

# Ecole des Hautes Etudes Commerciales



**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master  
en sciences commerciales**

**Option : Distribution et Supply Chain Management**

**THEME :**

**L'impact de la mise en place des ERP sur la  
performance logistique de l'entreprise**

**Etude de cas : SPA Fruital Coca-Cola**

**Elaboré par :**

**Melle. Amal BENNABI**

**Dirigé par :**

**Pr. Farah RAHAL**

**Professeure à l'EHEC Alger**

**10<sup>ème</sup> Promotion**

**Juin 2023**



# **Ecole des Hautes Etudes Commerciales**



**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master  
en sciences commerciales**

**Option : Distribution et Supply Chain Management**

**THEME :**

**L'impact de la mise en place des ERP sur la  
performance logistique de l'entreprise**

**Etude de cas : SPA Fruital Coca-Cola**

**Elaboré par :**

**Melle. Amal BENNABI**

**Dirigé par :**

**Pr. Farah RAHAL**

**Professeure à l'EHEC Alger**

**10<sup>ème</sup> Promotion**

**Juin 2023**

## **Dédicaces**

*Je dédie ce modeste travail :*

***À ma tendre mère et mon brave père***

*Je vous suis infiniment reconnaissante pour votre amour inconditionnel, votre soutien moral et matériel et vos sacrifices. Votre encouragement et vos précieux conseils ont nourri ma motivation et m'ont permis d'atteindre cet objectif.*

***À mon grand frère Rabah***

*Qui a toujours été présent pour me soutenir et m'encourager, Merci d'avoir été là à chaque étape de mon parcours, me rappelant que je peux toujours compter sur toi.*

***À mes chers petits frères : Samir et Billel***

***À mon cher oncle Arezki***

*Qui m'a toujours apporté un soutien, un encouragement et une motivation tout au long de ce parcours*

***À tous mes oncles, ma famille et mes amis***

*Votre soutien moral et vos mots d'encouragement ont été une source d'inspiration tout au long de cette aventure. Je vous suis reconnaissante d'avoir été là pour moi.*

## **Remerciements**

*Avant tout, je tiens à remercier **Dieu** le tout puissant, de m'avoir accordé la force, la détermination et la patience tout au long de ce parcours.*

*En premier lieu, je tiens à exprimer ma gratitude à mon encadrante, **Pr. Farah RAHAL** pour son engagement, ses conseils, sa disponibilité, son encadrement attentif et ses critiques constructives qui ont été précieux pour structurer et améliorer ma réflexion et la qualité de ce travail.*

*Je remercie également l'ensemble du **personnel de Fruitful Coca-Cola** pour leur accueil, leur aide, leurs conseils judicieux et leur ouverture d'esprit tout au long de la période du stage.*

*Je tiens à remercier chaleureusement tous mes professeurs de **l'École des Hautes Études Commerciales** pour ces cinq années de partage de savoir et pour tous leurs efforts.*

*Je remercie le staff administratif de l'école pour leur aide considérable en matière de documentation et d'orientation tout au long de mon parcours universitaire.*

*Enfin, je souhaite exprimer ma reconnaissance pour tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.*

## **Résumé**

Dans le contexte commercial actuel, la simple survie d'une entreprise ne suffit plus, il est essentiel de créer une valeur durable. La gestion de la chaîne logistique occupe une place importante au sein de l'entreprise, et sa maîtrise n'est plus seulement considérée comme un avantage concurrentiel, mais comme un élément important à la création de valeur. Ainsi, la réussite d'une entreprise repose sur sa capacité à maîtriser l'ensemble des flux physiques, financiers et d'informations.

L'évolution des technologies de l'information et de la communication a donné naissance à des systèmes de gestion plus performants et plus adaptés aux besoins et aux changements, qui se sont développés au fil du temps.

Le présent travail de recherche se concentre sur l'analyse de l'impact des ERP sur la performance logistique de l'entreprise et leur contribution à son amélioration, en présentant en premier lieu un état de connaissance sur la chaîne logistique, les ERP et la performance logistique. Et en second lieu, notre stage pratique a été effectué au sein de l'entreprise Fruital Coca-Cola située à Rouïba, où nous avons mené une enquête qualitative basée sur des entretiens semi-directifs avec des responsables de l'organisation. Après avoir analysé les résultats obtenus, nous sommes parvenus à la conclusion que l'ERP SAP a un effet positif dans l'amélioration de la performance logistique de l'entreprise, et ce, à travers les fonctionnalités fournies par ce système qui facilitent la gestion des opérations.

**Mots clés** : Chaîne logistique, Flux physiques, Flux d'informations, ERP, Performance.

## **Abstract**

In the current business context, the mere survival of a business is no longer enough, it is crucial to create sustainable value. Supply chain management holds a significant position within the company, and its mastery is no longer just seen as a competitive advantage, but as an important element in value creation. Thus, the success of a company relies on its ability to control all physical, financial, and information flows.

The evolution of information and communication technologies has given rise to more efficient and tailored management systems that have developed over time to better meet the needs and changes.

The present research work focuses on the analysis of the impact of ERP on the logistics performance of the company and their contribution to its improvement, presenting first of all a state of knowledge on the supply chain, ERP and logistics performance. Secondly, our practical training was carried out within the company Fruitful Coca-Cola located in Rouïba, where we conducted a qualitative investigation based on semi-directional interviews with managers of the organisation. After analysing the results obtained, we have reached the conclusion that the SAP ERP has a positive effect on improving the company's logistical performance, through the functionalities provided by this system that facilitate the management of operations.

**Keywords:** Supply Chain, Physical flows, Information flows, ERP, Performance.

## ملخص

في السياق التجاري الحالي، لم يعد البقاء البسيط للشركة كافيًا، بل أصبح من الضروري إنشاء قيمة مستدامة. تحتل إدارة سلسلة التوريد مكانة مهمة داخل الشركة، ولم تعد إتقانها مجرد ميزة تنافسية فحسب، بل أصبحت عنصرًا هامًا في خلق القيمة. وبالتالي، يعتمد نجاح الشركة على قدرتها على التحكم في جميع التدفقات المادية والمالية والمعلوماتية. أدى تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى توليد أنظمة إدارية أكثر كفاءة وتكيفًا مع الاحتياجات والتغيرات.

يتمحور هذا البحث حول تحليل تأثير أنظمة تخطيط موارد المؤسسة على الأداء اللوجستي للشركة ومساهمتها في تحسينها، من خلال تقديم حالة المعرفة في المقام الأول حول سلسلة التوريد، وتخطيط الموارد المؤسسية، والأداء اللوجستي. ثانياً، تم إجراء تدريبنا العملي في شركة فرويتال كوكاكولا الواقعة في رويبة، حيث أجرينا تحقيقًا نوعيًا استند على مقابلات شبه منظمة مع مسؤولي المؤسسة. وبعد تحليل النتائج التي تم الحصول عليها، توصلنا إلى استنتاج مفاده أن نظام تخطيط الموارد له تأثير إيجابي في تحسين الأداء اللوجستي للشركة، وذلك من خلال الوظائف التي يوفرها هذا النظام والتي تسهل إدارة العمليات.

**كلمات مفتاحية:** سلسلة التوريد، التدفقات المادية، التدفقات المعلوماتية، نظام تخطيط الموارد في المؤسسة، الأداء.

## *Liste des tableaux*

N°	Tableaux	Page
<b>1.1</b>	Le rôle du SI dans l'entreprise	<b>23</b>
<b>2.1</b>	La performance externe et la performance interne	<b>41</b>
<b>2.2</b>	Les objectifs stratégiques et logistiques	<b>46</b>
<b>2.3</b>	Les indicateurs de performance logistique	<b>47</b>
<b>3.1</b>	Profil des personnes interviewées	<b>76</b>

## Liste des figures

<b>N°</b>	<b>Figures</b>	<b>Page</b>
<b>1.1</b>	Les composants de la logistique	<b>10</b>
<b>1.2</b>	Les coûts intrinsèques des stocks	<b>11</b>
<b>1.3</b>	Représentation d'une chaîne logistique	<b>14</b>
<b>1.4</b>	Les flux au sein d'un réseau logistique traditionnel	<b>15</b>
<b>1.5</b>	Matrice de planification de la chaîne logistique	<b>16</b>
<b>1.6</b>	Processus d'approvisionnement	<b>18</b>
<b>1.7</b>	Processus de gestion des commandes clients	<b>20</b>
<b>1.8</b>	L'organisation traditionnelle et avec un ERP	<b>25</b>
<b>1.9</b>	Les modules de SAP	<b>28</b>
<b>2.1</b>	Le triangle de performance (modèle de Gilbert)	<b>37</b>
<b>2.2</b>	Les six catégories de mesure du succès du système d'information	<b>56</b>
<b>2.3</b>	Le processus d'approvisionnement	<b>58</b>
<b>3.1</b>	Chiffre d'affaires net et résultat opérationnel de l'entreprise Coca-Cola au niveau mondial entre 2009 et 2022	<b>64</b>
<b>3.2</b>	Zones géographiques couverte par Fruitall avant juillet 2022	<b>67</b>
<b>3.3</b>	Zone géographique couverte par ECCBC depuis la fusion en juillet 2022	<b>67</b>
<b>3.4</b>	Fiche d'identification de Fruitall Coca-Cola	<b>68</b>
<b>3.5</b>	Organigramme de Fruitall Coca-Cola	<b>70</b>

### *Liste des abréviations*

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
<b>AFNOR</b>	Association Française de Normalisation
<b>CBN</b>	Calcul des Besoins Nets
<b>ECCBC</b>	Equatorial Coca-Cola Bottling Company
<b>ERP</b>	Entreprise Ressource Planning
<b>KPI</b>	Key Performace Indicators
<b>MRP</b>	Material Ressource Planning
<b>NCPDM</b>	National Council of Physical Distribution Management
<b>PDC</b>	Préparation Des Commandes
<b>PDP</b>	Plan Directeur de Production
<b>PIC</b>	Plan Industriel et Commercial
<b>SAP</b>	Systems, Applications & products
<b>SAV</b>	Service Après Vente
<b>SI</b>	Système Informatique
<b>SIG</b>	Système d'Information de Gestion
<b>TDB</b>	Tableau De Bord
<b>WMS</b>	Warehouse Management System

## Sommaire

<b>Introduction générale.....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre 1 : Cadre conceptuel du SCM et des ERP .....</b>	<b>05</b>
Introduction du chapitre.....	06
Section 1 : Le supply chain management et la logistique.....	07
Section 2 : Concept du système d'information ERP .....	21
Section 3 : Le rôle des ERP dans la logistique .....	30
Conclusion du chapitre.....	34
<b>Chapitre 2 : Cadre théorique de la performance logistique .....</b>	<b>35</b>
Introduction du chapitre.....	36
Section 1 : Généralités sur la performance .....	37
Section 2 : La performance logistique.....	44
Section 3 : La performance des ERP en logistique .....	50
Conclusion du chapitre.....	60
<b>Chapitre 3 : Effets de la mise en place des ERP sur la performance logistique de l'entreprise SPA Fruital Coca Cola.....</b>	<b>61</b>
Introduction du chapitre.....	62
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	62
Section 2 : Enquête sur la contribution des ERP sur la performance logistique .....	73
Section 3 : Synthèse de l'étude et recommandations.....	96
Conclusion du chapitre.....	100
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>101</b>

---

# **Introduction générale**

---

L'industrie agroalimentaire est un secteur économique crucial à l'échelle mondiale, jouant un rôle essentiel dans la production, la transformation et la distribution des produits alimentaires. Il répond à la demande croissante des consommateurs à travers le monde. Dans le contexte spécifique de l'Algérie, ce secteur revêt une importance particulière en raison de son rôle dans l'économie nationale et dans la sécurité alimentaire du pays.

À l'ère de la mondialisation, la productivité accrue est devenue essentielle pour les entreprises du secteur agroalimentaire afin de faire face à des défis de plus en plus importants. D'une part, ces entreprises doivent non seulement maintenir leurs parts de marché, mais aussi réaliser des profits dans un environnement concurrentiel. D'autre part, à mesure que l'environnement évolue et que les perturbations et les changements s'accroissent, les entreprises doivent s'adapter aux nouvelles dimensions d'un monde en mutation. Implicitement, ces mutations ont un impact sur une fonction essentielle dite « logistique ». Le concept de « chaîne logistique ou Supply Chain », qui englobe toutes les étapes, de l'approvisionnement en matières premières, à la fabrication, à la distribution et à la livraison, en passant par le stockage et la gestion des retours fait aujourd'hui partie du paysage industriel et commercial mondial.

La capacité de l'entreprise à être plus compétitive dans cet environnement complexe dépend souvent de sa capacité à optimiser sa Supply Chain et d'être plus performante. L'avantage concurrentiel est obtenu grâce à une minimisation des coûts et une satisfaction des exigences de la clientèle en offrant des produits de bonne qualité, au bon moment, au bon endroit et avec des prix concurrentiels.

Dans cette optique, il devient primordial pour les entreprises de maîtriser leur chaîne logistique en assurant une gestion optimale des flux financiers, physiques et d'information. Pour ce fait, il est essentiel d'intégrer et de mettre en place un système d'information cohérent, principalement le système intégré de gestion ERP (*Entreprise Resource Planning*) au sein de l'entreprise.

Nous avons eu l'opportunité de décrocher un stage pratique avec une durée maximale de 6 mois sur le leader du marché de la boisson gazeuse sur le territoire national, Fruitful Coca-Cola à Rouïba, spécialisée dans la production et la commercialisation de sa gamme de produits en Algérie.

Notre travail de recherche est centré sur l'impact de la mise en place des ERP sur la performance logistique de l'entreprise. Le choix de ce thème a été motivé par sa relation directe avec notre spécialité ainsi que son importance en tant que sujet d'actualité et d'automatisation

qui relie le domaine de la technologie de l'information et la logistique ce qui est très important du fait de la mondialisation et de l'inter-connectivité.

C'est dans ce cadre que nous allons essayer de répondre à une problématique définie, qui est de savoir :

***Comment la mise en place des ERP contribue-t-elle à l'amélioration de la performance logistique de l'entreprise ?***

De cette problématique en découlent les sous-questions suivantes :

1. Quels sont les systèmes d'information intégrés que Fruitall Coca-Cola dispose pour mieux gérer sa chaîne logistique ?
2. Comment l'ERP peut-il aider à la prise de décision ?
3. Comment l'outil ERP apporte-t-il une meilleure performance ?
4. Comment peut-on mesurer cet apport ?

Pour cerner notre problématique, nous allons nous appuyer sur les hypothèses suivantes :

1. **Hypothèse 1** : L'ERP permet à l'entreprise d'avoir une visibilité complète et une maîtrise des flux en automatisant les calculs et diminuant les erreurs.
2. **Hypothèse 2** : L'ERP améliore positivement la performance de la chaîne logistique.
3. **Hypothèse 3** : L'entreprise peut visualiser les commandes, les ventes et les livraisons à partir d'un logiciel centralisé (ERP).

Pour mener à bien notre travail et approfondir nos connaissances sur le sujet afin de tester ces hypothèses, nous allons adopter une démarche descriptive et analytique en allant du général au particulier. Analytique en effectuant une analyse qualitative à travers des entretiens semi-directifs avec les responsables, les utilisateurs des ERP et les personnes ciblées au sein de l'entreprise où nous effectuons notre stage pratique.

Concernant les outils de recherche et de collecte d'informations à savoir : la recherche documentaire, l'exploitation des travaux universitaires, des thèses et des mémoires relatifs à notre sujet, la consultation des différents ouvrages et revues, les sites web ainsi que l'observation tirée durant la période du stage.

Pour cela, nous structurons notre travail en deux parties, théorique et pratique. La partie théorique est subdivisée en deux chapitres :

**Le premier chapitre :** portera sur le « Cadre conceptuel du SCM et des ERP », où nous éclairerons le lecteur sur la notion de la chaîne logistique ainsi que les ERP. Il sera réparti en trois sections, la première sera dédiée à la logistique et le Supply Chain Management en passant par la gestion des flux et les niveaux de décision au sein de l'entreprise. La deuxième portera sur les concepts du système d'information et des ERP, puis à la fin, nous aborderons le rôle de l'ERP dans la logistique.

**Le deuxième chapitre :** traitera sur le « Cadre théorique de la performance logistique », où nous présenterons la notion de la performance à travers trois sections, en commençant par des généralités sur la performance, puis, la performance logistique, et en dernier la performance des ERP en logistique.

La partie pratique sera présentée en un seul chapitre qui est :

**Le troisième chapitre :** intitulé « Effets de la mise en place des ERP sur la performance logistique de l'entreprise SPA Fruitall Coca Cola », qui présentera en premier lieu l'organisme d'accueil, puis une présentation de la démarche méthodologique, une analyse des résultats obtenus et enfin une synthèse et des recommandations.

---

**Chapitre 1 :**

**Cadre conceptuel du SCM et des  
ERP**

---

## Introduction du chapitre

La logistique n'est plus considérée comme une fonction secondaire. Aujourd'hui, c'est plus qu'un service, c'est un levier de croissance de l'entreprise, car elle influence ses activités. Sa transversalité touche tous les services et permet de les combiner le plus efficacement possible, donc elle fait partie de la chaîne de valeur.

La logistique et le SCM sont responsables de la planification, la conception, l'exécution et le contrôle des flux physiques, informationnels et financiers. Ces flux prennent en charge l'approvisionnement, la production et la distribution des produits ou des services en vue de satisfaire le client.

Il est important de savoir que si la logistique traite principalement les flux de marchandises (des matières premières, emballages, les en-cours, les produits finis, et les produits recyclables), c'est grâce aux flux d'informations qu'elle parvient à les maîtriser.

Ainsi, le développement technologique des outils informatiques et des systèmes d'information dans le monde des télécommunications a permis de mieux gérer les flux d'informations tout au long de la chaîne logistique.

Dans ce chapitre, nous allons aborder le cadre conceptuel du Supply Chain Management et des ERP, il sera divisé en trois sections comme suit :

- **La première section** : sera consacrée à la présentation de la logistique et du SCM.
- **La deuxième section** : traitera le concept du système d'information ERP.
- **La troisième section** : consistera à donner le rôle des ERP dans la logistique.

## **1. La logistique et le SCM**

Pour toute démarche, il est indispensable de connaître le concept de la logistique, cette notion qui a suivi un long acheminement en entreprise et qui a connu de profonds changements au fil du temps en raison du développement et de la complexité de l'environnement de l'entreprise. Afin d'arriver à une définition complète, il nous paraît opportun de l'envisager d'abord sous son aspect historique, compte tenu de son origine étymologique, ainsi que son évolution.

### **1.1. Notions de la logistique :**

La logistique trouve ses origines dans le domaine du génie militaire, chargé de garantir l'approvisionnement continu des troupes pour maintenir leur efficacité opérationnelle. Les deux fonctions essentielles de la logistique sont donc la gestion des stocks de marchandises et d'armes, ainsi que leur transport. C'est pourquoi la logistique moderne a émergé principalement chez les transporteurs et les grossistes..<sup>1</sup>

#### **1.1.1. Origine et évolution de la logistique :**

Le dictionnaire de l'académie française donne « la science du calcul » comme premier sens au mot « logistique » étymologiquement, le terme « logistique » provient du grec « LOGISTIKOS », ce qui est « relatif à l'art du raisonnement »<sup>2</sup>. Ce sont des notions complémentaires que l'on peut résumer en quatre mots : réflexion, stratégie, gestion et optimisation. Les institutions militaires ont utilisé ce terme pour définir les activités qui combinent avec succès les deux éléments nécessaires dans la gestion des flux : l'espace et le temps. La logistique a donc été un sujet profondément médité par les grands chefs militaires.

La logistique d'entreprise a émergé après la fin de la Seconde Guerre mondiale, en particulier avec la reconversion des spécialistes de la logistique militaire dans les entreprises. À cette époque, elle impliquait toutes les activités nécessaires (physiquement) pour réussir la stratégie, la tactique dans l'armée : transport, manutention, stockage, production, achat.

La logistique a connu de profondes transformations, cette construction est influencée par trois facteurs : le contexte économique, les principes de management en vigueur et les évolutions technologiques en matière de télécommunications et d'informatique. L'histoire de

---

<sup>1</sup> LIEVRE (P) : *La logistique*, édition la découverte, paris, 2007, page 15.

<sup>2</sup> ROQUES (T) : *Optimisez votre chaîne logistique*, édition Afnor, 2015, page 1.

la logistique distingue trois phases : la logistique intrafonctionnelle (1950 à 1975), la logistique interfonctionnelle (1975 à 1990), la logistique ouverte (1990 à aujourd'hui)<sup>1</sup>.

### 1.1.2. Définition de la logistique :

Dans l'entreprise, les premiers spécialistes à avoir pris en compte des aspects logistiques sont certainement les hommes du marketing. L'un des quatre P étant place, la distribution physique est naturellement ancrée dans les problématiques du marketing.<sup>2</sup>

En 1948, le comité de définition de l'American Marketing Association a proposé ce qui suit pour le terme logistique : « *La logistique concerne le mouvement et la manutention de marchandises du point de production au point de consommation ou d'utilisation* ». Donc, durant cette période, seule la partie « aval » de la chaîne d'approvisionnement a été mentionnée.

En 1962, le NCPDM a proposé la définition suivante de la logistique : « *Terme employé dans l'industrie et le commerce pour décrire le vaste spectre d'activité nécessaire pour obtenir un mouvement efficace de produits finis depuis la sortie des chaînes de fabrication jusqu'au consommateur, et qui dans quelques cas inclut le mouvement des matières premières depuis leurs fournisseurs jusqu'au début des chaînes de fabrication. Ces activités incluent le transport des marchandises, l'entreposage, la manutention, l'emballage, le contrôle des stocks, les choix des emplacements des usines et des entrepôts, le traitement des commandes, les prévisions de marché et le service offert au client* »<sup>3</sup>. Si on compare cette définition à la précédente, en plus de l'expansion des tâches physiques, inclut également les prévisions de marché, le service client et la localisation des usines et des entrepôts, il s'agit donc d'une décision stratégique.

La définition actuelle du Council of Logistics Management est la suivante : « *la logistique est une partie des activités d'une chaîne logistique (SC). Elle concerne la planification, l'exécution et le contrôle du flux efficace du stockage de produits, de la gestion de l'information relative à ces fonctions du point d'origine au point de consommation pour satisfaire les besoins des clients* ». Par rapport à l'ancienne définition proposée par NCPDM (1972), cette définition met l'accent sur l'aspect informationnel de la logistique.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> LIEVRE (P), op.cit, p.128.

<sup>2</sup> CLARCK (F.E), Principles of Marketing, The Macmillan Company, New York, 1922.

<sup>3</sup> CHARKAOUI, (A) : *La logistique à travers son histoire*, Ecole supérieure de gestion, Marrakech, 2005, P.01.

<sup>4</sup> CHARKAOUI, (A), op.cit, P.02.

D'après ces définitions on peut conclure la définition suivante :

« La logistique est l'ensemble des activités nécessaires à la maîtrise des flux (physiques, administratifs et informationnels) de façon efficiente et à la mise en place des produits tout en assurant la livraison de la bonne référence, en bon état, au bon moment, au bon endroit, dans la quantité nécessaire et dans le bon conditionnement. Elle comprend dans l'entreprise les opérations qui assurent la bonne coordination entre l'offre et la demande telles que : l'achat, la manutention, l'entreposage, la gestion des stocks, le traitement des commandes, l'emballage, le transport, la distribution ainsi que le traitement des marchandises retournées ».

### **1.1.3. Les composants de la logistique**

La logistique est constituée de trois types :

#### **1.1.3.1. La logistique amont :**

La logistique amont est une opération de la chaîne logistique qui vise à garantir pour l'entreprise la fourniture des produits (matière première, produits semi-finis, équipements, etc.) en fonction du volume (quantité) et des délais, afin d'assurer son bon fonctionnement. Elle comprend divers processus tels que : l'organisation des approvisionnements, le suivi des livraisons, la réception de la marchandise, la manutention, l'entreposage et la gestion des stocks dans des systèmes appropriés.

#### **1.1.3.2. La logistique interne :**

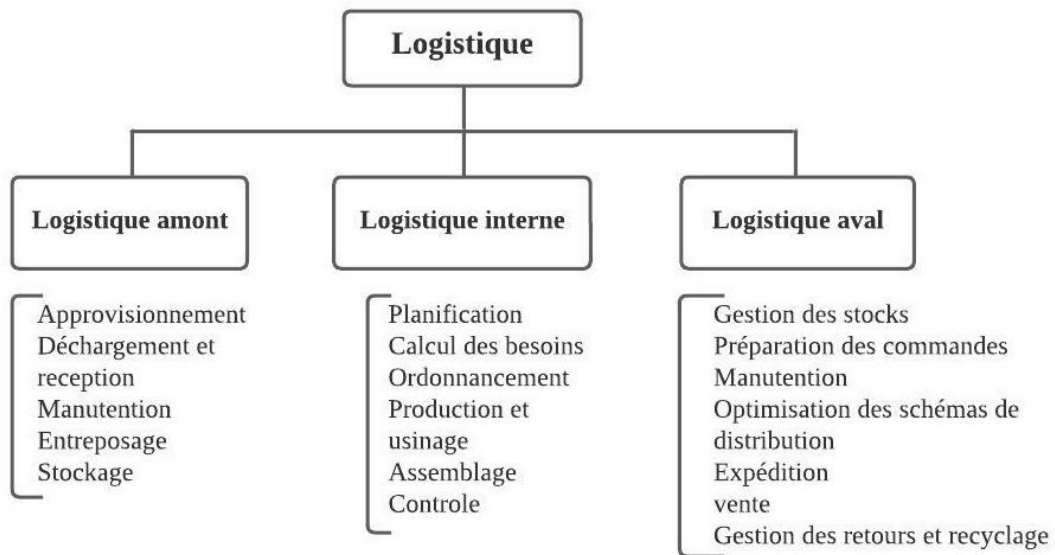
C'est la gestion de la production, l'activité principale consiste à planifier la production (MRP) dans une entreprise industrielle à partir des prévisions commerciales, cela se fait à trois niveaux successifs avec détail de plus en plus fin, depuis le plan industriel et commercial (PIC), en passant par le programme directeur de production (PDP) vers le calcul des besoins nets (CBN), cette planification prépare l'exécution.

#### **1.1.3.3. La logistique aval :**

La logistique aval ou de distribution consiste à définir juste après la phase de production des politiques de distribution (méthode de gestion des stocks et des produits finis, délais de livraison, contrôle du chargement, gestion du transport aval, sous-traitance des prestataires logistiques, recyclage, etc.) afin d'assurer le stockage, la destination et la livraison des produits finis aux clients ou consommateurs finaux.

La figure suivante récapitule les trois composants de la logistique :

**Figure n°1.1 : Les composants de la logistique**



**Source** : Réalisé par nos propres soins.

#### 1.1.4. Les coûts logistiques :

Les coûts logistiques désignent l'ensemble des frais générés par la succession d'activités intervenant dans la chaîne de valeur, depuis la production des matières premières jusqu'à la consommation finale des produits par les clients (fabrication des matières premières, approvisionnement, fabrication, stockage, transport, distribution).

L'objectif majeur de la logistique est d'optimiser la rentabilité par rapport au coût de la chaîne logistique totale revient à minimiser le coût logistique total pour un objectif donné de service clientèle, tel que<sup>1</sup> :

**Coût logistique total = Coûts de transport + Coûts d'entreposage + Coûts de traitement des commandes (y compris coût informatique) + Coûts intrinsèques des stocks + Coûts de production définis par lots.**

##### 1.1.4.1. Coûts de transport :

Ce sont des frais identifiés par segments : transport interne, transport externe, par fournisseur, par client, par mode de transport, par prestataire de services, par produit... Le délai

<sup>1</sup> Pr. RAHAL (F) : Introduction à la logistique de distribution, EHEC, P.16.

de livraison est le principal facteur déterminant le coût de transport : plus il est court, plus le prix est élevé.<sup>1</sup>

**1.1.4.2. Coûts d’entreposage :**

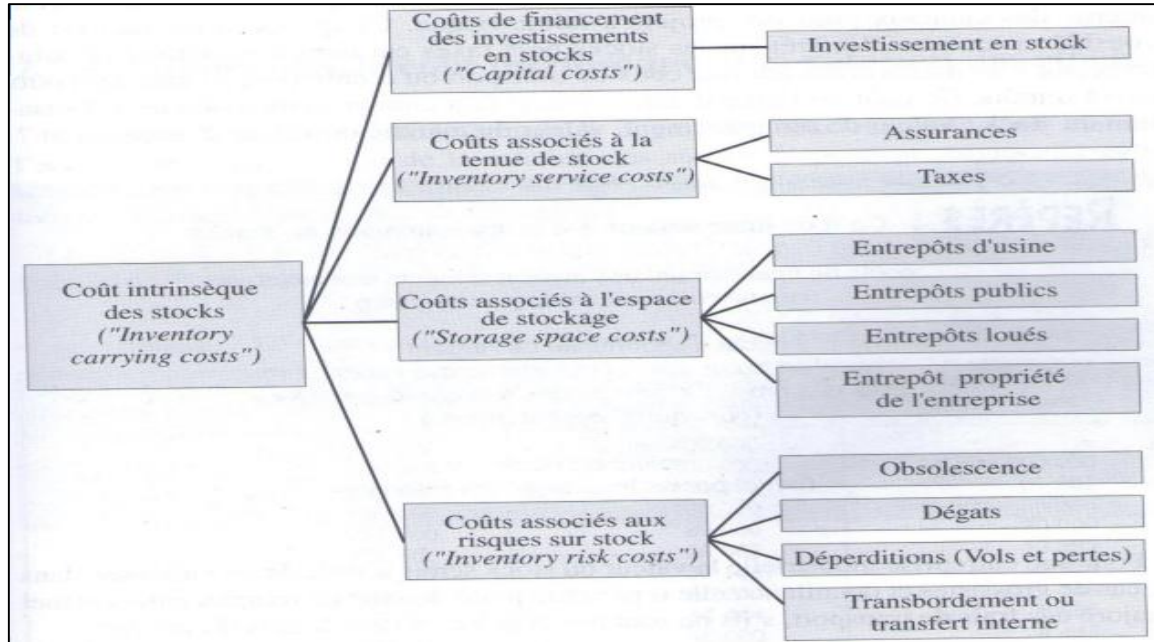
Ils dépendent directement du nombre et de la taille des sites d’entreposage. La quantité de marchandises passant à travers l’entrepôt (*throughput*) pour être acheminées vers la distribution est un élément déterminant du coût de location d’un entrepôt.<sup>2</sup>

**1.1.4.3. Coûts intrinsèques des stocks :**

C’est un coût qui a un impact sur le nombre d’entrepôts et l’ensemble des politiques logistiques de l’entreprise. Ce concept de coût des stocks est très difficile à identifier, car il fait intervenir quatre catégories d’éléments, à savoir : coûts de financement des investissements en stocks, coûts associés à la tenue de stock, coûts associés à l’espace de stockage et coûts associés aux risques sur stock.

La figure ci-dessous présente les quatre catégories que comprennent les coûts intrinsèques des stocks :

**Figure n°1.2 : Les coûts intrinsèques des stocks**



**Source :** Pr. RAHAL (F), Logistique de distribution, Introduction à la logistique de distribution, p18.

<sup>1</sup> <https://www.lpr.eu/fr/blog/comprendre-mesurer-r%C3%A9duire-les-couts-logistiques> , consulté le 01/03/2023 à 10 :04.

<sup>2</sup> Pr. RAHAL (F), op.cit, p.16.

#### 1.1.4.4. Coûts de traitements des commandes :

Les coûts de traitement des commandes s'agissent des coûts qui se passent dès la réception de la commande jusqu'à la mise à disposition du colis au client. Ils comprennent les coûts de transmission des commandes, de réception, traitement, manutention, communications internes et externes.

#### 1.1.4.5. Coûts de production définis par lots :

Les coûts de production ou d'approvisionnement dépendent du niveau de service clientèle requis ou tout autre élément du système logistique. Leurs composantes pour chaque lot de production sont<sup>1</sup> :

- ❖ Coût de préparation et de mise en route de la production : temps de mis en route, inspection, inefficience du début des opérations, déchet associé au début de production.
- ❖ Capacité perdue en raison d'un changement de production.
- ❖ Frais de manutention, d'ordonnancement et d'expédition des lots de production.

#### 1.1.5. Le rôle et les objectifs de la logistique au sein de l'entreprise :

##### 1.1.5.1. Le rôle de la logistique :

La logistique dans l'entreprise est à la fois une fonction stratégique, une partie de la chaîne valeur, un levier d'optimisation et un outil de compétitivité. Son rôle est central et transversal, consiste à assurer au moindre coût la coordination de l'offre et de la demande, améliorer la satisfaction du client et offrir un meilleur niveau de qualité et service dans le respect de la société, de l'environnement et du développement durable.

Auparavant la logistique était considérée comme une fonction secondaire. Mais, aujourd'hui, elle est au cœur des enjeux commerciaux de l'entreprise, car elle touche la production, la livraison, les stocks et les finances.

##### 1.1.5.2. Les objectifs de la logistique :

La logistique a pour objectif de :

- Rendre l'entreprise compétitive en optimisant les flux.
- Améliorer la satisfaction client (offrir un meilleur rapport qualité/prix).
- Réduire les délais.
- L'organisation de la circulation des marchandises au sein de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> <https://wikimemoires.net/2013/05/les-couts-logistiques-totaux-la-definition/> , consulté le 01/03/2023 à 11 :24

- Améliorer la gestion de la production.
- Réduire le coût total (coût d'achat, coût de distribution, coût et niveau des stocks, coût de Production...).

#### 1.1.6. La chaîne logistique :

La délégation générale à la langue française et aux langues de France a publié au Journal officiel du 14 mai 2005 la définition suivante de la chaîne logistique : « *Ensemble des processus nécessaires pour fournir des produits ou des services* ». Une chaîne logistique est souvent représentée comme une chaîne reliant le fournisseur du fournisseur au client du client.<sup>1</sup>

#### 1.2. De la logistique au supply chain :

Le terme supply signifie « fournir » ou « approvisionner », et le concept supply chain est traduit en français par chaîne logistique ou chaîne d'approvisionnement.

Au milieu des années 1990, la logistique avait dépassé les frontières de l'entreprise en cherchant à gérer la chaîne logistique inter-organisationnelle : « L'objectif est alors de redessiner les frontières commerciales, ingénieries, industrielles et logistiques entre plusieurs organisations, juridiquement distinctes mais liées par et sur un même marché, en projetant sur celles-ci un modèle de gestion par les flux susceptibles d'autoriser un pilotage stratégique et logistique des flux de l'ensemble des firmes impliquées »<sup>2</sup>, c'est la naissance du supply chain management.

##### 1.2.1. Définition de la supply chain :

Cette définition est plus sophistiquée dans la supply chain : « *La chaîne logistique peut être définie comme un ensemble de personnes (morales ou physiques) qui participent directement aux flux en amont et en aval de produits, services, d'informations et de produits financiers qui vont d'un point jusqu'au client. ... La gestion de la chaîne logistique implique une synchronisation de toutes les activités de la chaîne. L'objectif recherché est la création de valeur ajoutée pour le client et pour tous les acteurs de la chaîne logistique. Cela suppose tout d'abord une intégration complète des acteurs de la chaîne en ce qui concerne le partage des informations (niveau de stocks, prévisions, etc.) et la coopération (stratégies de partenariats). Ensuite un partage des risques et des bénéfices est nécessaire à l'engagement des membres de*

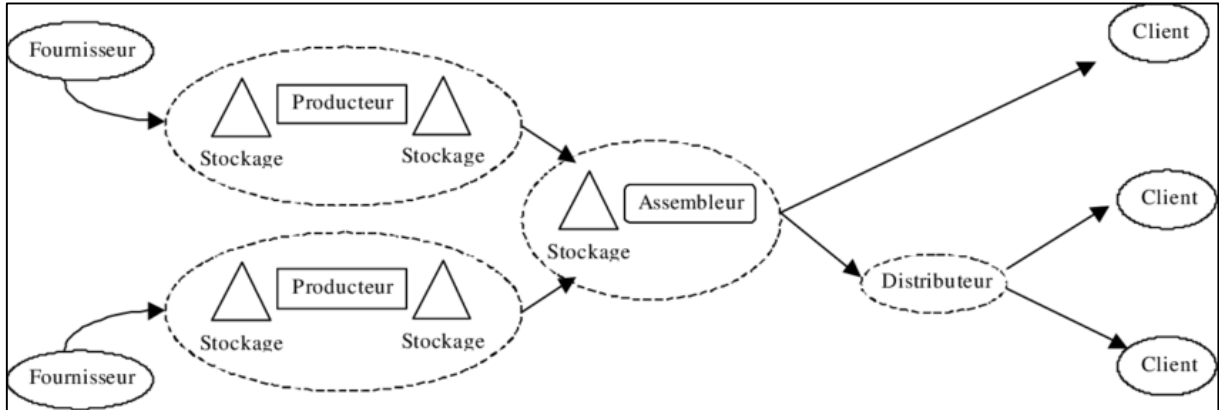
---

<sup>1</sup> LE MOIGNE (Rémy) : *Supply Chain Management - Achat, Production, Logistique, Transport, Vente*, tom : 2, édition DUNOD, Paris, 2017, p.10.

<sup>2</sup> COLIN (Jacques) : « *Le supply chain management existe-t-il réellement ?* », Revue française de gestion, N°156, 2005, p.138.

la chaîne et à leur coopération à long terme. Enfin les acteurs doivent avoir la volonté de satisfaire les clients (Michrafy, Estampe et Paul (2006), p 15) »<sup>1</sup>.

**Figure n°1.3 : Représentation d'une chaîne logistique**



**Source :** [https://www.researchgate.net/figure/Representation-dune-chaîne-logistique-Lee-et-Billington-1993\\_fig1\\_37243790](https://www.researchgate.net/figure/Representation-dune-chaîne-logistique-Lee-et-Billington-1993_fig1_37243790) (consulté le 03/03/2023 à 09 :00)

La figure n°1.3 représente les différentes étapes de la chaîne logistique. La supply chain a donc pour mission de planifier, gérer, exécuter et contrôler les différents flux (physiques, informationnels et financiers) dans le processus qui va du fournisseur au consommateur final en passant par le producteur, le grossiste et le détaillant, dans le but de satisfaire le client.

### 1.2.2. Les flux de la supply chain :

L'enjeu principal de la logistique est la gestion des flux de l'entreprise, il faut donc savoir que le système de la logistique est constitué de trois principaux flux, à savoir : les flux physiques, les flux d'informations et les flux financiers ou administratifs<sup>2</sup>.

#### 1.2.2.1. Les flux physiques :

Les flux physiques sont constitués de flux de marchandises (matières premières, encours et produits finis), leur optimisation vise à satisfaire les clients du système. Le processus de ces flux regroupe les fonctions d'approvisionnement, de planification, de production, de gestion des stocks et d'entrepôt, de maintenance et de la distribution, en effectuant des opérations suivantes : manutention, transport et livraison, réception, gestion des stocks, emballage et étiquetage.

<sup>1</sup> MICHRAFY (M), ESTAMPE (D), PAUL (J) : « Les liens entre les indicateurs financiers, commerciaux et de la chaîne logistique ; une analyse sectorielle européenne ». Gestion, vol. 31, n° 3, 2006, pp. 14-27.

<sup>2</sup> <https://www.supplychaininfo.eu/faq/quels-differents-types-flux-supply-chain/>, consulté le 26/03/2023 à 09 :32.

### 1.2.2.2. Les flux d'informations :

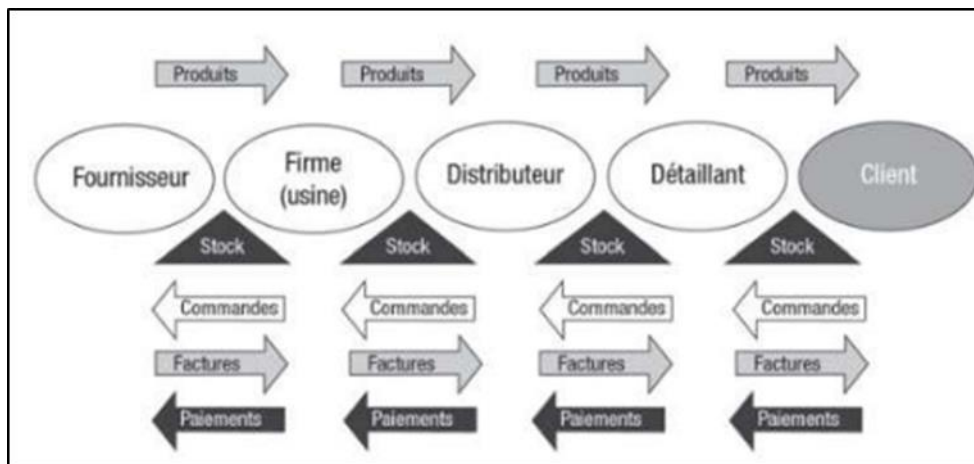
Avec l'automatisation, la notion de flux d'informations est associée à celle de Big Data, c'est le cerveau qui fera fonctionner le flux physique. Il en va de même pour l'intégration des logiciels informatiques performants tels que les ERP et WMS, afin de faciliter la circulation d'informations. Ces derniers permettent l'importation et l'exportation des données liées aux marchandises, aux lieux, aux moyens, aux délais, aux clients, etc.

### 1.2.2.3. Les flux financiers ou administratifs :

Les flux financiers font référence à toutes les transactions et les documents qui sont opérées dans le cadre de l'exécution d'un contrat commercial entre les intervenants de la chaîne logistique (producteurs, fournisseurs, usines, prestataires, distributeurs, clients...) et qui doivent être réalisées à temps. Ce type de flux comprend toutes les opérations liées au : traitement des commandes, facturation, contrôle du calendrier de livraison, contrôle des commandes et des paiements et au rapport de gestion

La figure 1.4 montre la circulation des flux logistiques tout au long d'une chaîne logistique traditionnelle :

**Figure 1.4 : les flux au sein d'un réseau logistique traditionnel**



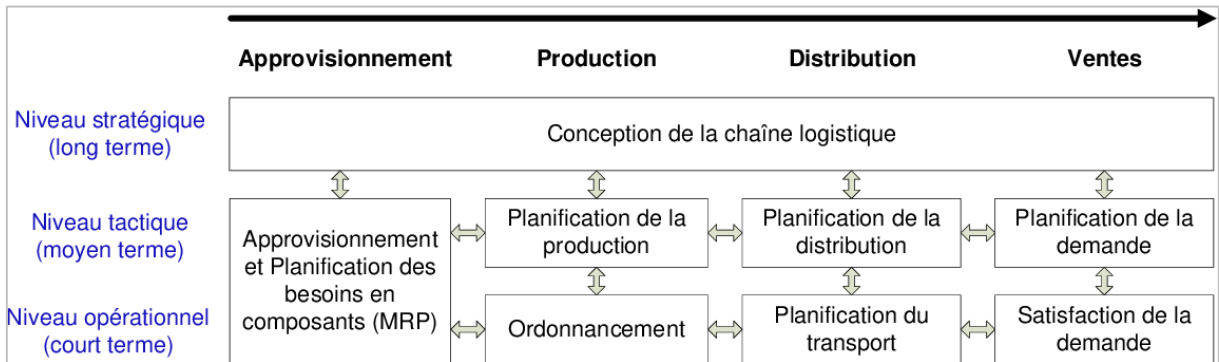
**Source :** ROQUES Thierry, Optimisez votre chaîne logistique, édition AFNOR, 2015, P.4.

### 1.2.3. Cadre et niveaux décisionnels du supply chain management :

D'après ALAZARD & SEPARI : "la décision peut être définie comme un choix délibéré parmi plusieurs possibilités, dans le but de résoudre un problème"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> [https://www.memoireonline.com/12/07/774/m\\_management-et-systeme-d-organisation15.html](https://www.memoireonline.com/12/07/774/m_management-et-systeme-d-organisation15.html) , consulté le 03/03/2023 à 09 :46

**Figure n°1.5 : Matrice de planification de la chaîne logistique**



**Source :** GOMEZ Edwin David Urrutia, « *Optimisation intégrée des décisions en planification et ordonnancement dans une chaîne logistique* », thèse, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne, 2014, p.24.

La figure n°1.5 montre la planification d'une chaîne d'approvisionnement qui nécessite de nombreuses décisions visualisées à trois niveaux : stratégique, tactique et opérationnel.

### 1.2.3.1. Niveau stratégique :

Le niveau stratégique consiste à définir des décisions qui concernent les parties et les acteurs de la chaîne logistique et qui ont un impact sur le long terme de l'entreprise. Ces engagements sont pris au plus haut niveau de la hiérarchie et contraignent toutes les activités de planification aux niveaux tactique et opérationnel qui seront exécutées.

Ce processus commence par l'élaboration d'une stratégie globale au niveau de l'entreprise ainsi que la conception de la chaîne logistique. Ces décisions consistent à déterminer des opérations telles que : la conception du produit, des offres commerciales et la planification des ventes, le choix des technologies à utiliser dans les sites de production et d'entreposage, la conception du réseau logistique en déterminant le nombre d'usines et d'entrepôts ainsi que leur localisation et leur taille, etc.

### 1.2.3.2. Niveau tactique :

Ce niveau concerne les décisions intermédiaires qui définissent les activités et les moyens nécessaires pour répondre à la structure conçue au niveau stratégique, c'est-à-dire planifier et identifier la politique et les règles à moyen terme des activités d'approvisionnement, de production, de distribution et des ventes sous contrainte des capacités des ressources.

Il s'agit de définir des décisions telles que :

- La prévision des ventes le plus fiable possible, afin de prévoir les quantités à produire et les quantités de matières premières nécessaires.
- Assurer la disponibilité des ressources.
- Définir la politique de transport.
- Définir les dates d'approvisionnement.
- Planifier la production à tous les niveaux

#### **1.2.3.3. Niveau opérationnel :**

Il s'agit de mettre en application les objectifs prévus par le planning tactique par des activités d'exécution à court terme afin d'assurer la gestion des moyens et le fonctionnement du processus de la chaîne logistique. Sur ce niveau, y a moins d'incertitudes, l'objectif est de répondre aux besoins des clients. De ce fait, ces activités concernent la coordination, le contrôle et le suivi des opérations.

#### **1.2.4. La gestion des fonctions du SCM :**

La chaîne logistique (« supply chain » en anglais) est une succession de processus internes, du passage de la commande jusqu'à la livraison finale auprès du client. Il s'agit de l'ensemble des étapes nécessaires pour acheminer un produit commandé jusqu'au consommateur. Une chaîne logistique complète s'étend bien au-delà des processus internes à l'entreprise. En effet, elle doit gérer ses relations avec ses partenaires (clients, gestionnaires des stocks, distributeurs, fournisseurs, consommateurs, etc.)<sup>1</sup>.

La définition de la chaîne logistique par l'approche processus consiste à définir les activités au sein de l'entreprise qui conduit à la satisfaction du client. Ainsi, le supply chain management comprend la gestion et la coordination de divers processus et fonctions, on cite : l'achat, l'approvisionnement, la gestion des stocks, la distribution, la vente, la gestion du retour. Dans cette partie, on décrit le processus de gestion de chacune de ces fonctions.

##### **1.2.4.1. Le processus d'approvisionnement :**

L'approvisionnement désigne l'opération logistique qui a pour but de fournir en matières premières ou en marchandises de manière générale un entrepôt, un centre logistique, une usine ou un magasin, afin d'assurer le bon développement de l'activité commerciale <sup>2</sup>. Il consiste

---

<sup>1</sup> <https://www.supplychaininfo.eu/gestion-de-la-chaîne-logistique/>, consulté le 03/03/2023 à 22 :04.

<sup>2</sup> <https://www.mecalux.fr/blog/aprovisionnement>, consulté le 26/03/2023 à 10 :10.

donc à acheter, au bon moment et au meilleur prix, les quantités nécessaires de produits de qualité à des fournisseurs qui respecteront les délais.

**Figure n°1.6 : Processus d’approvisionnement**



**Source :** LE MOIGNE (R) : Op.cit., p.96.

- A. Gérer les demandes d’achat :** la demande d’achat est un document certes formel mais à usage strictement interne qui sera ensuite transformé en commande<sup>1</sup>.
- B. Gérer les commandes d’achat :** la gestion des commandes d’achat diffère selon le type d’achat, on peut distinguer deux types <sup>3</sup>: les achats directs et les achats indirects.
- Les achats directs sont de grandes quantités de marchandises destinées à la fabrication des produits ou à la revente, donc la gestion des commandes de ces achats est répétitive et est automatisée sur la base des méthodes de réapprovisionnements des stocks comme le système du point de commande avec un délai variable et une quantité approvisionnée fixe ou un système à intervalles fixes et une quantité approvisionnée variable.
  - Les achats indirects sont des achats hors production, qui reposent sur des processus de gestion longs et manuels, difficile de les automatiser. Des solutions sont parfois mises en pratique comme l’E-procurement ou les cartes d’achat afin de simplifier la gestion de ces derniers.
- C. Réceptionner :** elle consiste à prendre et recevoir la marchandise et vérifier son état.
- D. Contrôler les factures fournisseurs :** le contrôle est généralement assuré par le comptable, consiste à traiter les factures dès sa réception jusqu’à ce que la somme correspondante sera versée et consignée. En vérifiant les écarts entre les prix et les quantités des marchandises commandées, par rapport aux prix et quantités des marchandises reçues, en utilisant : le bon de commande, le bon de réception et la facture fournisseur.

<sup>1</sup> CANNONE (S) et PETTIT (P), « Outil 4. La demande d’achat », La boîte à outils de l’Acheteur, édition Dunod, 2019, p.34.

<sup>3</sup> BENCHAAABI (N) : *La contribution des ERP au Supply Chain Management, dans la gestion et la prise de décision au sein des entreprises, Etude de cas : SDG Consulting – SAP*, mémoire de master en SCM et distribution, EHEC, 2020, p.28.

### 1.2.4.2. La gestion des stocks :

Sur le plan étymologique, le stock désigne un « *Ensemble des marchandises disponibles sur un marché, dans un magasin*<sup>1</sup> », donc les stocks dans l'entreprise représentent des matières premières, des produits semi-finis ou des produits finis, achetés ou transformés qui se trouvent au niveau du site d'entreposage. La gestion des stocks est au cœur des préoccupations de toute entreprise, car c'est une fonction qui coûte cher et qui a un impact important sur le bon fonctionnement de la chaîne logistique et sur le niveau de rentabilité de l'entreprise.

La gestion des stocks consiste à effectuer un ensemble d'opérations, à savoir :

- A. L'organisation des magasins :** établir un plan qui respecte les aspects de l'espace de stockage. Pour faire, il est indispensable de : ranger les produits par type, entreposer les produits à des places fixes et réapprovisionner le stock régulièrement<sup>2</sup>.
- B. L'implantation :** elle dépend des matériaux stockés dans le magasin, ils doivent être rangés le plus près possible du bureau du magasin pour pouvoir les surveiller facilement et pour effectuer un déchargement/chargement rapide et les articles de sorties fréquentes seront placés près du point d'enlèvement le plus accessible.
- C. L'entreposage :** il est conçue pour<sup>4</sup> :
  - la réception et le contrôle des produits (matières premières, produits consommables, produits manufacturés non aboutis...).
  - La mise en place des palettes dans la zone de stockage. L'entrepôt doit répondre : aux normes de stockage, aux règles de sécurité qui régissent le type de produits à stocker et, à l'optimisation de l'espace de stockage.
  - Le traitement des marchandises conditionnées sur palettes, en cartons ou à l'unité.
  - Le post-manufacturing : marchandises faisant l'objet d'étiquetage et d'emballage.
  - L'opération de chargement et de déchargement des produits.
- D. Les opérations d'entreposage :** se fait par dix étapes, qui commencent par le déchargement de la marchandise ensuite la mise en rayon, le stockage, la sortie du rayon suite à une commande, le rassemblement des articles de la commande, le contrôle de la commande, l'emballage et l'étiquetage, la consolidation de la commande, chargement et expédition et enfin le suivi administratif des commandes et maintenance des équipements de manutention.

<sup>1</sup> Le Larousse, dictionnaire de français, 2012.

<sup>2</sup> <https://www.boxalacarte.com/comment-organiser-un-magasin-de-stockage/>, consulté le 26/03/2023 à 10 :35.

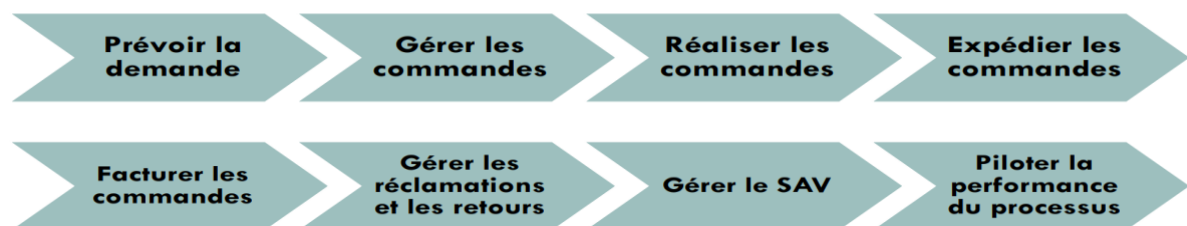
<sup>4</sup> Pr. RAHAL (F) : « *L'entreposage* », Logistique de distribution, EHEC, P.03.

**E. L'inventaire** : consiste à faire des contrôles des stocks fréquents régulièrement. Pour ce faire, il existe plusieurs méthodes : quotidien – mensuel – annuel, dans le but de mesurer et corriger les écarts entre le stock physique et le stock théorique.

#### 1.2.4.3. Le processus des ventes :

Les ventes sont considérées comme des moteurs de la croissance de l'entreprise, sa gestion efficace permet d'accroître sa part de marché. Le processus de vente se fait par la gestion des commandes reçues, selon le processus suivant :

**Figure n°1.7 : Processus de gestion des commandes clients**



Source : HATTOU (F) : marketing logistique, EHEC, p.04.

- A. Prévoir la demande** : consiste à estimer la consommation future des produits ou services afin de planifier la production et de réduire les délais de livraison et d'optimiser le niveau des stocks.
- B. Gérer les commandes** : consiste à gérer le processus de préparation des commandes. En effectuant les opérations suivantes : la gestion des commandes clients, la mise en place des contrats, la création des commandes, la validation et confirmation des commandes après le contrôle de la disponibilité des produits et du transport et enfin le suivi des commandes.
- C. Réaliser les commandes** : se fait à travers un processus décrit dans la partie des opérations d'entreposage (1.2.4.2.), qui commence à partir de : la sortie du rayon suite à une commande.
- D. Expédier et facturer les commandes** : consiste à expédier et distribuer les commande, ainsi gérer et transmettre les factures, puis suivre les encaissements et contrôler le paiement.
- E. Gérer les réclamations et les retours clients** : dans le cas de la non-conformité de la commande, l'insatisfaction du client, non-respect des délais...
- F. Gérer le service après-vente** : la bonne gestion crée la satisfaction et la confiance entre l'entreprise et le client.

**G. Piloter la performance du processus** : consiste à suivre la performance du processus considéré à l'aide des indicateurs bien choisis (exemple : indicateur de commande parfaite), pour évaluer les améliorations potentielles.

## **2. Concept du système d'information ERP :**

Cette deuxième section portera sur les concepts liés aux ERP, puis sur le progiciel de gestion intégré « SAP ». Pour mieux comprendre ces notions, nous nous concentrerons en premier lieu sur les systèmes d'information.

### **2.1. Généralités sur le SI :**

Nous allons présenter d'abord la définition, les caractéristiques et le rôle de l'information.

#### **2.1.1. L'information :**

##### **2.1.1.1. Définition :**

Plusieurs définitions peuvent être utilisées pour cerner le sens du concept.

Selon PATRICK, (R) et VERONIQUE, (W), l'information est considérée comme : « *Un renseignement qui améliore notre connaissance sur un sujet quelconque* ». <sup>1</sup>

Une autre définition de CECILE (G) : « *L'information est une donnée pourvue d'un sens qui est reçue dans le processus de communication. L'information est un flux, c'est à-dire un processus là où la connaissance et le savoir sont assimilés à un stock, à du capital qui résulte de ce flux d'information* ». <sup>2</sup>

D'après ces définitions, nous constatons que la notion de l'information n'est pas la même d'une discipline à l'autre, et suivant la perspective dans laquelle on se place, l'information est associée à des notions : des renseignements, des nouvelles, des actualités et des éléments de connaissance (son, donnée, image, etc.), susceptibles à être collectées, traitées, stockées et communiquées. Dans le monde des entreprises, elle est considérée comme l'une des ressources stratégiques de la prise de décision, elle représente la matière première qui permet au système d'information un bon fonctionnement.

---

<sup>1</sup> PATRICK (R) et VERONIQUE (W) : L'intelligence économique au service de l'entreprise. Les Presses du management, Paris, 1998, p 92.

<sup>2</sup> CECILE (G) : l'éducation à l'information, Guide d'accompagnement pour les professeurs documentaliste, édition Educagri, Paris, p.51.

### 2.1.1.2. Les caractéristiques de l'information :

**A. Par rapport à la qualité :** une bonne information commerciale est remplie par les caractéristiques suivantes :

- **La précision :** l'information est exacte et provient d'une source de confiance.
- **La pertinence :** on veillera à se limiter aux informations qui sont vraiment utiles.
- **La transmission :** l'information n'est pas faite pour rester sur le bureau, elle doit s'adapter aux enjeux et aux capacités de chacun.
- **L'actualité :** l'information est récente, à jour régulièrement et encore valable.
- **La fiabilité :** l'information reflète la réalité et qu'elle soit qualifiée et vérifiée.

**B. Par rapport au coût :** Le coût de l'information dans une entreprise dépend des moyens techniques et du capital humain qui sont utilisés. Actuellement, grâce à la souplesse et à l'extension des moyens de communication, les entreprises sont parvenues à un abaissement significatif du prix de l'information, alors même que cette dernière a augmenté en quantité. Néanmoins, aujourd'hui encore, les informations demandées et recueillies par les entreprises ne sont pas gratuites et leur traitement n'est pas exempt de conflits.<sup>1</sup>

### 2.1.1.3. Le rôle de l'information :

L'information est un outil de prise de décision, un outil de communication interne et externe, un outil de travail collectif, un facteur de motivation au sein de l'entreprise. Elle permet de diminuer l'incertitude.<sup>2</sup>

### 2.1.2. Le système d'information :

D'après REIX Robert : « *Un système d'information est un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures, etc., permettant d'acquérir, de traiter, de stocker des informations (sous forme de données ; textes, images, son, etc.), dans et entre les organisations.* »<sup>3</sup>.

*«Un système d'information est l'ensemble d'activités qui saisissent, stockent, transforment et diffusent des données sous un ensemble de contraintes appelées l'environnement du système. Des inputs (données) sont émis par une ou plusieurs sources et traités par le système, lequel*

<sup>1</sup> Open Edition Journals, n°27, 2007.

<sup>2</sup> <https://www.maxicours.com/se/cours/les-roles-et-les-caracteristiques-de-l-information/>, consulté le 26/03/2023 à 10 :41.

<sup>3</sup> REIX (R) : Système d'information et management des organisations, 5ème éditions, Vuibert, Paris, 2004, p.3.

*utilise aussi des données entreposées préalablement. Les résultats du traitement (outputs) sont transmis à une ou plusieurs destinations ou mettent à jour des données entreposées».*<sup>1</sup>

En résumé, on peut dire que le système d'information est un ensemble de ressources et de moyens mis à disposition pour la collecte, le stockage, le traitement et la diffusion d'informations (commerciales, comptables, managériales, fiscales, etc.), nécessaires au fonctionnement de l'entreprise auprès des différents acteurs, dans le but de prendre des bonnes décisions. Ces moyens peuvent être matériels (ordinateurs, serveurs, équipement de stockage...), logiciels (bases de données, ERP, WMS...) et données (des informations sur les clients, produits, transactions...).

**2.1.3. Le rôle du SI :**

On distingue deux rôles qui peuvent être joués par le système d'information dans l'entreprise, un rôle fondamental y compris l'acquisition, le stockage, le traitement, et la sortie de l'information, et l'autre, général notamment dans le cadre de gestion de l'entreprise et l'amélioration de sa performance.<sup>2</sup>

**Tableau n°1.1 : Le rôle de SI dans l'entreprise**

<b>Fonctions</b>	<b>Systèmes d'information</b>
Marketing	SI centrés sur la relation client
Production	SI de pilotage des fabricants
Finance	SI de paie, comptabilités
Logistique	SI de gestion de la chaîne logistique

**Source :** PASCAL (V) et VINCENT (P) : système d'information organisationnels, 2ème édition, Edition Pearson. France, 2009. P.43.

Le tableau ci-dessus nous montre que les SI jouent un rôle sur les différentes fonctions de l'entreprise.

**2.1.4. Les objectifs du SI :**

La mise en place d'un outil informatique permet de :

---

<sup>1</sup> RIVARD (S) et TALBOT (J) : «Développement de système d'information », 3ème édition, Presse de l'université du Québec (Presse HEC), Canada, 2002, p.20.

<sup>2</sup> VIDAL (P) et PLANEIX (P) : Systèmes d'informations organisationnels, Ed.2, Pearson Education, France, 2005, p.13.

- Réduire les coûts et augmenter la productivité (faciliter l'accès à l'information, supprimer les erreurs humaines, réduire le temps de traitement, supprimer les tâches répétitives et inutiles et faciliter la communication entre les différentes équipes de l'entreprise).
- Améliorer l'efficacité du fonctionnement interne de l'entreprise.
- Aider à atteindre l'amélioration continue et la réalisation des objectifs.
- Optimiser la structuration et la coordination des tâches de l'entreprise.
- Maîtriser la gestion de la connaissance et sécuriser l'information.

### 2.1.5. Le système d'information de gestion (SIG) :

Ce système est dédié à la gestion de l'information au sein de l'entreprise. Il aide les gestionnaires à la prise de décision.

Le SIG se compose de trois niveaux<sup>1</sup> :

- Niveau opérationnel : consiste à exploiter les données par les différentes opérations (paie, facturation, traitement des commandes, gestion des stocks, etc.).
- Niveau de contrôle de gestion : destiné aux cadres fonctionnels, consiste à contrôler les budgets et analyser les ventes.
- Niveau stratégique : dédié au pilotage de l'organisation et sa planification stratégique.

## 2.2. La notion de l'ERP :

Dans cette partie, nous allons présenter le cadre théorique des systèmes intégrés de gestion ERP avec ses différentes caractéristiques, ainsi que le progiciel « SAP » avec ses modules et principes, afin de pouvoir déterminer dans la section à venir le rôle des ERP dans la logistique.

### 2.2.1. Définition de l'ERP :

ERP signifie « Entreprise Resource Planning », traduit en français par « progiciel de gestion intégrée (PGI) » ou « système de planification des ressources de l'entreprise ».

AZAN Wilfrid définit l'ERP comme suit : « *Un ERP consiste à intégrer les principales fonctions de gestion d'une entreprise en un seul système d'information au sein duquel l'information circule de manière automatique et qui déclenche les traitements dont elle a besoin, au moment nécessaire. On parle d'ERP dès que l'ensemble de la supply chain est géré*

---

<sup>1</sup> HACHEMI (A) : *La contribution de l'introduction des ERP sur l'amélioration de la performance logistique de l'entrepôt Etude de cas : PONT BOUCHET, SIDER EL HADJAR -Annaba-*, mémoire de master en SCM et distribution, EHEC, 2019, p.40.

par une base de données unique, venant remplacer les traditionnelles bases multiples servant chacune des applications de la logistique et de la vente, comme les prévisions la planification, la gestion des commandes, la livraison... »<sup>1</sup>.

D’après cette définition, nous pouvons dire qu’un ERP est un logiciel, une application informatique, ou plus exactement un progiciel, qui permet à une entreprise de gérer et d’optimiser l’ensemble de ses ressources et ses processus de gestion (approvisionnement, production, chaîne logistique, vente, gestion commerciale...), à travers une base de données unique.

La figure n°1.8 ci-dessous représente la différence entre l’organisation traditionnelle, et l’organisation avec les ERP, ce qui montre que les données sont centralisées dans une base unique, donc l’ERP est modulaire et flexible

**Figure n°1.8 : L’organisation traditionnelle et l’organisation avec un ERP**



Source : <http://igm.univ-mlv.fr/~dr/XPOSE2008/xpose%20HIROOKA%20SHOOTCHI/erp.html> , consulté le 06/03/2023 à 20 :30.

### 2.2.2. Les caractéristiques d’un ERP :

Les ERP se caractérisent essentiellement par les points suivants <sup>4</sup> :

- Une base de données commune à toutes les applications.
- Les différents composants ou applications sont appelés "modules". Cette nature modulaire permet d'adapter la solution aux besoins de chaque organisation (En

<sup>1</sup> AZAN, (W) : Les ERP dans l’organisation, E-theque, France, 2002, p.14.

<sup>4</sup> Baglain (G) et al, management industriel et logistique, conception et pilotage de la supply chain, édition economica, 4ème édition, Paris, 2005, p.324.

choisissant les composants les plus indispensables) et dans certains cas une mise en œuvre progressive.

- Un environnement applicatif unique, quel que soit le domaine.
- Une standardisation des processus, des règles de gestion qui s'harmonisent entre les divers services de l'entreprise.
- Une accélération des procédures dans lesquelles interviennent plusieurs décideurs grâce au workflow.
- Une ouverture au monde extérieur, liaison directe avec les clients et les fournisseurs, accès directs à Internet.
- L'ergonomie et un système de navigation identique quels que soient les modules qui le composent et qui permettent d'adresser les différentes fonctions ou processus.

### 2.2.3. Les types d'ERP :

On distingue deux types d'ERP : les ERP propriétaires et les ERP *OpenSource*.

#### 2.2.3.1. Les ERP propriétaires : (progiciel de gestion intégré)

Un logiciel propriétaire appartient à son créateur, personne ou organisation, qui l'a conçu et développé. Un logiciel propriétaire est donc par essence la propriété exclusive de son éditeur qui dispose des droits d'auteur afférents à celui-ci. L'éditeur d'un ERP est alors l'unique garant de la disponibilité, de l'évolutivité et des mises à jour du logiciel qu'il commercialise auprès de ses clients par le biais d'un « contrat de licence » aussi appelé « contrat de licence utilisateur final »<sup>1</sup>. Les ERP des éditeurs propriétaires nécessitent alors un achat d'une licence.

Les principaux logiciels présents sur le marché des ERP propriétaires sont : SAP (40% du marché, leader mondial), People Soft, Oracle, Sage Entreprise Management...

#### 2.2.3.2. Les ERP *OpenSource* :

L'ERP *Open Source* est un logiciel de solution de gestion ouvert, qui offre une liberté étendue de personnalisation et de paramétrage, il donne la possibilité de faire des modifications, mais cet ERP est ouvert au niveau du code source, n'en demeure pas pour autant gratuit.

Parmi les ERP *OpenSource*, on trouve : Odoo, ERP5, Aria...

---

<sup>1</sup> <https://www.sylob.com/blog/logiciel-erp/erp-open-source-vs-erp-proprietaire> , consulté le 06/03/2023 à 22 :58.

#### **2.2.4. Le marché actuel des ERP :**

Le marché des ERP est devenu aujourd'hui le marché le plus porteur de l'informatique. Ses principaux acteurs en 2022 sont : SAP, Oracle et Microsoft, tous avec une part de marché significative. De plus, il existe de nombreux autres fournisseurs de logiciels ERP sur le marché, chacun proposant des solutions adaptées à différents types et tailles d'entreprises.

Les dépenses informatiques mondiales devraient atteindre 4 500 milliards de dollars en 2023, soit une augmentation de 2,4% par rapport à 2022, selon les dernières prévisions de Gartner, Inc. Ce chiffre est cependant en baisse par rapport aux prévisions de croissance de 5,1 % du trimestre précédent.<sup>1</sup>

### **2.3. Le progiciel intégré SAP :**

#### **2.3.1. Présentation :**

SAP (*systems, applications and products for data processing*) est un progiciel de gestion intégré (PGI). Cela signifie que les différents métiers de l'entreprise sont intégrés dans un système d'information centralisé. Chaque action au niveau d'un métier est alors instantanément répercutée au niveau des autres métiers. Par exemple, lorsqu'un achat est effectué, le stock est automatiquement augmenté, la facture est enregistrée en comptabilité et le coût de revient est mis à jour. Le logiciel touche ainsi une vaste rangée de métiers comme la production, l'approvisionnement, la comptabilité, la finance, la qualité, la vente, la logistique, le marketing, la maintenance, la qualité et les ressources humaines. SAP fonctionne par module. Il en existe 3 : logistique, gestion comptable et ressources humaines.<sup>2</sup>

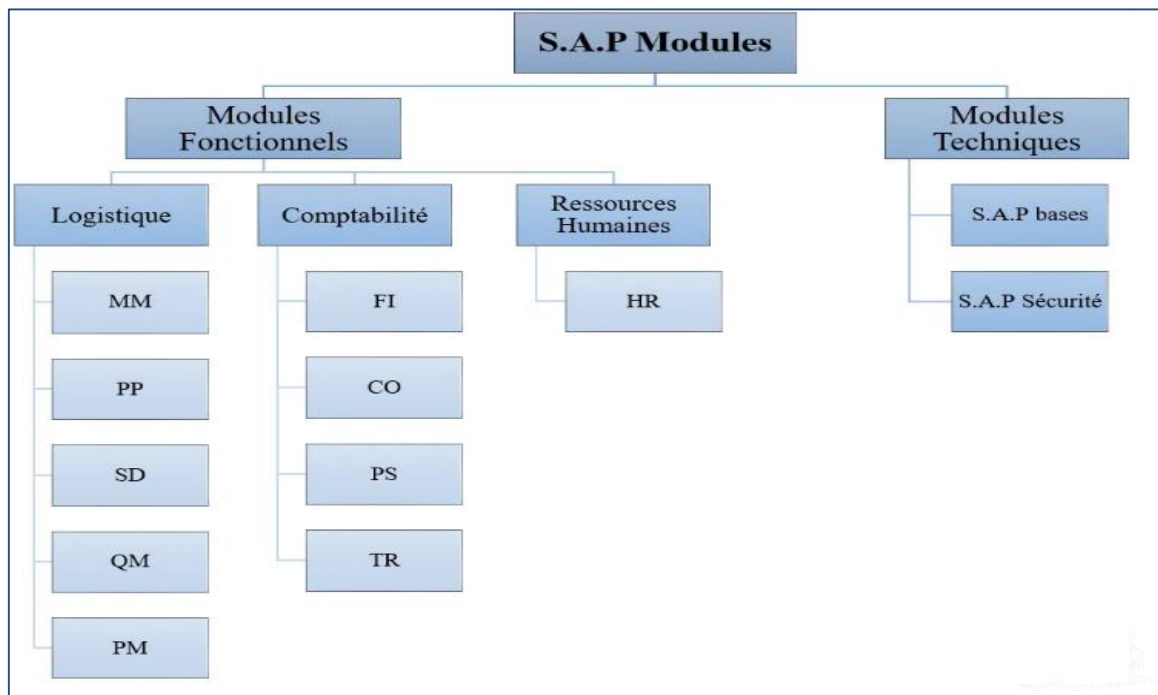
#### **2.3.2. Les modules du logiciel SAP :**

Le SAP fournit des solutions dans un certain nombre de modules fonctionnels et techniques, ces derniers prennent en charge presque toutes les transactions pour exécuter les processus métiers. Ce logiciel contient deux types de modules, à savoir les modules fonctionnels et les modules techniques, et chaque module est dédié à la gestion d'une activité commerciale spécifique.

---

<sup>1</sup> <https://www.celge.fr/article-conseil/marche-logiciels-erp-monde> , consulté le 06/03/2023 à 23 :30.

<sup>2</sup> <https://www.creer-gerer-entreprendre.fr/6-la-gestion-de-lentreprise/6-8-le-pilotage-de-lentreprise/progiciel-sap-quest-cest/> , consulté le 07/03/2023 à 14 :16.

**Figure n°1.9 : Les modules de SAP**

**Source :** Réalisé par nos propres soins.

La figure ci-dessus nous montre que chaque module est une famille, car il contient à l'intérieur des sous-modules, donc les modules fonctionnels sont divisés en trois familles (logistique, comptabilité et RH), chaque famille héberge un ensemble de sous-modules, (par exemple : la famille du module comptabilité contient les sous-modules modules FI, CO, PS et TR), pareil pour les modules techniques, c'est ce que nous allons détailler ci-dessous.

#### 2.3.2.1.1. Les modules fonctionnels :

Il existe trois familles de module fonctionnel dans la version SAP R/3 : logistique, comptabilité et ressources humaines.

##### 2.3.2.1.2. Logistique :

Ainsi dans la famille logistique, on compte les modules suivants<sup>1</sup> :

- A. Le module MM** (*Material Management* – gestion des articles) : consiste à gérer le calcul des besoins des approvisionnements, la gestion des achats, les commandes des biens et

<sup>1</sup> <https://www.freelance.com/devenir-freelance/presentation-des-differents-modules-sap/>, consulté le 26/03/2023 à 11 :09.

services, la réception des marchandises, le contrôle des factures, la gestion des stocks, des entrées/sorties et transfert de stocks et la gestion des emplacements magasins.

- B. Le module PP** (*Production Planning* – gestion de la production) : consiste à gérer la planification de la production, le calcul des besoins (MRP), PIC, PDP, MRP, le calcul des besoins et des ressources, la planification des capacités et contrôle de la fabrication, le calcul du coût de revient et la gestion des données techniques (nomenclature, gamme...).
- C. Le module SD** (*Sales and Distribution* – administration des ventes) : consiste à gérer les appels d'offres et les offres, les contrats, les commandes clients, les expéditions et livraisons, la facturation, le système d'information commercial, les remises en natures et la détermination des prix.
- D. Le module QM** (*Quality Management* – gestion de la qualité) consiste à gérer la planification, le suivi et la maîtrise de la qualité dans les approvisionnements et la production, le plan d'inspection et le contrôle qualité.
- E. Le module PM** (*Plan Maintenance* – gestion de la maintenance) : consiste à gérer la planification, le traitement et l'exécution des tâches liées à la gestion de la maintenance,

#### 2.3.2.1.3. Comptabilité :

Dans la famille comptabilité, on compte les modules suivants<sup>1</sup> :

- A. Le module FI** (*Financial* – finance) : consiste à gérer toutes les données de la comptabilité (générale, bancaire, client, fournisseur, immobilisations), la gestion de la trésorerie.
- B. Le module CO** (*Controlling* – contrôle de gestion) : contient les sous-modules suivants :
  - CO-OM : Contrôle des frais généraux.
  - CO-PC : Contrôle des coûts par produits.
  - CO-PA : Compte de résultat et analyse par segment de marché.
  - EC-PCA : Comptabilité des centres de profits.
- C. Le module PS** (*Project Systems* – gestion du projet) : permet d'effectuer la structuration des projets, le suivi de coûts et budgets, planning et calendrier, planification des capacités, intégration forte avec PM, PP, SD, MM et CO, interface avec MS Project et Excel.

---

<sup>1</sup> <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/New-tech/Modules-SAP.htm> , consulté le 07/03/2023 à 22 :10.

**D. Le module TR** (*Treasury* – trésorerie) : consiste à gérer les flux de trésorerie et les paiements.

**2.3.2.1.4. Ressources humaines** : consiste à gérer les données de base du personnel, le suivi du temps de travail, le suivi des carrières, les compétences, le recrutement de personnel, les demandes de déplacement, le suivi des frais de déplacement, gestion de la paie.

### **2.3.2.2. Les modules techniques :**

Il existe plusieurs familles de module technique, parmi ces familles nous citons :

#### **2.3.2.2.1. SAP bases (basis) : consiste à :**

- Gérer l'environnement SAP en assurant la configuration, la surveillance, le réglage et le dépannage de l'environnement technique SAP, et ce, sur une base continue.
- Gérer l'installation, des mises à jour et de la maintenance des systèmes SAP.
- Participer à l'évaluation et à la conception des interfaces entre SAP et des systèmes externes.
- S'assurer d'avoir une vue transversale des besoins fonctionnels du client.

**2.3.2.2.2. SAP sécurité** : c'est le module qui veille à assurer la sécurité du logiciel SAP.

## **3. Le rôle des ERP dans la logistique :**

Dans cette dernière section, nous allons présenter les avantages et les limites des ERP ainsi que leur impact sur les fonctions de la supply chain.

### **3.1. Les avantages et les limites des ERP :**

Les principaux avantages de la mise en place d'un ERP sont les suivants<sup>1</sup> :

- L'intégrité et l'unicité du SI, c'est-à-dire qu'il permet une logique transversale au travers d'une collaboration des différents composants (un seul fichier articles, un seul fichier fournisseurs, un seul fichier clients etc.). Sa base de données est unique au sens

---

<sup>1</sup> Rapport d'étudiants de CNAM, Etablissement public d'enseignement supérieur et de recherche, « LES ERP », septembre 2011.

logique et permet dès lors d'éviter la redondance d'information entre les différents SI d'entreprise.

- Les informations sont écrites et lues de manière dynamique dans la base de données de l'ERP. De même, vu l'aspect unique de la base de données logique, toute modification faite par un module se voit propagée en temps réel aux autres modules.
- L'amélioration de l'accès à l'information : l'utilisateur a la possibilité d'enregistrer et de récupérer des données de manière immédiate.
- Un ERP est multilingue et multidevise. Il est donc adapté au marché mondial et international, quelques ERP tel que SAP sont flexibles aux législations et spécificités comptable de chaque pays.
- Un meilleur suivi des processus de gestion et donc l'amélioration des processus internes et de leur standardisation, ce qui va améliorer le pilotage des activités.
- La fiabilité des données propagées dans l'ERP.
- La diminution de la durée de traitement des commandes ce qui impacte les délais de livraison.
- Réduire les ruptures de stock et d'abaisser le niveau moyen des stocks.
- La satisfaction client est améliorée puisqu'elle est basée sur l'amélioration des délais de livraison, l'augmentation de la qualité etc.

Listons dans ce qui suit les limites les plus importants <sup>1</sup>:

- La complexité de mise en œuvre et l'adaptation si le périmètre est mal déterminé, trop mouvant ou le projet mal piloté.
- Le coût élevé (cependant, nous verrons dans la suite de ce rapport qu'il existe des ERP open source, les seuls coûts étant alors la formation des utilisateurs et le service éventuellement assuré par le fournisseur du logiciel).
- Le périmètre fonctionnel souvent plus large que les besoins de l'organisation ou de l'entreprise (le logiciel est parfois sous-utilisé).
- Les difficultés d'appropriation par le personnel de l'entreprise, la nécessité d'une maintenance continue.
- La dépendance aux fournisseurs et la fragilisation liée à la centralisation du système.

---

<sup>1</sup> ACHOUR (M) : *Le processus d'aide à l'implémentation d'un système ERP par un cabinet de conseil : une étude comparative Cas du cabinet SDG Consulting Algérie*, mémoire de master en management stratégique, UMMTO, 2019, p.51.

- Les bugs parfois non réglés par la communauté entraînent un blocage de certaines fonctionnalités du logiciel. Les investissements souvent lourds pour réaliser de tels systèmes.

### **3.2. L'impact des ERP sur le SCM :**

De nos jours, l'ensemble des ERP offre des solutions qui couvrent toutes les fonctions de la chaîne logistique, de la prise de commande jusqu'au service après-vente. L'ensemble de ces applications logistiques offrent des solutions aux entreprises, de toutes tailles pour augmenter la productivité et la qualité, tout en réduisant les coûts et les délais.

#### **3.2.1. L'approvisionnement :**

L'approvisionnement, en particulier, est une opération compliquée et l'ERP la rend beaucoup plus simple et efficacement gérée. Il permet de :

- Enregistrer toutes les interactions et de conserver un historique des relations et des commandes.
- Aider à choisir les fournisseurs en tenant compte tous les critères importants : prix, délais de livraison, délais de paiement, le rapport qualité-prix, le service client, etc.
- Grâce à toutes les informations stockées dans l'ERP, des prévisions fiables peuvent être faites.
- Créer un bon d'achat en un seul clic, ce qui fait gagner du temps.
- Minimiser le temps consacré pour effectuer les tâches de l'approvisionnement et de l'achat.
- Avoir une vue précise de la demande en améliorant la qualité des prévisions et en partageant les informations avec les partenaires.
- L'ERP permet un transfert automatique des résultats de la planification vers d'autres nœuds de la chaîne logistique.

#### **3.2.2. La gestion des stocks :**

Les systèmes de gestion des stocks ERP permettent également de savoir plus facilement quelles matières premières ont été utilisées, quels matériaux en stock ont déjà été affectés à un travail spécifique et quels articles sont bientôt ou carrément en rupture de stocké. Évidemment, cela facilite la procédure pour les nouvelles commandes d'achat.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> <https://www.geniuserp.com/fr-blog/comment-les-erp-aident-les-fabricants-avec-la-chaine-dapprovisionnement>, consulté le 08/03/2023 à 22 :30.

Certains ERP comprennent des fonctionnalités qui permettent aux entreprises de déterminer dynamiquement quand et comment répartir les stocks. Le système utilise les données accessibles pour optimiser les plans de déploiement à partir des algorithmes disponibles et des règles et normes de l'utilisateur. Ces fonctionnalités font partie intégrante de la solution globale de planification en réseau de la chaîne logistique, et permettent de rééquilibrer et d'optimiser le réseau de distribution au moment de l'exécution. L'association des deux composantes assure une utilisation optimale des ressources de fabrication, de distribution et de transport pour réaliser les prévisions et satisfaire la demande actuelle.

### **3.2.3. La production :**

L'ERP planifie la production et l'ordonnancement d'une manière détaillée, cela permet de créer rapidement des plans exécutables en optimisant les ressources disponibles et en conférant à l'entreprise une réactivité optimale.

### **3.2.4. La gestion de l'entrepôt :**

- Le logiciel ERP aide à gérer l'entrepôt, en augmentant la visibilité de l'entreprise afin de pouvoir voir toutes les commandes en un coup d'œil.
- Les ERP sont conçus pour automatiser les processus et éliminer les tâches manuelles, augmentant ainsi la productivité et la précision.
- Il permet de simplifier les opérations RH avec des outils de planification et d'ordonnancement pour le picking et le prélèvement de palettes, tout en mesurant les performances avec des outils de suivi des tâches.

### **3.2.5. La logistique aval :**

L'ERP est un véritable outil qui permet d'optimiser en temps réel les opérations de picking, de palettisation et d'expédition. Ainsi que la gestion des retours.

**Conclusion du chapitre :**

Dans ce chapitre, nous avons présenté les principaux axes de la logistique, de la supply chain, des systèmes d'information, des ERP ainsi que du progiciel SAP, et restitué les concepts théoriques nécessaires au traitement de notre problématique.

Les technologies et les systèmes d'information jouent un rôle primordial dans l'entreprise, et les progiciels ERP sont désormais au cœur de ces systèmes de gestion. Ils représentent un support qui permet d'augmenter la productivité de l'entreprise en général et l'atteinte des objectifs de la supply chain en particulier, tout en maîtrisant la gestion des flux et des délais avec la minimisation des coûts.

L'objectif principal de l'entreprise est d'atteindre la performance, c'est ce que l'on va voir en détail dans le deuxième chapitre.

---

**Chapitre 2 :**

**Cadre théorique de la performance  
logistique**

---

## Introduction du chapitre

Dans le contexte actuel de l'économie qui est la mondialisation, les entreprises doivent s'adapter au nouvel environnement économique pour faire face à la concurrence, ce qui les conduit à améliorer leur performance.

La notion de performance est au cœur de toute démarche d'évaluation des entreprises et des organisations, car c'est un outil permettant de garantir la survie et la pérennité de son activité, et d'accroître par ailleurs leur avantage concurrentiel.

Pour mesurer la performance de l'entreprise, il est nécessaire de s'appuyer sur des critères bien définis, le gestionnaire doit mettre en place des indicateurs de performance clés, qualitatifs et quantitatifs, appelés : KPI (*Key Performance Indicators*) qui aide à mesurer l'efficacité et l'efficience de l'entreprise et aide à la prise de décision.

La logistique étant une fonction stratégique de l'entreprise, la mesure de sa performance apparaît comme un outil essentiel pour atteindre la performance organisationnelle. Pour ce faire, il est nécessaire de généraliser la mise en place d'indicateurs de performance liés à la chaîne logistique sur tous les maillons, ce que les solutions digitales facilitent aujourd'hui à travers la mise en place des ERP.

L'objectif de ce chapitre est de clarifier la signification du concept « performance » à travers différents concepts, ainsi que la performance logistique. Il sera divisé en trois sections :

- **La première section** : sera consacrée à la présentation du contexte général de la performance de l'entreprise.
- **La deuxième section** : traitera le concept de la performance logistique dans l'entreprise.
- **La troisième section** : consistera à présenter la performance des ERP en logistique.

## 1. Généralités sur la performance

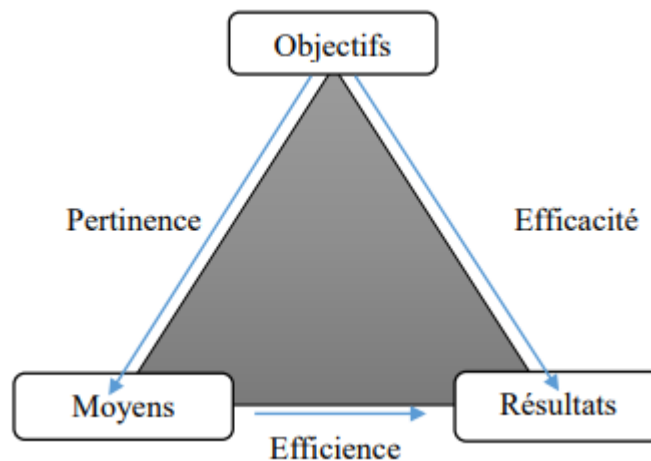
Avant d'aborder le terme de performance logistique, il nous convient indispensable d'introduire le concept de la performance dans sa globalité.

### 1.1. Définition de la performance :

Selon l'AFNOR « *La performance est une donnée qui mesure l'efficacité et/ou l'efficience de tout ou une partie d'un processus ou d'un système (réel ou simulé) par rapport à un nombre, un plan ou un objectif déterminé dans le cadre d'une stratégie d'entreprise* »<sup>1</sup>.

Gilbert (1980) positionne la performance au centre du triangle regroupant les notions d'efficience, d'efficacité et de pertinence. Ces notions pouvant se définir dans le triptyque : objectifs, moyens, résultats.<sup>2</sup>

**Figure n° 2.1 : Le triangle de performance, modèle de Gilbert**



**Source :** Maranzana (N) : *Amélioration de la performance en conception par l'apprentissage en réseau de la conception innovante*, thèse de doctorat en mécanique, l'Université de Strasbourg, 2009, P56.

La pertinence symbolise ici la cohérence entre l'objectif cherché et les ressources consacrées pour sa finalité, elle représente les ressources que l'entreprise dépense pour atteindre l'objectif.

L'efficience se caractérise par la contribution des ressources à l'atteinte des résultats.

Le segment entre objectifs et résultats définit l'efficacité qui correspond à l'alignement des objectifs et des résultats.

<sup>1</sup> BERRAH (L) : *L'indicateur de performance : Concepts et applications*, Cepadues-Editions, 2002, p.34.

<sup>2</sup> Maranzana (N) : *Amélioration de la performance en conception par l'apprentissage en réseau de la conception innovante*, thèse de doctorat en mécanique, l'Université de Strasbourg, 2009, P.56.

## 1.2. Les caractéristiques de la performance :

« En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels », Cette définition met en évidence des caractéristiques fondamentales de la performance<sup>1</sup> :

- Elle mesure, d'où la nécessité de construire des indicateurs qualitatifs ou quantitatifs adaptés.
- Elle se traduit par une réalisation ou résultat, elle est donc le résultat d'action coordonné, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissements...), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétences du personnel, technologies, organisation, fournisseurs ...).
- Elle s'apprécie par une comparaison, la réalisation est comparée aux objectifs grâce à un ensemble d'indicateurs ; elle donne lieu à une interprétation ; jugement de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants...).
- La notion performance étant positive, elle traduit le succès de l'action, elle est donc une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue).
- Elle s'explique par des facteurs internes (liés aux acteurs) ou externes (liés aux fluctuations de l'environnement).

Les principales caractéristiques de la performance mesurées<sup>2</sup> :

- ✓ Transparence ;
- ✓ Responsabilisation ;
- ✓ Efficacité et efficacité sur une base d'outcomes ;
- ✓ Diffusion de l'information ;
- ✓ Climat de confiance ;
- ✓ Tolérance, équité mais aussi durabilité ;
- ✓ Séparation des pouvoirs ;
- ✓ Minimisation de la non-participation au processus de décision ;
- ✓ Flexibilité dans l'attribution de l'espace politique, social et économique ;
- ✓ Décentralisation.

---

<sup>1</sup> DORIATH, (B) et GOUJET (CH) : *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, édition DUNOD, Paris, 2011, p.179.

<sup>2</sup> PROULX (D) : « *Management des organisations publiques* », Presse de l'université de Québec, 2ème édition, 2008, p 40.

### 1.3. Les composantes de la performance :

La performance au sens général est une combinaison de l'efficacité, d'efficience et de pertinence, c'est-à-dire qu'une entreprise est performante si l'on applique ces critères d'appréciation de la performance.

#### 1.3.1. L'efficacité :

Selon BOISLANDELLE H l'efficacité est « *le rapport entre le résultat atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés plus le système sera efficace. On exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système* »<sup>1</sup>.

#### Loi n°1 : La formule de l'efficacité

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{resultats atteints}}{\text{objectifs visés}}$$

Plus une entreprise obtient de bons résultats, plus sa gestion est efficace.

#### 1.3.2. L'efficience :

GRANSTED I définit l'efficience comme « *le rapport entre l'effort et les moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part* »<sup>2</sup>.

#### Loi n°2 : La formule de l'efficience

$$\text{Efficience} = \frac{\text{Résultats atteints}}{\text{moyens mis en œuvre}}$$

Au niveau des entreprises, l'efficience cherche toujours à éliminer le gaspillage des ressources.

#### 1.3.3. La pertinence :

La pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné, c'est ce qu'on a vu au-dessus dans le triangle de performance (1.1).

<sup>1</sup> BOISLANDELLE (H.M) : *Gestion des ressources humaine dans la PME*, Edition ECONOMICA, Paris, 1998, P.139.

<sup>2</sup> GRANSTED I : *L'impasse industrielle*, Edition du seuil, 1980, P.33.

Selon une formulation de JEAN LOUIS Le MOIGNE « *il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire* »<sup>1</sup>.

### **Loi n°3 : La formule de la pertinence**

$$\text{Pertinence} = \frac{\text{Niveau de satisfaction obtenue}}{\text{Résultats obtenus}}$$

### **1.3.4. La productivité :**

C'est le rapport entre une production et un volume de facteurs consommés

### **Loi n°4 : La formule de la productivité**

$$\text{Productivité} = \frac{\text{Quantité de sortants}}{\text{Quantité d'entrants}}$$

### **1.3.5. La profitabilité :**

La profitabilité est la capacité d'une entreprise à générer un résultat par son activité. C'est le rapport d'un profit aux coûts qui lui sont associés.

### **Loi n°5 : La formule de la profitabilité**

$$\text{Profitabilité} = \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Coût d'exploitation}}$$

### **1.3.6. La rentabilité :**

C'est le rapport entre le bénéfice et l'investissement réalisés dans l'entreprise.

### **Loi n°6 : La formule de la rentabilité**

$$\text{Rentabilité} = \frac{\text{Profit}}{\text{Capital investi}}$$

<sup>1</sup> LE MOIGNE (J.L) : « *L'évaluation des systèmes complexes* », Système de mesure de la performance, Harvard Expansion, paris, 1999, p.203.

**1.4. Les dimensions de la performance :**

En général, on distingue deux dimensions de performance : la performance externe qui s’adresse aux acteurs en relation contractuelle avec l’organisation et la performance interne qui concerne essentiellement les acteurs de l’organisation.

**Tableau n°2.1 : La performance externe et la performance interne**

<b>Performance externe</b>	<b>Performance interne</b>
Tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers.	Tournée vers les managers
Porte sur le résultat, présent ou futur.	Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l’organisation
Nécessite de produire et de communiquer les informations financières	Nécessite de fournir les informations nécessaires pour la prise de décision
Générer l’analyse financière des grands Equilibres donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes	Aboutir à la définition des variables d’action Requier une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but

**Source :** DORATH (B) et GOUJET (Ch) : *gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, DUNOD, Paris, 2007, p173.

**1.5. Typologie de la performance :**

Selon l’auteur PESQUEUX Yvon, la performance peut être considérée comme un « attracteur étrange » dans sa capacité à absorber plusieurs traductions : organisationnelle, sociale ou encore économique<sup>1</sup>.

**1.5.1. La performance organisationnelle :**

Appelée aussi la performance à long terme (stratégique), elle concerne les mesures efficaces du fonctionnement de la structure : coûts, délais, qualité et quantité des produits, et déterminer la capacité de l’entreprise à mettre en place des processus efficaces pour réaliser ses objectifs stratégiques.

Il est généralement admis que la performance logistique est une composante importante de la performance organisationnelle puisque plusieurs services de l’entreprise en dépendent (approvisionnement, stockage, livraison, etc.).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ISSOR (Z) : « *La performance de l’entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions* », Projectics / Proyéctica / Projectique, n°17, 2017/2, p.93.

<sup>2</sup> NDJAMBOU (R) : « *Performance logistique, image du magasin, satisfaction et fidélisation des consommateurs dans la grande distribution au Gabon* », Projectics / Proyéctica / Projectique, édition De Boeck Supérieur, n°19, 2018, pp.93-114.

En se référant aux travaux de Kalika (1988) et de Chaabouni (1992), on peut dégager quelques critères d'évaluation de la performance organisationnelle<sup>1</sup> :

- ✓ la qualité de la circulation de l'information
- ✓ les relations entre les services.
- ✓ la coordination
- ✓ la coopération
- ✓ le degré de contrôle
- ✓ la communication
- ✓ la décentralisation
- ✓ la flexibilité
- ✓ l'intégration

### **1.5.2. La performance sociale :**

La performance sociale désigne le niveau quantitatif et qualitatif des résultats qu'une entreprise obtient du point de vue du climat social, par exemple le bien-être au travail de différentes catégories d'employés et le comportement du personnel.

Cette performance est mesurée par plusieurs indicateurs, à savoir les indicateurs emplois (nombre d'embauches, l'absentéisme avec le nombre de journées d'absence...), les indicateurs de rémunération, les indicateurs de formation (budget des formations...) et les indicateurs de santé et de la sécurité du travail.

### **1.5.3. La performance économique (financière) :**

La performance économique peut être compris le par rentabilité, c'est-à-dire le surplus économique ou le taux de marge économique obtenu par la différence entre le revenu et le coût. (Profit = Revenu – Coût)<sup>2</sup>.

Cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs tels que la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs, l'efficacité, etc.

---

<sup>1</sup><https://www.memoireonline.com/05/07/463/impact-erp-performance-cas-igl.html>, consulté le 28/03/2023 à 15 :00.

<sup>2</sup> [https://www.memoireonline.com/01/14/8494/m\\_Condition-de-travail-du-personnel-le-cas-de-Health-Alliance-Internationale-en-Cte-d-Ivoire12.html](https://www.memoireonline.com/01/14/8494/m_Condition-de-travail-du-personnel-le-cas-de-Health-Alliance-Internationale-en-Cte-d-Ivoire12.html) , consulté le 28/03/2023 à 15 :15.

## 1.6. Mesure de la performance :

L'évaluation de la performance s'apprécie sur la base de critères qui constituent des repères en chiffres, ratios, indices ou pourcentages pour quantifier ou qualifier la performance<sup>1</sup> :

- Les critères quantitatifs : le bénéfice réalisé, les ressources matérielles et immatérielles de l'entreprise, parts de marché, etc.
- Les critères qualitatifs : les produits, l'image de l'entreprise, maîtrise du SI, etc.

La mesure de la performance se fait par la mise en place des indicateurs de performance fiables sur plusieurs axes de mesure, à savoir<sup>2</sup> :

- ❖ Axe Clients : niveau de satisfaction, nombre de retours, etc.
- ❖ Axe Fournisseurs : qualité des produits, délais de livraison, etc.
- ❖ Axe Qualité : nombre de défauts, retours clients, etc.
- ❖ Axe personnel : niveau de motivation, atteinte des objectifs, niveau d'autonomie, etc.
- ❖ Axe système d'information : qualité des informations, etc.

## 1.7. Les indicateurs de la performance :

### 1.7.1. Définition d'un indicateur de performance :

Selon l'AFNOR (Association Française de Normalisation) un indicateur de performance est une : « donnée quantifiée qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système par rapport à une norme, un plan ou un objectif déterminé dans le cadre d'une stratégie d'entreprise ».

D'après cette définition, nous constatons qu'un indicateur de performance, aussi appelé KPI «*Key Performance Indicator* », est une donnée, une mesure quantitative pouvant être utilisées pour mesurer l'efficacité et/ou l'efficience d'un processus ou d'une opération par rapport à un contexte planifié, dans le but d'évaluer les résultats, de suivre l'évolution de la performance et de prendre des décisions. Il s'agit d'une synthèse des données clés de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> <https://cours-bts-communication.fr/performance/>, consulté le 29/03/2023 à 13 :06.

<sup>2</sup> <https://reussir-son-management.com/mesure-de-la-performance/>, consulté le 29/03/2023 à 13 :30.

### 1.7.2. Les différents types d'indicateurs de performance :

Il existe trois catégories d'indicateurs de performance, à savoir<sup>1</sup> :

#### 1.7.2.1. Indicateurs d'alerte :

Ce type d'indicateur indique si le système contrôlé est dans un état anormal, la présence d'un dysfonctionnement et si une action immédiate est requise (ex : rupture de stock).

#### 1.7.2.2. Indicateurs d'équilibrage :

Cet indicateur, étroitement lié à l'objectif, il mesure la situation actuelle par rapport aux objectifs fixés en amont (ex : fiabilité des prévisions, délais, taux de disponibilité...).

#### 1.7.2.3. Indicateurs d'anticipation :

Un bon tableau de bord est aussi un outil prospectif. il permet de voir une vision un peu plus loin en donnant des renseignements sur les besoins futurs (ex : préciser le niveau du stock futur).

### 1.7.3. Les objectifs des indicateurs de performance :

Les KPI's ont pour objectif de<sup>2</sup> :

- Rendre durable la satisfaction de la demande et augmenter le CA et la marge.
- Réduire les stocks.
- Réduire durablement les coûts de Supply Chain et autres coûts.
- Gérer la volatilité des marchés, prix de l'énergie, main-d'œuvre, instabilité politique, sécurité.
- Gérer la concurrence mondiale / partenariats stratégiques.
- Assurer la réactivité et la durabilité des Supply Chains.
- Gérer les risques environnementaux.

## 2. La performance logistique de l'entreprise :

Après avoir bien défini la notion de la performance dans sa globalité, dans cette section, nous allons introduire le concept de la performance logistique.

---

<sup>1</sup> FERNANDEZ (A) : *Les nouveaux tableaux de bord des managers*, Edition EYROLLES, 5 ème édition, 2011, P.110.

<sup>2</sup> Languedoc-Roussillon : « *Indicateurs de performance dans les fonctions du supply chain management* », industrie agroalimentaire, P.6.

### 2.1. Définition de la performance logistique :

Du point de vue de la théorie des ressources de Wernerfelt : « *la performance logistique est une mesure de rapport entre le service fourni et les ressources consommées* »<sup>1</sup>. En d'autres termes, la performance logistique consiste à maîtriser les fonctions opérationnelles (production, transport, stockage, conditionnement, livraison...) de manière à assurer la disponibilité des produits de bonne qualité, en bonne quantité, au bon moment, au bon endroit, en utilisant le moins de ressources possible.

Une logistique performante assure la satisfaction du client en consommant moins de ressources, elle se caractérise tout au long de la chaîne logistique par<sup>2</sup> :

- 1- Dans le domaine de **l'approvisionnement**, une logistique performante se caractérise par :
  - Une sécurité des approvisionnements.
  - Une fiabilité des approvisionnements.
  - Un stock optimisé des matières premières et/ou de composants.
- 2- Dans le domaine de **la production**, une logistique performante se caractérise par :
  - Un temps de défilement réduit.
  - Un processus de production continu et sans arrêt.
  - Un stock de sécurité des encours optimisé.
- 3- Dans le domaine de **la distribution**, une logistique performante se caractérise par :
  - Des livraisons aux clients aux dates attendues.
  - Des livraisons sans litiges.
  - Un stock optimisé de produits finis.

### 2.2. Objectifs de la démarche d'évaluation de la performance logistique :

L'évaluation de la performance de la chaîne logistique est l'un des plus grands défis et une tendance majeure pour les entreprises industrielles modernes, car elle nécessite des démarches d'évaluation bien définies, et cela, pour plusieurs objectifs.

---

<sup>1</sup> NDJAMBOU (R) : op.cit, p.93.

<sup>2</sup> OUBAOUZINE (L) : « *La contribution d'une logistique performante à la performance de l'entreprise* », Thèse de doctorat, Université Hassan II - Aïn Chock, 2019. P.186.

Les entreprises recourent à l'évaluation de performance des systèmes logistiques pour atteindre deux catégories d'objectifs qui sont liées et qui représentent des objectifs stratégiques et des objectifs logistiques<sup>1</sup> :

- Concernant les objectifs stratégiques, l'entreprise doit se concentrer sur ces objectifs : la gestion et le contrôle des coûts, la croissance et l'amélioration de la productivité du travail, l'amélioration de la productivité opérationnelle et la satisfaction des clients tout en répondant à leurs différentes exigences.
- Les objectifs logistiques représentent des options par lesquelles les objectifs stratégiques sont atteints. Par exemple, pour soutenir sa croissance, l'entreprise doit envisager d'autres objectifs et possibilités comme le développement de ses canaux de distribution, le développement de son réseau de fournisseurs, le développement de ses compétences fondamentales ou le développement de sa capacité de production.

**Tableau n°2.2 : Les objectifs stratégiques et logistiques**

Objectifs stratégiques	Objectifs logistiques
Contrôle des coûts	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Minimisation des coûts de maintien et inventaire.</li> <li>- Minimisation de la valeur globale des stocks.</li> <li>- Minimisation des coûts de distribution.</li> <li>- Minimisation des coûts d'approvisionnement.</li> <li>- Minimisation des coûts de production.</li> <li>- Minimisation des coûts de traitement de l'information.</li> <li>- Minimisation des coûts de transport.</li> </ul>
Croissance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement des canaux de distribution.</li> <li>- Développement des réseaux d'approvisionnement.</li> <li>- Développement des compétences de base.</li> <li>- Développement de la capacité de production</li> </ul>
Satisfaction des clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respect des dates de livraison.</li> <li>- Minimisation des délais.</li> <li>- Maximisation de la qualité du service.</li> <li>- Maximisation de la qualité des produits.</li> </ul>
Productivité opérationnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maximisation de la flexibilité.</li> <li>- Optimisation dans l'utilisation des ressources.</li> <li>- Concentration dans le développement des compétences de base.</li> <li>- Minimisation des défaillances des processus</li> </ul>

**Source :** GELIANAS (R) et BIGRAS (Y) : « *Performance logistique, objectifs stratégiques et logistiques* », Logistique et Management, Vol.10, n°2, 2002, P.67.

<sup>1</sup> SADDIKI (A), TOUHAMI (L) et EL HAFID ALLAH (S) : « *Démarches et techniques d'évaluation et d'amélioration de la performance logistique* », International Journal of Scientific & Engineering Research, volume 8, 2017, p.661.

Le tableau ci-dessus montre que le contrôle des coûts implique sept objectifs logistiques, et les trois autres objectifs stratégiques sont associés chacun à quatre objectifs logistiques.

**2.3. Les indicateurs de performance liés à la chaîne logistique :**

Nous présentons dans le tableau suivant quelques indicateurs logistiques :

**Tableau n°2.3 : Les indicateurs de performance logistique**

KPI's d'approvisionnement		
Indicateur	Formule	Commentaire
<b>Conformité commandes fournisseurs</b>	Commandes refusées / total de bons d'achat reçus x 100	Il calcule le pourcentage des commandes échouées dues au non-respect de l'accord établi par le fournisseur pour la qualité du service ou du produit.
<b>Non-conformité fournisseurs</b>	Commandes reçues hors délai / Total de commandes reçues x 100	Il représente l'efficacité du fournisseur et reflète le degré de retard dans la livraison des marchandises achetées à l'entrepôt.
<b>Lead Time de la commande d'achat</b>	Date de réception de la commande - Date d'émission	Il calcule le temps écoulé entre le moment où le département d'achats passe une commande auprès du fournisseur et le moment où elle arrive à l'entrepôt.
<b>Durée moyenne d'approvisionnement</b>	Durées totales des voyages de la période / nombre de voyages	Cet indicateur peut être calculé par mode de transport, par transporteur, par itinéraire...
<b>Nombre de fournisseurs</b>	Somme du nombre de fournisseur	Le suivi du nombre de fournisseurs de confiance dans une entreprise est un bon moyen de mesurer la dépendance d'une organisation vis-à-vis de ses fournisseurs. Avoir trop peu de fournisseurs augmente le risque d'obtenir des offres moins qu'optimales ou d'être lié à un seul fournisseur.
<b>Taux de défauts</b>	Nombre de produits conformes / Nombre de produits commandés	Il mesure le nombre de produits ou de commandes d'un fournisseur qui ne répondent pas aux exigences, cet indicateur est mesuré en pourcentage.
<b>Taux de rupture</b>	Nombre de produits non servis / Nombre de produits commandés	Cet indicateur est une mesure d'efficacité du système

		logistique et de la chaîne d'approvisionnement. Selon le contexte, il mesure la fréquence des ruptures quotidiennes sur un produit donné ou la fréquence des ruptures de stock sur un ensemble de références.
--	--	---

KPI's d'entreposage et de stock		
Indicateur	Formule	Commentaire
<b>Précision de la PDC en %</b>	(Nombre de commandes préparées correctement / nombre total de commandes) x 100	Indique le pourcentage des commandes sans erreur qui ont été traitées correctement et livrées à temps. L'objectif de précision doit être de 100%, car les erreurs de préparation des commandes ont causé d'énormes pertes à l'entreprise.
<b>Fluidité des opérations</b>	(Opérations entièrement traitées dans les temps / total opérations de la période) x 100	Cet indicateur est calculé sur la base des temps standard d'opération ou des temps planifiés. Il s'agit de savoir la proportion des activités réalisées dans le délai (réception à quai, préparation des commandes, validation de documents, etc.)
<b>Taux de remplissage entrepôt %</b>	(Quantité ou volume moyen stocké / capacité théorique de l'entrepôt en quantité ou volume) x 100	Le taux de remplissage de l'entrepôt peut être calculé par zone spécifique de stockage, par famille de produit ou toute autre caractéristique
<b>Couverture moyenne du stock (en jour/semaine/ou mois)</b>	Stock disponible (en quantité ou en valeur) / consommation moyenne (par jour/semaine/ou mois)	Elle indique le nombre de jours / semaines / ou mois de consommation auxquels le niveau de stock actuel peut faire face.
<b>Coefficient de rotation des stocks</b>	Achat ou consommation (en quantité ou en valeur) / Stock moyen (en quantité ou en valeur)	Ce ratio indique le nombre de fois que le stock d'un magasin se renouvelle au cours d'une période donnée. Dans les ventes, il détermine le nombre de fois que le stock est complètement renouvelé pour atteindre un chiffre d'affaire donné sur une période.
<b>Durée de rotation du stock moyen (jr)</b>	Durée de la période / coefficient de rotation	Cet indicateur permet de savoir combien de jours il faut pour

		écouler le stock moyen. minimiser au maximum la durée de rotation des stocks est un objectif clé lors de la gestion des denrées périssables.
--	--	--

KPI's de production		
Indicateur	Formule	Commentaire
<b>Capacité de production inutilisée</b>	Volume standard disponible – volume réelle produit dans la période	Permet d'estimer le niveau de non utilisation de nos capacités. Important pour réactiver les commerciaux (prospection des clients)
<b>Durée moyenne du cycle de production</b>	Somme des durées du cycle de production / nombre d'ordres planifiés	
<b>Emploi des équipements %</b>	(Temps total réel de production / Temps total théorique de production) x 100	Permet d'évaluer le taux d'utilisation de chaque équipement. Associé aux coûts d'utilisation, la sous-traitance peut s'avérer moins couteuse par exemple
<b>Fiabilité des équipements</b>	(Produits finis conformes / production totale) par équipement	Permet d'identifier la baisse sur la qualité des produits fabriqués par chaque équipement
<b>Fiabilité des plannings et des prévisions</b>	(Production réalisée / production prévue) x 100	Permet de savoir jusqu'à quel degré la planification en place est fiable
<b>Fluidité de la production</b>	(Volume de production réalisé dans les temps / total de la production de la période) x 100	Volume de production réalisé dans les temps standard ou réels par rapport à la production totale

KPI's de transport, vente et distribution		
Indicateur	Formule	Commentaire
<b>Livraison à temps</b>	Nombre de livraisons à temps / Nombre total de livraisons effectuées x 100	Ce KPI montre la vitesse d'expédition du dernier kilomètre en pourcentage.
<b>Délais moyen de service</b>	Somme des durées d'opération/nombre total des opérations	S'applique à différentes opérations dans les unités de ventes (réceptions, préparation des commandes, expéditions). Il peut être évalué par personne, par engin, par équipe, par infrastructure

<b>Fiabilité des prestataires</b>	(Prestations entièrement traitées dans les temps impartis / total prestations de la période) x 100	Clients, fournisseurs, prestataires logistiques compris. L'objet de mesure peut être le délai, le nombre d'opérations traitées dans les temps, ou une combinaison de plusieurs caractéristiques.
<b>Taux de retours</b>	(Nombre de retours / Nombre total de commandes clients livrées) x 100	
<b>Taux de retards</b>	(Nombre de retards / Nombre total de commandes clients livrées) x 100	S'applique à différentes opérations dans les unités de ventes (réceptions, préparation des commandes, expéditions). Il peut être évalué par engin de manutention, par équipe, par zone distribution, par canal de distribution, par poste technique
<b>Coût moyen d'opération</b>	Somme des coûts d'opération / nombre d'opérations de la période	Evaluation du coût moyen supporté pour réaliser une opération dans les transports (passage à quai, chargement / déchargement, livraison).
<b>Taux de satisfaction client</b>	(Nombre de commandes satisfaites / nombre de commandes clients) x 100	Il mesure le niveau de satisfaction de la clientèle par rapport au nombre des commandes émises

**Source :** Fait d'une synthèse des sites suivants : <https://www.mecalux.fr/blog/kpi-logistique>,

<http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Controle-audit/KPI-entrepot.htm>,

<http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Controle-audit/KPI-stockage.htm>,

<http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Controle-audit/KPI-production.htm>,

<http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Controle-audit/KPI-ventes.htm>, consultés le 02/04/2023.

Le tableau suivant regroupe des indicateurs importants et pertinents qui sont responsable de la mesure de la performance de la logistique au sein de l'entreprise.

### 3. La performance des ERP en logistique

Dans cette section, avant de traiter le rôle d'un ERP performant dans l'analyse des données de la chaîne logistique, nous allons présenter un outil de gestion et d'évaluation de l'entreprise appelé le tableau de bord.

### 3.1. Le tableau de bord :

Le tableau de bord est définie comme : « *un document rassemblant de manière claire et synthétique, un ensemble d'informations organisé sur des variables choisis pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une fonction ou d'une équipe* »<sup>1</sup>.

Le tableau de bord est un support de communication permettant la transmission d'informations aux différents responsables des départements, pour la remontée d'informations des départements vers le niveau supérieur, pour la communication de groupe entre responsables et au sein des divisions. Le tableau de bord a pour objectif d'être un outil d'aide à la décision pour les responsables par la transmission<sup>2</sup> :

- ✚ D'informations de suivi et d'alerte sur les actions passées ;
- ✚ D'informations prévisionnelles pour anticiper les situations et problèmes à venir ;
- ✚ D'informations transversales pour permettre la coordination des actions.

On peut dire donc qu'un tableau d bord a pour fonction de mesurer la performance afin de mieux évaluer le chemin parcouru et l'écart restant à combler pour accéder aux objectifs de performance, et présente des indicateurs d'évaluation pour juger de la situation qui permet de visualiser, suivre et exploiter les données sous forme de chiffres, ratios et de graphiques.

Les objectifs d'un tableau de bord globalement sont :

- Évaluer les performances de l'organisation ou d'un secteur de l'organisation par rapport aux objectifs prédéfinis par le système de gestion (comparer l'état actuel aux objectifs fixés au départ).
- Avoir une vision complète et précise des méthodes utilisées et de leurs ratios utilisés.
- Comparer les résultats obtenus par des moyens appropriés.
- Evaluer l'impact de ses décisions sur les autres fonctions ou métiers de l'entreprise.

Il est noté qu'un tableau de bord logistique est un instrument de gestion composé d'indicateurs sur les activités de logistique (achats, réception, transport, stockage, emballage, manutention, livraisons, retours...).

---

<sup>1</sup> ALZARD (C) et SEPARI (S) : contrôle de gestion, Dunod, Paris, 2007, p.84.

<sup>2</sup> GERBAIX (S) : « *Les tableaux de bord de gestion* », Le contrôle de gestion, édition presse universitaire de France, 2006, p.107.

### 3.1.1. Caractéristiques d'un tableau de bord :

Un tableau de bord doit avoir les particularités suivantes :<sup>1</sup>

- Facile à lire et à analyser
- Présenter des informations correctes
- Couramment mis à jour
- Correspondant aux objectifs fixés
- Facile à maintenir et à faire évoluer

### 3.1.2. Les différents types de tableau de bord :

Il existe trois types de tableau de bord, à savoir :<sup>2</sup>

- **Tableau de bord stratégique (Balanced scorecard)** : c'est un outil qui traduit la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance. Son objectif est d'aider les dirigeants à piloter l'entreprise en clarifiant la vision stratégique et en identifiant les leviers d'action pour améliorer la performance. C'est un outil de pilotage à long terme (annuel, semestriel ou trimestriel).
- **Tableau de bord de gestion (budgétaire)** : c'est un tableau de contrôle des coûts, il a pour but de détecter les écarts entre les prévisions et la réalité, afin de prendre des mesures correctives en temps réel. C'est un outil de pilotage à moyen terme (mensuel ou hebdomadaire).
- **Tableau de bord de performance (opérationnel)** : vise à mesurer l'avancement et la performance des plans d'action mis en place. Il comprend deux types d'indicateurs : les indicateurs de pilotage, qui permettent de suivre les actions en cours, et les indicateurs de performance, qui évaluent les résultats obtenus. C'est un outil de pilotage à court terme (journalier, hebdomadaire ou mensuel).

### 3.1.3. Rôle du tableau de bord :

La véritable utilité du tableau de bord se présente comme suit :<sup>3</sup>

- L'un des principaux rôles d'un tableau de bord est « d'éclairer » et de « rassurer » le destinataire par une présentation visuelle complète et équilibrée, en donnant une information fiable, claire, précise, vérifiée et commentée avec pertinence et objectivité.

---

<sup>1</sup> A. Gacem, Tableau de bord, support du cours, EHEC Alger, 2011.

<sup>2</sup> <https://www.compta-facile.com/differents-tableaux-de-bord/>, consulté le 05/06/2023 à 06 :30.

<sup>3</sup> [https://www.editions-ellipses.fr/PDF/9782340048140\\_extrait.pdf](https://www.editions-ellipses.fr/PDF/9782340048140_extrait.pdf), consulté le 04/04/2023 à 14 :19.

- Mettre en relation des données de différentes natures, afin d'évaluer visuellement leur degré de corrélation.
- Visualiser plus facilement l'évolution de la performance d'un domaine ou périmètre d'activité précis et en informer rapidement la direction générale.
- Mesurer et analyser la performance en temps réel, grâce à l'automatisation informatique (du tableau de bord).
- Mieux maîtriser la consommation d'un budget.
- Piloter l'activité d'une ou plusieurs équipes.
- Partager des données clés auprès de son personnel, pour les sensibiliser aux bonnes pratiques de gestion et les inciter à participer aux actions d'amélioration continue, sans être obligé de faire sans arrêt des réunions.

Pour avoir un tableau de bord performant, on doit :

- ✓ Effectuer une analyse complète et définir les objectifs en amont.
- ✓ Il faut se limiter au choix des indicateurs de performance, et choisir ceux qui sont fiables, synthétiques et clairs.
- ✓ Mettre à jour les données régulièrement.
- ✓ Automatiser les tâches qui dépassent trop de ressources.

#### **3.1.4. Les limites du tableau de bord :**

Bien que l'utilisation des tableaux de bord ait beaucoup évolué, plusieurs insuffisances apparaissent dans la réalité actuelle des entreprises :<sup>1</sup>

- L'objectif du TDB reste trop souvent celui du contrôle sans aide au changement et aux améliorations.
- Il n'y a pas de TDB adapté à chaque service ou niveau hiérarchique, mais un tableau unique qui ne correspond pas toujours aux spécificités de l'activité, le TDB apparaît alors comme trop généralisé et ne soucie donc pas de spécificités de chaque secteur d'une même entreprise.
- La conception du TDB est trop peu fréquemment laissée à l'initiative de ceux qui vont l'utiliser. Ceci pose donc de sérieux problèmes de subjectivité et une mauvaise analyse des problèmes essentiels.

---

<sup>1</sup> HAMI (S) : *Mise en place d'un tableau de bord de gestion, cas de l'entreprise portuaire de Bejaia*, mémoire de master en management des organisations, Université de Bejaia, 2013, p.24.

- Les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment.

### 3.1.5. les composantes d'un tableau de bord :

Il existe différentes formes de présentation du tableau de bord à ses utilisateurs, telles que : les écarts, les ratios, les graphiques, les tableaux, etc. pour attirer l'attention des gestionnaires sur les informations clés et faciliter le processus d'analyse et de prise de décision.

#### ❖ Les écarts :

*« L'écart est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée, écart entre coût prévu et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée »<sup>1</sup>*

L'écart consiste à calculer la différence entre le préétabli (standard ou prévisionnel) et le réel, afin d'avoir un résultat soit favorable ou défavorable.

#### ❖ Les ratios :

Ce sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise.

#### ❖ Les graphiques :

Un graphique permet de présenter les données numériques dans le but de donner plus de visibilité sur l'évolution des indicateurs et des situations. Il existe plusieurs sortes de graphiques : le camembert, l'histogramme et la courbe.

#### ❖ Les tableaux :

Les tableaux sont généralement basés sur un modèle qui permet de mettre en évidence les écarts entre les objectifs ou des prévisions et des résultats, ou encore les écarts entre les réalisations de l'année N à l'année N-1, et le cumul.

## 3.2. La performance des systèmes de gestion :

La performance d'un système d'information réside dans sa capacité à améliorer les opérations et les activités essentielles de l'entreprise.

### 3.2.1. Les dimensions de la performance des systèmes de gestion :

L'évaluation de la performance de la fonction informatique se concentre sur deux catégories principales :

---

<sup>1</sup>DORIATH (B) : *contrôle de gestion en 20 fiches*, édition Dunod, Paris, 2008, p.72.

**A. La performance quantitative :**

La performance économique (ou financière) d'un système d'information se mesure par la réduction des coûts, tels que les coûts de maintenance des applications et les coûts d'exploitation. Cette performance est évaluée, par exemple, par la mesure de la capacité du système à fournir un service de qualité et fiable aux utilisateurs.

**B. La performance qualitative :**

La performance d'un système d'information repose également sur des éléments non financiers qui ne sont pas directement mesurables mais qui revêtent une importance capitale. Cette forme de performance, souvent informelle, peut être expliquée par la capacité du système à répondre aux besoins des utilisateurs finaux et à les satisfaire<sup>1</sup>.

**3.2.2. Mesure de la performance des systèmes de gestion :**

Selon DELONE (W.H) et MCLEAN (E.R), la performance d'un SI peut se mesurer de différentes manières :<sup>2</sup>

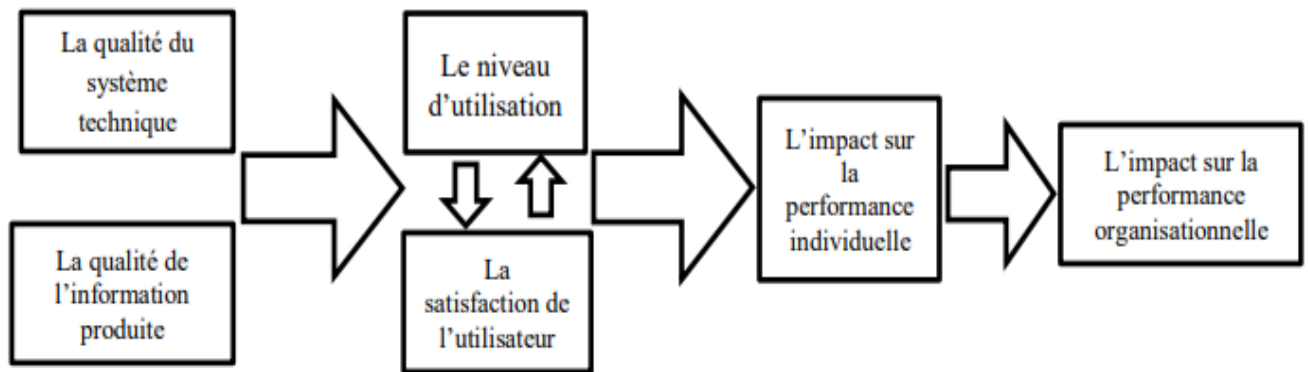
- **La qualité du système technique** : accès facile, usage convivial, temps de réponse court...
- **La qualité de l'information produite** : précision, actualité, absence de biais, accessibilité, exhaustivité...
- **Le niveau d'utilisation** : temps réel d'utilisation, nombre de logiciels ou de fonctionnalités utilisés...
- **La satisfaction de l'utilisateur** : traduisant l'attitude de l'utilisateur à l'égard du produit ou de l'outil.
- **L'impact sur la performance individuelle** : effet sur le temps et la qualité de la décision, effet sur le niveau d'effort, gains en productivité, amélioration de la qualité de vie au travail.
- **L'impact sur la performance organisationnelle** : efficacité générale, performance financière, avantage compétitif, flexibilité, création de la valeur...<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> MISSAOUI (I), *Valeur et performance des systèmes d'information*, cahier de recherche n°5, université Paris Sud 11, publication CIGREF 2008-2009, pp35.36.

<sup>2</sup> DELONE (W), MACLEAN (E): « *Information systems success: The quest for the dependant variable. Information Systems Research* », Vol 3, Numéro 1, 1992, p.62.

<sup>3</sup> ELIDRISSI (D), ELIDRISSI (A) : « *Contribution des systèmes d'information à la performance des organisations : le cas des banques* », La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, Numéro 241, Organisation, janvier-février 2010, France, p.60.

**Figure n°2.2 : Les six catégories de mesure du succès du système d'information**

**Source :** Ibid, p.87.

La figure suivante met en évidence les différentes manières par lesquelles la performance d'un système d'information peut être mesurée.

### 3.2.3. Les conditions dans lesquelles le SI contribue à la performance de l'entreprise :

Afin que le système d'information puisse contribuer à la performance globale de l'entreprise, plusieurs conditions doivent être remplies, notamment :<sup>1</sup>

- ❖ Choisir les bonnes solutions informatiques en développant une interface homme machine et un contenu fonctionnel qui répondent aux besoins des utilisateurs finaux.
- ❖ Impliquer les directions dans la conception de la solution informatique tout en assurant une transparence entre les directions et les équipes informatiques. Ceci permet d'avoir un outil qui convient parfaitement aux besoins des utilisateurs finaux.
- ❖ Assurer le bon déploiement de l'outil : mettre en place un plan d'accompagnement de changement efficace pour optimiser l'appropriation des solutions informatiques par les utilisateurs finaux.
- ❖ Traduire les objectifs en indicateurs ou éléments de mesures tout en responsabilisant les managers opérationnels à l'atteinte de ces objectifs.
- ❖ Impliquer le top management dans l'atteinte dans la démarche de la mesure en mettant en place la ressource nécessaire pour suivre et juger les éléments de mesure.
- ❖ Mettre en place des méthodologies de gestion du système par un expert.

### 3.3. L'intégration des KPI's logistiques à travers un ERP :

Avec la digitalisation de la supply chain, il est désormais possible de collecter une quantité importante d'informations. Pour les utiliser, il est nécessaire de les trier et de les organiser. Mais

<sup>1</sup> MISSAOUI (I), op.cit, p37.

il s'agit surtout d'identifier les informations utiles pour atteindre des objectifs clairement définis.<sup>1</sup>

Les KPI logistiques pris en compte lors de la mesure de la performance de la chaîne d'approvisionnement d'une entreprise dépendent fortement du domaine d'activité, de la taille et des objectifs de l'entreprise.

Toutefois, toutes les entreprises doivent s'appuyer sur un bon logiciel ERP qui est reconnu pour sa capacité à collecter, centraliser, visualiser, analyser, présenter de manière intuitive les données de la chaîne logistique et les intégrer aux KPI's logistiques les plus importants. Ces données sont organisées à travers des tableaux de bord, et un bon système ERP intègre des tableaux de bord intuitifs et faciles à lire.

En effet, Sans un logiciel ERP performant, la fiabilité des KPI's sera incertaine et beaucoup de temps et de ressources peuvent être gaspillés à améliorer les performances de la chaîne logistique sans résultat convaincants.<sup>2</sup>

#### **3.4. Les ERP : une démarche stratégique vers la performance :**

Les ERP conviennent à tous types d'entreprises, car ils sont faciles à être adapté et considéré comme un outil idéal vers la performance.

Les indicateurs de performance sont devenus la référence pour évaluer la performance des entreprises, de leurs départements et de leurs collaborateurs. En effet, il permet de mesurer à la fois les résultats quantitatifs et qualitatifs, avec des comparaisons claires et chiffrées avec les objectifs fixés. Les KPI's permettent d'étudier les écarts et d'ajuster les processus ou les ressources pour atteindre les objectifs à court terme. Les KPI's sont rapportés et analysés sur une base hebdomadaire, mensuelle ou trimestrielle à travers un ERP. Ils s'inscrivent dans une démarche de progrès et permettent de piloter et de suivre les différentes activités.<sup>3</sup>

Afin d'avoir des KPI's performants, il est important de mettre en place un processus efficace et scrupuleusement respecté, et cela, après avoir assuré que les informations sont intégrées dans le logiciel ERP.

---

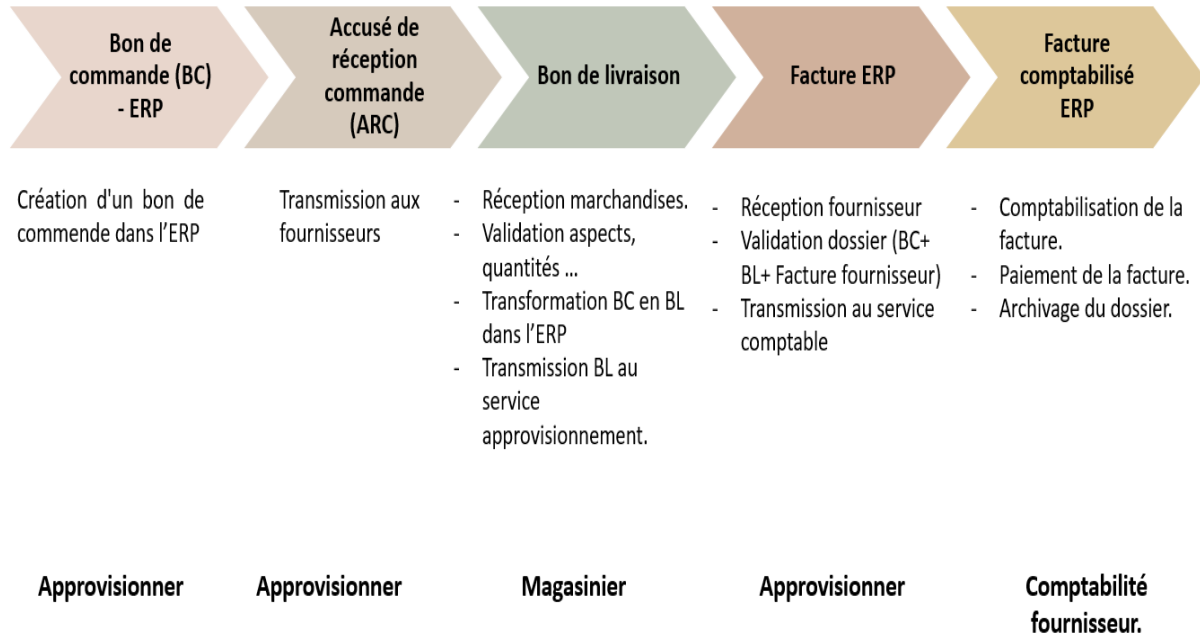
<sup>1</sup> <https://www.supplychaininfo.eu/exemples-dindicteurs-performance/>, consulté le 05/04/2023 à 12 :46.

<sup>2</sup> <https://www.apogea.fr/quels-sont-les-kpi-essentiels-a-la-logistique-dans-un-erp/>, consulté le 05/04/2023 à 13 :15.

<sup>3</sup> <https://www.tableau.com/fr-fr/learn/articles/kpi-key-performance-indicator>, consulté le 23/05/2023 à 21 :19.

Nous citons ci-dessous un exemple d'un processus d'approvisionnement jugé efficace et traité par le logiciel ERP.

**Figure n°2.3 : Le processus d'approvisionnement**



**Source :** Réalisé par nos propre soins, inspiré de : <https://www.swott.fr/blogs/blog-formations-de-swott/tableau-de-bord-et-kpi-les-indicateurs-de-performance-achats-responsables-et-rse>, consulté le 23/05/2023 à 23 :30.

La figure ci-dessus montre que chaque étape doit être saisie sur le logiciel ERP, ce dernier permet une bonne visualisation des opérations effectuées. Au moment où on aura besoin des KPI's, cet ERP facilite la collecte des données à travers l'extraction des données saisies.

En effet, grâce à un ERP qui intègre une solution de reporting performante, l'entreprise a la capacité d'analyser les volumes d'achat, de suivre les commandes, de connaître les temps de production réels dans les ateliers et d'évaluer la performance des fournisseurs et des distributeurs par période. Ainsi, Les décisions sont donc prises en fonction de l'interprétation de ces différents indicateurs. Les décideurs peuvent faire des prévisions, anticiper les éventuels obstacles et adapter leur stratégie.<sup>1</sup>

L'importance d'investir dans un ERP le rend stratégique pour l'entreprise en raison de la taille du projet, des couts d'acquisition et des rendements attendus<sup>2</sup>. Il est donc important d'intégrer le projet ERP dans le cadre des processus stratégique de l'organisation, car s'il ne

<sup>1</sup> <https://www.proconcept.ch/fr/blog/erp-un-role-central-performance-industrielle>, consulté le 23/05/2023 à 23 :56.

<sup>2</sup> Soffer (P), Golany (B).et Dori (D): «Aligning an ERP system with enterprise requirements: An object-process based approach», Computers in industry, vol. 56, 2005, pp. 639-662.

correspond pas à une stratégie prédéterminée et budgétisée, aucune valeur ajoutée ne sera créée, et l'investissement ne sera pas jugé comme rentable.

La mise en place de l'ERP en elle-même n'est pas un objectif final, mais un moyen d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise<sup>1</sup>. Il est important de déterminer ses objectifs stratégiques d'amélioration de la performance globale résultant des attentes d'intégration ERP de l'organisation.

Enfin, une fois que l'adéquation des objectifs par rapport aux moyens à mobiliser a été faite, l'étape suivante sera le déploiement de la stratégie sur l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Il s'agit de définir clairement les attentes d'amélioration de la performance, domaine par domaine, en tenant les parties prenantes responsables de l'atteinte des objectifs fixés. Ainsi, parallèlement à la mise en œuvre de l'ERP, il est également important d'assurer la conformité du personnel pour à ce nouveau système

---

<sup>1</sup> Lotfi (M) : « *Le Pilotage de la performance par les ERP : Quelle démarche stratégique ?* », Journal of the Geopolitics and Geostrategic Intelligence, N°1, vol. 1, 2018, p.26.

## **Conclusion du chapitre**

Ce chapitre nous a permis de définir et de comprendre l'ensemble des aspects de la performance de l'entreprise, en particulier la performance logistique, ainsi, nous avons présenté quelques indicateurs clés de mesure de la performance de la chaîne logistique.

La performance de l'entreprise est considérée comme la réalisation du couple efficacité et efficience. Mais vu le nouvel ordre économique mondial qui oblige de plus en plus les entreprises à maximiser leurs activités et à minimiser leurs coûts<sup>1</sup>, la planification stratégique, le suivi et l'évaluation apparaissent nécessaires pour concrétiser cette notion.

En fait, l'ERP peut être une technologie bénéfique pour une entreprise, car elle améliore sa productivité administrative et opérationnelle ainsi son efficacité.

Après avoir présenté les concepts nécessaires à notre étude à travers une recherche documentaire, nous passons maintenant au chapitre suivant qui porte sur l'étude de l'impact de l'ERP sur l'amélioration de la performance logistique de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> SAOU (Ou) et ABBACHE (Kh) : *L'appréciation de la performance de l'entreprise à travers l'analyse financière, Cas de l'entreprise portuaire de Bejaia « EPB*», mémoire de magistère en management des organisations, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2017, p.30.

---

## **Chapitre 3 :**

**Effets de la mise en place d'un ERP sur  
la performance logistique de l'entreprise**

**Fruital Coca-**

**Cola**

---

## Introduction du chapitre

En se basant sur les deux précédents chapitres, nous entamons maintenant l'étude empirique de notre recherche, qui se concentre sur l'analyse de la contribution de l'ERP SAP à l'amélioration de la performance logistique de l'entreprise Fruital Coca-Cola.

Ce chapitre est divisé en deux sections, la première section est dédiée à la présentation de l'organisme d'accueil. La deuxième section est consacrée à la description de la démarche méthodologique adoptée pour mener à bien notre enquête, ainsi qu'à l'analyse des résultats obtenus à partir de celle-ci.

### **1. Présentation de l'organisme d'accueil**

Cette section est consacrée à la présentation de l'entreprise dans laquelle nous avons effectué notre stage. Nous allons d'abord présenter la marque « Coca-Cola » et la maison mère, puis l'entreprise en Algérie en détaillant son historique, ses produits, ses missions ainsi que sa structure.

#### **1.1. Présentation de la marque « Coca-Cola » :**

*The Coca-Cola company* est la plus grande entreprise de boissons dans le monde, son siège est localisé à Atlanta dans le sud-est des États-Unis. Elle propose plusieurs types de boissons tels que des sodas, des jus de fruits, des sirops et des boissons à base de thé, ces produits sont commercialisés sous plus de 500 marques dans plus de 200 pays.

Cette marque est la plus connue grâce à la qualité de ses produits, sa large gamme, sa forte compagnie publicitaire et sa stratégie de distribution adoptée.

Environ 17 360 bouteilles de Coca-Cola sont vendues chaque seconde dans le monde. Cela représente 1,5 milliard de bouteilles par jour, soit 547,5 milliards de bouteilles par an<sup>1</sup>.

Nous récapitulons ci-dessous l'historique de Coca-Cola<sup>2</sup> :

- **1886** : Le Dr John Shith Pamberton, un pharmacien d'Atlanta fabrique un sirop à base d'extraits de plantes et vend en moyenne 9 verres par jour à cinq cents le verre, sous le nom

---

<sup>1</sup><https://www.planetoscope.com/boisson/1262-consommation-mondiale-de-coca-cola.html>, consulté le 02/05/2023 à 08 :58.

<sup>2</sup><https://fr.coca-cola.be/mieux-nous-connaître/histoire>, consulté le 02/05/2023 à 9 :15.

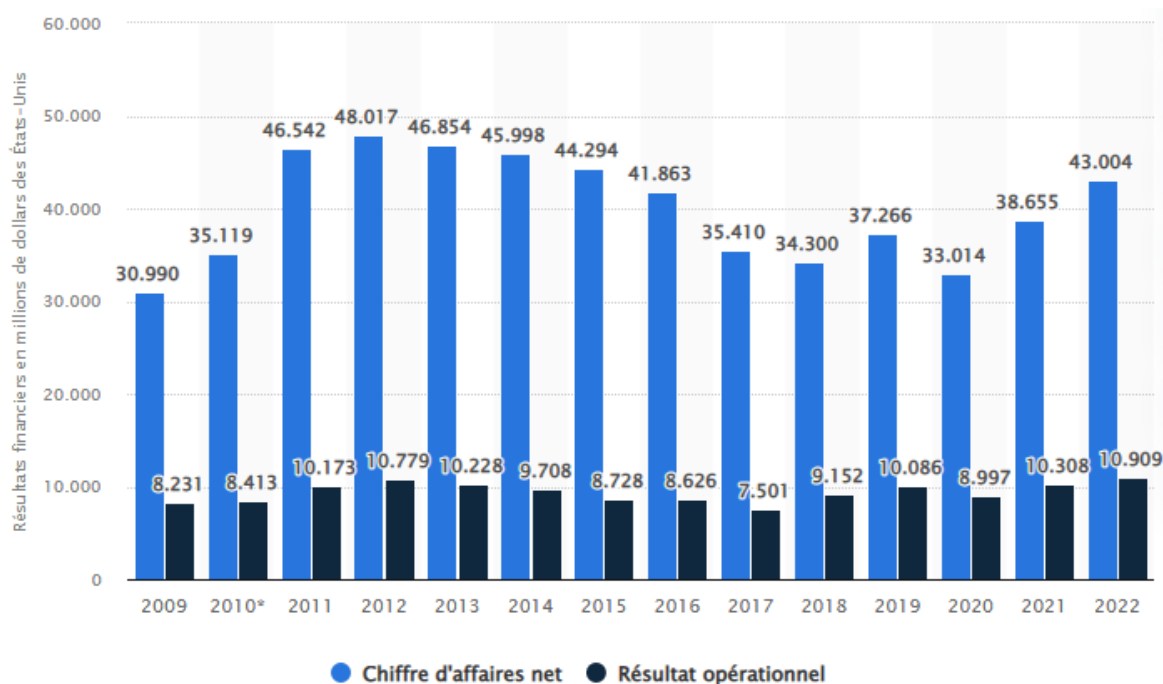
de « Soda Fountain ». Le nom de « Coca-Cola » a été donné par le comptable de la pharmacie « Franck Robinson ». Une année plus tard, Pamberton enregistre « Coca-Cola » au registre de commerce et vend des parties de son entreprise à des divers partenaires.

- **1888** : Asa G Candler achète la participation restante, les droits supplémentaires et l'acquisition du contrôle total.
- **1892** : Création de « The Coca-Cola Company ».
- **1894** : le Coca-Cola est embouteillé pour la première fois, facilitant ainsi son transport.
- **1899** : Les deux avocats « Benjamin .F Thomas » et « Joseph .B.Whitehead » achètent les droits d'embouteiller et de vendre la boisson.
- **1919** : Ernest Woodruff a acheté the Company de Asa Candler, et devient le président de « The Coca Cola Company ».
- **1950** : La compagnie décide d'élargir la gamme de nouveaux parfums, en commençant par le lancement de Fanta.
- **1961** : Le lancement de Sprite.
- **2001** : La Fondation Coca-Cola Afrique dans le but de mettre en œuvre des programmes de prévention et de traitement du VIH/SIDA sur le continent africain<sup>1</sup>.
- **2005** : Le Coca-Cola zéro calorie "Coca-Cola Zero" est lancé sur le marché.
- **2008** : Sprite devient le troisième produit de l'entreprise à se vendre à plus de 2 milliards par an, après Coca-Cola et Coca-Cola light.
- **2014** : Coca-Cola et Danone annonce un investissement commun dans « avantium », une entreprise technologique qualifiée de « chimie verte » (chimie du végétal).

---

<sup>1</sup> <https://www.coca-cola.dz/nos-engagements/notre-vision/les-10-grandes-dates-du-developpement-durable-chez-the-cocacola->, consulté le 09/05/2023 à 22 :23.

**Figure n°3.1 : Chiffre d'affaires net et résultat opérationnel de l'entreprise Coca-Cola au niveau mondial entre 2009 et 2022 (en millions de dollar américain)**



**Source :** <https://fr.statista.com/statistiques/565176/chiffre-affaires-net-resultat-operationnel-coca-cola-monde/>, consulté le 02/05/2023 à 09 :20.

La figure ci-dessus montre des statistiques commerciales sur les chiffres d'affaires nets et les résultats opérationnels de l'entreprise Coca-Cola de 2009 à 2022, qui fluctuent à la hausse ou à la baisse d'une année sur l'autre. Les revenus ont augmenté de 4,349 millions de dollars en 2022 par rapport à 2021.

## 1.2. Coca-Cola en Algérie :

La société FRUITAL Coca-Cola a été créée en 1993, spécialisée dans la production de boissons gazeuses non alcoolisées et elle est devenue le leader du marché avec 50 % sur sa franchise. Fruital fabrique et commercialise plus de 62 références sous la supervision de Fruital Coca-Cola et 57 références sous la marque Coca-Cola : COCACOLA, FANTA, SPRITE, BURN, SCHWEPPEES, VIMTO.

### 1.2.1. Historique de Fruital Coca-Cola :

Nous présentons ci-dessous une brève historique de Fruital SPA<sup>1</sup> :

- **1949** : Coca-Cola est importée pour la première fois de France.
- **1950** : La Société des Boissons Gazeuses Oranaise a ouvert et a commencé la production du Coca-Cola.
- **1973** : Première production de Coca-Cola en Algérie par EMAL<sup>2</sup> à Khemis El Khechna.
- **1992** : Fruital rachète la franchise de Coca-Cola à EMAL.
- **1993** : Début de production de Coca-Cola par Fruital (en canettes et bouteilles en plastique).
- **1995** : Lancement de Fanta orange.
- **1996** : Ouverture du bureau de liaison de The Coca Cola Company à Alger.
- **1997** : Début de production de Coca-cola dans des bouteilles en verre.
- **1998** : Lancement de Fanta citron et Sprite.
- **1999** : Lancement de Coca-Cola Light, une année après elle lance Schweppes.
- **2001** : Lancement de Fanta pomme et fraise.
- **2002** : Augmentation des prix de 33% de toutes les boissons de Coca-Cola.
- **2004** : Réalignement des prix par rapport aux autres concurrents.
- **2005** : Lancement de Fanta cidre et Nestea.
- **2006** : Le groupe espagnol ECCBC (Equatorial Coca-Cola Bottling Compagny) devient actionnaire de la société Fruital SPA et rachète 92 % de ses actions et devenant l'un des embouteilleurs et distributeurs de Coca-Cola en Algérie.
- **2007** : Lancement du partenariat avec le Croissant rouge algérien lors du mois de Ramadan pour apporter de l'aide aux nécessiteux, et lancement de Fanta ananas.
- **2008** : Lancement de Coca-cola Zéro.
- **2009** : Augmentation des prix des bouteilles en verre et plastique, lancement de Schweppes mandarine, citron et tropical, signature d'un contrat de sponsoring avec l'équipe nationale.
- **2010** : Lancement de la première édition de Copa Coca-Cola en Algérie.
- **2012-2013** : FRUITAL COCA COLA est leader du marché des boissons gazeuses avec 50% des parts de marché dans la zone de sa franchise.
- **2014** : La valeur des exportations de Fruital a atteint 11 millions de dollars en 2014.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> DJEDOUANI (A) : « L'influence de l'e-réputation sur le comportement d'achat des consommateurs, Etude de cas : Coca-Cola », mémoire de master en marketing, EHEC, 2017, p.88.

<sup>2</sup> Unité de production à Ben Haroun spécialisée dans la production de boissons, jus, sodas.

<sup>3</sup> <https://www.algex.dz/blog-export/item/687-fruital>, consulté le 09/05/2023 à 22 :40.

- **2015** : La 5<sup>e</sup> édition de la Copa Coca-Cola avec Majid Bouguerra comme ambassadeur.
- **2017** : Lancement des formats Mini 25 cl pour Coca-Cola, Fanta et Sprite.

### 1.2.2. Présentation de l'entreprise :

*Coca-Cola Company* occupe une position dominante sur le marché algérien à travers deux embouteilleurs européens. Le groupe français Castel, en association avec l'Anglo-sud-africain SABMiller depuis 2011, et l'entreprise espagnole Equatorial Coca Cola Bottling Company (ECCBC), associée à la famille Othmani, propriétaire de NCA Rouiba<sup>1</sup>, sous nom de Fruital Coca-Cola, SPA.

Seulement à 35 km de la capitale Alger, Fruital est située dans la zone industrielle de ROUIBA, l'usine s'étend sur une superficie de 51 000 m<sup>2</sup> et emploie près de 1 200 ouvriers. C'est aujourd'hui l'une des usines les plus importantes de la région avec une capitale sociale de 794 430 000 DZD.

Elle exerce à la fois des activités industrielles et commerciales, de la réception des matières premières à la distribution des produits, toutes les boissons distribuées par Fruital Spa sont produites localement dans leur propre usine.

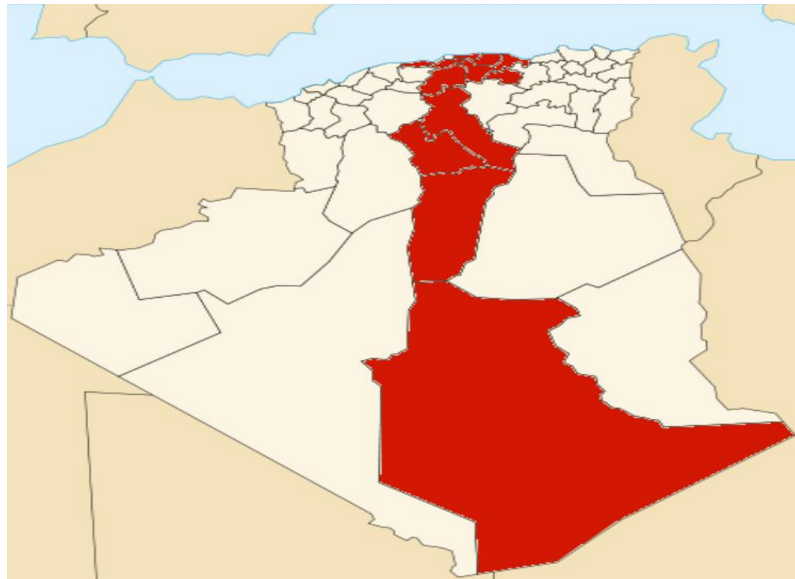
Fruital SPA importe des concentrés développés par The Cola Company et assure la commercialisation et la distribution via ses canaux de distribution modernes pour répondre aux besoins de tous les clients et consommateurs. Son réseau couvre toute la partie centrale du pays. Les régions Est et Ouest sont couvertes par d'autres groupes. Ainsi, Fruital opère dans 13 wilaya dont : Alger, Blida, Boumerdes, Tizi-Ouzou, Tipaza, Médéa, Ain Defla, Bouira, BBA, Laghouat, Djelfa, Ghardaïa, Tamanrasset.

La figure ci-dessous montre les zones géographiques couverte par SPA Fruital avant juillet 2022 :

---

<sup>1</sup> <https://ebourse.dz/coca-cola-le-leadership-des-embouteilleurs/>, consulté le 30/05/2023 à 22 :50

**Figure n°3.2 : Zones géographiques couvertes par Fruital avant juillet 2022**



**Source :** Document interne de l'entreprise

En juillet 2022, ECCBC a fusionné son activité de boissons non alcoolisées avec le groupe Castel pour créer un leader du marché unifié, opérant comme une seule entreprise dans le pays et étant ECCBC le partenaire majoritaire.

**Figure n°3.3 : Zone géographique couverte par ECCBC depuis la fusion en juillet 2022**



**Source :** Document interne de l'entreprise

D'après la figure ci-dessus, ECCBC Algérie dispose de trois sites de production, un à Alger et deux entre Skikda et Oran. L'effectif total est d'environ 2 000 employés répartis sur trois sites.

### 1.2.3. Fiche d'identification de Fruital Coca-Cola :

**Figure n°3.4 : Fiche d'identification de Fruital Coca-Cola**

Nom de la société	• Fruital Coca-Cola
Actionnaire	• Le groupe espagnol ECCBC
Forme juridique	• Société par action SPA
Capital social	• 1.668.303.000,00 DA
Secteur	• Agro-Alimentaire
Activité	• Producteur de boissons non alcoolisées
Siège social	• Située à 35km de la capitale Alger, dans la zone industrielle de Rouiba
Nombre total de l'effectif	• 1145 employés directes et près de 600 indirectes

Source : Document interne de l'entreprise, direction ressources humaines.

### 1.2.4. Les produits de l'entreprise :

- ✚ Coca: Coca-Cola, Coca Zero.
- ✚ Fanta : Pomme, Orange, Ananas, Fraise, Mangue, Citron, Chewing-Gum, Cassis.
- ✚ Schweppes : Mandarine, Grenadine, Mangue, Ananas, Pêche, Tonic.
- ✚ Burn.
- ✚ Sprite.
- ✚ Vimto.

### 1.2.5. Objectifs et valeurs de l'entreprise :

#### 1.2.5.1. Les objectifs :

Fruital SPA a des objectifs distincts appelés « **Les trois A** » :

- Availability : disponibilité.
- Affronability : qualité.

- Acceptability : rapport prix / qualité, cohérence.

#### 1.2.5.2. Les valeurs du groupe ECCBC :

Les principales valeurs du groupe ECCBC se présente comme suit<sup>1</sup> :

- ✓ **Excellence** : bien que l'excellence du niveau de production, de qualité et d'exécution soit constamment garantis, le groupe est capable de s'adapter rapidement et avec souplesse aux défis de son marché.
- ✓ **Passion** : le groupe partage les espoirs et les aspirations de ses communautés africaines et croit en ce qu'il fait, aime le travail et est animé par une réelle passion pour les rafraichissements, ainsi que pour ses clients et ses collaborateurs.
- ✓ **Responsabilité** : le groupe est responsable et transparent dans tout ce qu'il fait. Le groupe pense globalement et agit localement en tant que membre responsable de ses communautés.
- ✓ **Une équipe gagnante** : grâce à la confiance et à la collaboration, l'équipe travaille dur mais intelligemment.
- ✓ **Diversité** : en tant que groupe leader en Afrique qui puise ses racines dans une entreprise familiale, le groupe comprend les dures réalités des pays dans lesquels il opère et respecte leur diversité ainsi que leur patrimoine.
- ✓ **Développement durable** : le groupe travaille en harmonie avec ses communautés afin de préserver l'environnement naturel pour les générations à venir.

#### 1.2.6. Structure organisationnelle de Fruital SPA :

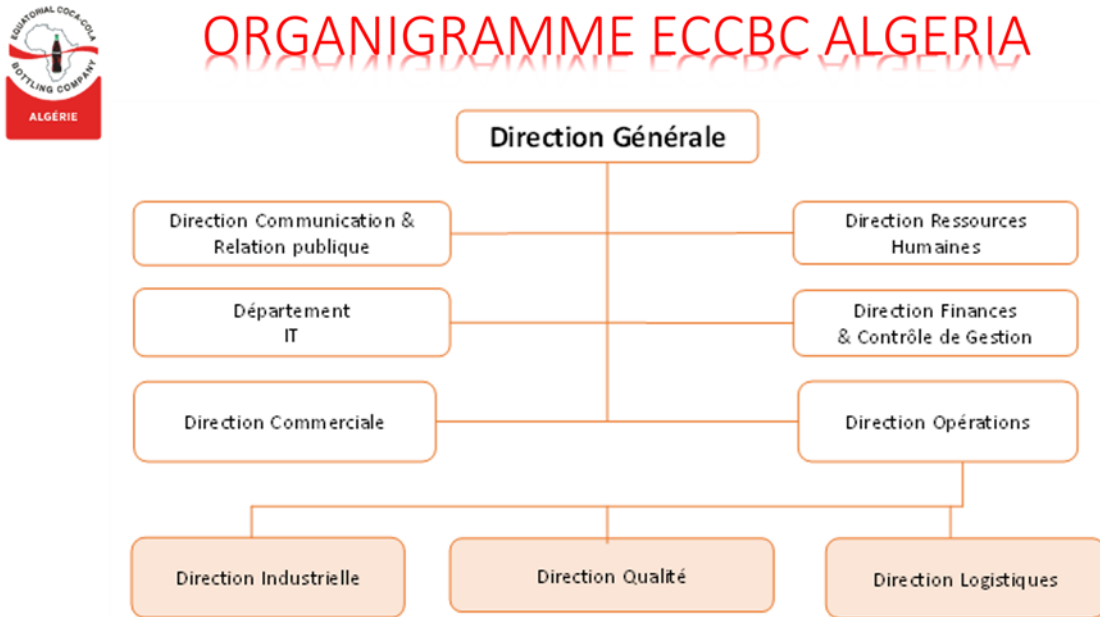
##### 1.2.6.1. Organigramme de l'entreprise Fruital :

Nous commençons par la présentation de l'organigramme de l'entreprise :

---

<sup>1</sup> Document interne de l'entreprise, direction des ressources humaines.

**Figure n°3.5 : Organigramme de Fruital Coca-Cola**



**Source :** Document interne de l'entreprise

**1.2.6.2. Principales missions des différentes directions :**

L'entreprise est présente sur trois points à travers l'Algérie, à savoir Alger, Oran et Skikda. Le siège social, situé à Alger, abrite les sept directions ainsi que les responsables de chaque direction. Ce lieu est responsable de la production et de la livraison des produits finis vers le centre logistique de Reghaia, ainsi que vers neuf dépôts répartis à travers le pays. Les dépôts sont situés à Setif, Chlef, Thénia, Baraki, Blida, Médéa, Alger Ouest et Alger Est.

Le centre de Reghaia et les dépôts jouent un rôle important dans les opérations de l'entreprise, notamment :

- Distribution directe : qui assure la vente au détail à travers onze centres de DD permettant ainsi de livrer les produits directement aux clients.
- Distribution indirecte : qui gère également la distribution des produits aux grossistes, qui sont des partenaires commerciaux majeurs pour l'entreprise.
- Services prestigieux : En plus des ventes régulières, ces centres traitent également les commandes destinées aux casernes, hôtels, hôpitaux et autres clients nécessitant des services spécifiques.

Voici les principales directions et leurs fonctions :

**A. Direction générale :** Cette direction chapeaute les principales directions qui dirigent et assurent le bon fonctionnement de l'entreprise, représentée par un directeur général qui est responsable de toutes les décisions stratégiques de l'entreprise. Son rôle est de :

- Participer à l'élaboration avec le Conseil d'Administration d'une vision et d'un plan stratégique de l'entreprise.
- Identifier et évaluer les problèmes internes et externes qui ont un impact sur l'entreprise et en faire rapport au conseil d'administration.
- Responsable de la correspondance officielle au nom du CA.
- Représenter l'entreprise auprès des institutions officielles.
- Établir un plan opérationnel comprenant des buts et objectifs à faciliter.
- Mise en place de l'orientation stratégique de l'entreprise.
- Veiller à ce que le fonctionnement de l'entreprise soit à la hauteur des attentes de ses clients, du CA et des organismes de financement.
- Suivi des opérations quotidiennes de l'entreprise afin d'en assurer l'efficience et l'efficacité.

**B. Direction des ressources humaines :** elle s'occupe de la gestion du personnel de Fruital Coca-Cola, parmi ses tâches principales :

- Rémunération des salariés et suivi comptable des transactions salariales.
- La supervision des soins médicaux et œuvres sociales des travailleurs.
- Gestion du recrutement et des formations.
- La gestion des congés et des temporaires.
- Interlocuteur du syndicat de l'entreprise en collaboration avec le Directeur Général.

**C. Direction commerciale :** elle est au cœur de tous les secteurs et acteurs de l'entreprise et est rattachée à sa direction générale. L'équipe commerciale dirigée par le Directeur Commercial gère (Superviseurs, chefs de secteurs, commerciaux, pré-vendeurs, etc.) et s'occupe de la commercialisation et la promotion des produits de Fruital SPA en déterminant les plans d'action pour maximiser les ventes et le marché à atteindre.

**D. Direction finance et contrôle de gestion :** sa mission principale consiste à optimiser la gestion de sources capitales et des risques, ainsi que les prévisions budgétaires et la fixation des objectifs. Le budget est préparé en collaboration avec les contrôleurs de gestion. La direction s'assure également que les résultats correspondent aux objectifs attendus et, si nécessaire, apporte des corrections en fonction des résultats obtenus.

**E. Direction communication et relations publiques :** la direction a pour mission de :

- Mise en œuvre des campagnes de communication externe et avec les médias.
- Représenter l'entreprise et entretenir son réseau dans la presse et les journalistes des médias (radio, télévision, web).
- Gestion du budget relations publiques / presse.
- Organisation d'évènements pour faire connaître l'entreprise
- Organiser des évènements permettant la rencontre avec le public ou les journalistes et l'entreprise (visite d'entreprise, conférences...).
- Développer des partenariats importants auprès des institutions pour promouvoir les intérêts de l'entreprise (sponsoring...).

**F. Direction des opérations :** elle est chargée de gérer l'ensemble des flux physiques (matière première, produit semi-fini et produit fini), depuis l'approvisionnement jusqu'à la livraison aux clients. Sa mission est d'assurer une bonne coordination entre les différents acteurs de l'unité de production, en optimisant le rapport : Coût-Qualité-Délai et de la stratégie d'achat (MP) de l'entreprise, négocier directement avec les prestataires et les fournisseurs clés de l'entreprise par le biais d'un suivi des documents de négociation/d'appel d'offres. Cette direction est composée de trois départements (qualité, industriel, achat et approvisionnement et logistique).

✚ **Département qualité :** dans l'agroalimentaire, il existe nombreuses normes et obligations légales liées à la sécurité alimentaire. La direction qualité est chargée de vérifier et de gérer la conformité des processus industriels liés à ces normes et aux contraintes réglementaires applicables. Cela permet de garantir la qualité et conformité des produits.

✚ **Département industriel :** elle est chargée de la mise en œuvre de la fabrication des produits en atteignant aux objectifs planifiés et est responsable des opérations de production et de maintenance.

✚ **Département achat et approvisionnement :** la fonction achat est la fonction motrice d'un aspect stratégique dans l'entreprise Fruital, elle a pour mission de répondre aux besoins internes exprimés dans le plan de l'entreprise (SAP) et d'assurer le bon déroulement des opérations, cette direction se charge de :

- Le service achat s'occupe de l'aspect stratégique en définissant la stratégie et de la politique d'achats de l'entreprise.

- Fournir des processus, des méthodologies et des outils pour améliorer la performance globale de la structure achat : systèmes d'information, grilles d'évaluation des fournisseurs, normes de qualité...
  - Suivre et animer les équipes, notamment le suivi des dossiers de négociation/appels d'offre en cours.
  - Assurer un reporting auprès de la Direction Générale et des directions métier de l'entreprise.
  - Le service d'approvisionnement se charge de l'exécution de tout ce qui a été préparé par le service achats depuis de la création du bon de commande jusqu'à la satisfaction.
- ✚ **Département logistique** : ECCBC étant spécialisé dans l'embouteillage de boisson gazeuse. Cette dernière a procédé à l'externalisation des opérations de transport, en laissant cette tâche à des transitaires qui garantissent l'acheminement des marchandises jusqu'au point final.

### **1.2.7. Le système SAP chez ECCBC Fruital Coca-Cola :**

L'entreprise Fruital SPA a signé un contrat pluriannuel avec SAP en 2014 pour développer une application spécifique aux boissons dans le but d'améliorer sa capacité à servir ses clients, à réduire les coûts et à partager des données via des systèmes disparates.

Ce logiciel qui collecte et traite les informations sur une plateforme unique, depuis l'achat des matières premières jusqu'à la satisfaction client en passant par la production. Les solutions SAP peuvent être installées « sur site » sur le ou les sites de l'utilisateur ou exploitées à partir du cloud, ce qui aide les entreprises avec une analyse et une planification efficace sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

## **2. Enquête sur la contribution des ERP sur la performance logistique**

Après avoir présenté l'organisme d'accueil, et afin d'atteindre notre objectif et répondre à notre problématique, nous allons présenter dans cette section la méthodologie de recherche utilisée, les résultats obtenus et quelques recommandations.

### **2.1. La démarche méthodologique de l'enquête qualitative :**

L'étude empirique est une étape importante dans l'élaboration d'un travail de recherche, c'est une enquête basée sur l'expérience et l'observation plutôt que sur la théorie et ceci en

utilisant des méthodes pragmatiques. Cette section décrira l'objectif et les outils utilisés pour mener à bien notre étude et à vérifier nos hypothèses.

### 2.1.1. L'objectif de la recherche :

Notre objectif dans l'enquête est de savoir quel impact exerce l'ERP SAP sur la performance logistique de l'entreprise SPA Fruital Coca-Cola, à savoir :

- Déterminer le rôle de l'ERP dans la pertinence du système d'information.
- L'identification des indicateurs de performance logistique.
- Indiquer les apports de l'ERP SAP dans la gestion des processus des fonctions de la chaîne logistique.
- Voir le rôle de cet ERP dans la performance de la logistique.

Pour y parvenir et pour atteindre cet objectif, nous avons choisi de mener une recherche qualitative par enquête sur terrain à l'aide d'un guide d'entretien. Compte tenu de la nature des questions soulevées et la nature des résultats souhaités, ce type d'outil paraît le plus approprié pour étudier en profondeur et comprendre les interprétations des dirigeants et des utilisateurs de ce système.

### 2.1.2. Outils de recueil de données :

L'outil de recherche est l'instrument utilisé pour collecter les données et les informations nécessaires dont le traitement conduira aux objectifs de recherche et à la vérification des hypothèses.<sup>1</sup>

Nous avons mené une approche qualitative, qu'on peut définir comme étant : « la recherche qualitative de terrain est une recherche qui implique un contact personnel avec le sujet de la recherche, principalement par le biais d'entretiens et par l'observation des pratiques dans les milieux mêmes où évoluent les acteurs. La recherche est dite « qualitative » principalement dans le sens où les outils et méthodes utilisés visent d'une part à collecter des données qualitatives (témoignages, notes de terrain, images, etc.) et d'autre part à les analyser qualitativement, c'est-à-dire en extraire le sens plutôt que les transformer en pourcentages ou en statistiques »<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> CHABANI (S) et OUACHERINE (H) : Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales ,2eme édition, p.66.

<sup>2</sup> PIERRE (P) et MUCCHIELLI (A) : « Chapitre 1 - Choisir une approche d'analyse qualitative », L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales, édition Armon Colin, 2012, p.13.

Selon SAUVAYRE, le choix de la méthode d'entretien se fait de sorte qu'elle servira à répondre ou se donner les moyens de répondre le mieux possible à la question de départ<sup>1</sup>. Pour cela et pour une meilleure collecte d'informations, nous avons choisi l'entretien individuel (face à face) comme outil de recherche, où nous avons consacré en moyenne 30 minutes pour chaque responsable durant notre période du stage.

Un entretien individuel est : « une technique qui consiste à organiser une conversation entre l'enquêté et l'enquêteur. Dans cet esprit, celui-ci doit préparer un guide d'entretien, dans lequel figurent les thèmes qui doivent être impérativement abordés »<sup>2</sup>.

Cependant, l'entretien peut avoir plusieurs types en fonction du degré de directivité voulu par l'enquêteur, nous avons choisi l'entretien semi-directif pour laisser la liberté d'expression pour l'interviewé et pour recueillir un maximum d'informations sur le sujet et en sortir avec des résultats pertinents.

### 2.1.3. Profil de personnes interviewées :

Dans le cadre de la bonne réalisation de l'étude, nous avons pris un échantillon de huit (08) personnes qui ont la qualité de responsable et qui sont utilisateurs du SAP, répartis entre plusieurs départements, afin d'obtenir des réponses pertinentes pour notre recherche. Pour des soucis de confidentialité, les noms et prénoms des responsables au sein de l'entreprise ne seront pas révélés.

Le tableau suivant récapitule les détails sur l'interview et le profil des interviewés :

**Tableau n°3.1 : Profil des personnes interviewées**

Poste de l'interviewé		Expérience de l'interviewé	Date et durée de l'interview	Lieu de l'interview
Responsable SI	Mettre en place des projets d'amélioration, de mise en place des SI.	13 ans	Le : 22/05/2023 Durée : 20 min	Au niveau du siège de l'entreprise.
Responsable d'approvisionnement	Organiser, gérer et coordonner les flux et les stocks de marchandises au sein de l'entreprise, en s'appuyant sur les prévisions des ventes.	27 ans	Le : 09/05/2023 Durée : 30 min	Au niveau du siège de l'entreprise.

<sup>1</sup> SAUVAYRE (R) : Les méthodes de l'entretien en sciences sociales, édition Dunod, 2013, p.1.

<sup>2</sup> BEITONE (A), DOLLO (C) et GERVASONI (J) : Science sociale, édition Dalloz, Paris, 2012, p.30.

Responsable d'achats	Identifier et définir les besoins, analyser les dépenses, préparer les appels d'offre et prospecter les marchés avec l'objectif principal d'optimiser les coûts et réduire les dépenses.	11 ans	Le : 09/05/2023 Durée : 45 min	Au niveau du siège de l'entreprise.
Responsable magasin matière première (MP)	Assurer une gestion efficace et optimale des matières premières nécessaires à la production.	26 ans	Le : 15/05/2023 Durée : 40 min	Au niveau du siège de l'entreprise.
Superviseur	Gestion de la circulation des produits jusqu'à la livraison au client	3 ans	Le : 31/05/2023	Au niveau du centre de distribution à Kh.Kh
Responsable ordonnancement et siroperie	Planifier et gérer des opérations de production.	8 ans	Le : 16/05/2023 Durée : 15 min	Au niveau du siège de l'entreprise.
Responsable de distribution	Planifier et organiser la distribution des produits de l'entreprise, la sélection des transporteurs appropriés et la négociation des conditions contractuelles.		Le : 22/05/2023 Durée : 45 min	Au niveau du siège de l'entreprise.
Directeur logistique	Responsable du flux logistique, de la MP jusqu'à la livraison point de vente, l'élaboration planning production.	7 ans	Le : 22/05/2023 Durée : 15 min	Au niveau du siège de l'entreprise.

**Source** : Réalisé par nos propres soins

#### 2.1.4. La rédaction du guide d'entretien et déroulement de l'enquête :

L'entretien se déroule selon la méthode de l'entretien semi-directif qui nécessite l'élaboration de guide d'entretien. Ce dernier doit être rédigé en langage accessible, avec un vocabulaire approprié et dans un ordre logique de questions, en allant du général au particulier.

Nous avons structuré notre guide d'entretien en deux parties (Annexe n°3.1) :

- 1- Une introduction de notre objectif de recherche, suivie d'une formule de politesse qui assure aux répondants que les informations fournies lors des entretiens seront utilisées de manière anonyme à des fins purement scientifiques.

- 2- La partie principale du guide, qui contient des questions ouvertes semi-directives visant un seul objectif, où nous avons développé six thèmes.

Il est à noter que l'enregistrement vocal a été autorisé dans les entretiens avec certains responsables et nous nous sommes servies de la prise de notes pour les autres.

## 2.2. Analyse et présentation des résultats de l'étude qualitative :

Afin de confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons préparé un guide d'entretien composé de six axes, chaque axe est destiné à un ou deux responsables, dans le but d'avoir des informations sur :

- ❖ La qualité de l'information produite.
- ❖ Les apports de l'ERP sur la gestion de la fonction achat et approvisionnement.
- ❖ Le rôle de l'ERP dans la gestion des stocks et d'entrepôt.
- ❖ La contribution de l'ERP SAP dans le suivi de la production.
- ❖ La contribution de l'ERP SAP dans la logistique aval.
- ❖ L'impact de l'ERP sur la chaîne logistique.

Dans ce qui suit, nous procéderons à la présentation et à l'analyse des réponses obtenues auprès des responsables.

### 2.2.1. Axe 1 : La qualité de l'information produite

Cet axe est destiné au département SI, où nous avons effectué un entretien avec la responsable du SI.

#### 1. Question 1 : Possédez-vous d'un système de gestion des fonctions de l'entreprise ? Si oui, depuis combien de temps l'utilisez-vous ?

- ✚ **Réponse 1** : « *Oui, le SAP. On a commencé la mise en place en 2013, mais il est devenu opérationnel en 2014* ».
- ❖ **Analyse 01** : En 2013, l'entreprise a lancé le projet d'implémentation de ce système, et l'opérationnel a commencé un an plus tard, ce qui signifie que l'implantation a été mené avec succès.

2. **Question 2** : Avant l'utilisation de ce système, aviez-vous un autre ? Si oui, lequel, et quelle est la différence entre les deux ?

✚ **Réponse 2** : « Oui, on avait le Sage. Il y a une très grande différence entre ces deux systèmes. Le SAP convient le plus aux grandes entreprises, car il est plus vaste et propose des solutions globales pour la gestion commerciale de l'entreprise, la gestion des bases de données consommateurs et la mise en place des mesures marketing destinées pour stimuler les ventes et développer le chiffre d'affaires, tandis que le Sage répartit son offre en fonction des besoins de l'entreprise ».

❖ **Analyse 2** : On présente la différence entre le Sage et le SAP dans le tableau suivant :

	SAP	Sage
<b>Type d'entreprise</b>	Moyenne et grande entreprise	Moyenne entreprise
<b>Nombre d'utilisateurs</b>	Illimités	Limités
<b>Cycle de vie du produit</b>	Long terme	Moyen terme
<b>Gestion de l'inventaire</b>	Facilite la gestion des stocks et permet d'utiliser des structures de tarification flexibles, avec contrôle de l'emplacement.	Pas de traçabilité des stocks par emplacement, codes d'inventaire individuels limités.
<b>Flux de travail</b>	Entièrement intégré aux fonctions métier via des objets métier, connectant les personnes aux tâches et couvrant tous les aspects.	Capacités limitées à optimiser le flux de travail.
<b>Contrôle de stock</b>	Il peut être contrôlé en fonction de l'emplacement.	Limité
<b>Gestion du volume des données</b>	Illimités de données (produits, commandes...)	Ralentit après avoir atteint une certaine limite
<b>Fréquence de mise à jour</b>	Haute	Moyenne
<b>Entrepôt et mobilité commerciale</b>	Disponibilités d'applications personnalisées adaptée aux spécificités de chaque transaction.	Disponibilité réduite
<b>Potentiel de croissance de l'entreprise</b>	Adaptable	Limité à une entreprise moyenne

**3. Question 3 : Trouvez-vous que ce système permet un accès facile à l'information ? Permet-il d'avoir une visibilité complète ?**

✚ **Réponse 3** : « *Oui bien sûr, c'est un système intégré qui contient tous les modules (production, maintenance, logistique, achat, finance...). À partir des données saisies sur le système en temps réel et la mise en place des flux, on pourrait y accéder facilement à l'information, automatiser le système et les opérations effectuées en respectant les délais.*

*En effet, l'objet principal de la saisie des données dans le SAP est de pouvoir les consulter après, et à partir des BI on pourrait avoir des rapports d'analyse, des KPI's calculés, afin de mesurer la performance ».*

❖ **Analyse 3** : La qualité du système technique est très satisfaisante, car les informations sont facilement diffusées et transmises rapidement, de manière cohérente, fiable et dans les délais. Il est à noter que la qualité des informations diffusées par le SAP dépend de la qualité des données entrantes (précises et complètes). Donc, lorsqu'il est correctement entretenu et utilisé, il fournit des informations de haute qualité qui soutiennent les activités de l'entreprise, et permettent la création de rapports analytiques qui aident à la prise de décision.

Cela signifie que l'entreprise dispose un bon niveau de circulation de l'information entre les départements.

**4. Question 4 : Ce système répond-t-il à vos exigences en matière de coordination et de gestion des flux ? Si oui, comment ?**

✚ **Réponse 4** : « *Oui, quand on met en place un processus, on doit répondre au besoin du métier et faciliter l'utilisation pour les employés. La coordination et la gestion des flux est notre but principal lorsqu'on a mis en place un tel géant système, et cela, toujours par la fourniture de l'information ».*

❖ **Analyse 4** : D'après cette réponse, nous concluons que l'information a une place importante dans l'entreprise et est au cœur de ce système, car sa disponibilité permet un meilleur niveau de coordination entre les flux et les départements.

**5. Question 5 : Comment le SAP aide-t-il à mesurer la performance ?**

✚ **Réponse 5** : « *A finalité, on aura des rapports d'analyse et des tableaux de bord extraits de ce système, à partir de ces rapports, on pourrait mesurer la performance,*

*et si on aura un bon rapport, cela implique un bon système, donc on est dans le bon chemin et on pourra dire que la performance est atteinte, cela nous conduira à avoir un retour sur investissement ».*

- ❖ **Analyse 5** : Le SAP fournit plusieurs fonctionnalités qui aident à mesurer la performance de l'entreprise, la principale consiste à créer des tableaux de bord personnalisés et des rapports basés sur les données collectées dans le système. Ces tableaux de bord donnent un aperçu des indicateurs de performance clés (KPI). Les rapports générés offrent une analyse détaillée des performances passées et actuelles, permettant ainsi un suivi et une évaluation objective de la performance de l'entreprise.

**6. Question 6 : A votre avis, ce système contient-il des insuffisances ? Si oui, lesquels ?**

- ✚ **Réponse 6** : *« Tout système contient des insuffisances, mais on est toujours dans l'amélioration, on fait toujours des rajouts et des mises à jour afin de bénéficier des nouvelles améliorations de ce logiciel, tels que l'optimisation des processus métier, l'ajout de fonctionnalités supplémentaires, l'intégration de nouvelles technologies et la sécurisation des données ».*
- ❖ **Analyse 6** : L'entreprise effectue des mises à jour pour son système SAP pour tirer parti des nouvelles fonctionnalités, améliorer l'efficacité opérationnelle, résoudre les problèmes existants et maintenir la sécurité de ses données. Ces mises à jour peuvent également inclure des correctifs de sécurité importants qui sont nécessaires pour maintenir la sécurité des données de l'entreprise.  
Il s'avère que chaque nouvelle version de SAP peut apporter des améliorations significatives à ses modules, offrant ainsi de nouvelles fonctionnalités et des performances améliorées, ce qui peut leur donner un avantage concurrentiel.

**7. Question 7 : Trouvez-vous que ce système est indispensable et une solution optimale pour l'entreprise ?**

- ✚ **Réponse 7** : *« Oui bien sûr, c'est un système très important pour les grandes entreprises, car ça facilite beaucoup la gestion et l'effectuation des opérations ».*

- ❖ **Analyse 7** : D'après cette réponse et les réponses précédentes, on peut en déduire que l'entreprise apprécie ce système et le trouve important pour la gestion de ses flux.

### 2.2.2. Axe 2 : Les apports de l'ERP sur la gestion de la fonction achat et approvisionnement

Cet axe est destiné au département Supply Chain, où nous avons effectué un entretien avec deux responsables : responsable d'approvisionnement et responsable d'achats. Nous avons coordonné entre leurs réponses car elles étaient presque les mêmes.

#### 1. Question 1 : Comment l'ERP SAP vous-aide-t-il à identifier vos besoins ?

✚ **Réponse 1** : « *Le besoin est déterminé par le client, qui est ensuite saisi sur le système SAP et, à partir des données entrées, des informations précises peuvent être obtenues concernant les quantités à commander, le stock disponible et le suivi de la commande. Par conséquent, le SAP en tant qu'ERP présente de nombreux avantages et propose de nombreuses solutions qui permettent d'extraire des rapports détaillés afin de fournir des informations et assurer une traçabilité sur toutes les transactions de l'entreprise* ».

- ❖ **Analyse 1** : D'après la réponse, on constate que le système SAP ne détermine pas le besoin initial, car il provient du client et du marché. Cependant, une fois identifié, le système fournira des informations sur l'état des stocks, ces informations sont utilisées pour prendre des décisions sur les quantités à commander (quantités manquantes). Une fois ces décisions prises, un bon de commande sera établi dans le système SAP, puis il est envoyé au fournisseur approprié.

#### 2. Question 2 : Comment optimisez-vous le coût dans le cadre du processus d'achat et d'approvisionnement ?

✚ **Réponse 2** : « *L'optimisation passe d'abord par l'analyse des dépenses à travers des rapports extraits du système SAP. Cette analyse donnera lieu à la mise en place d'une démarche stratégique achat orientée vers la minimisation et l'optimisation des coûts. Cette dernière comprendra les étapes suivantes :*

- *Acquisition du flux d'informations à partir du système SAP.*

- *Traitement et analyse de l'information pour pouvoir décider les meilleures solutions.*
  - *Identification des dépenses totales pour se concentrer particulièrement sur les segments qui représentent des montants importants.*
  - *Schématiser les dépenses par fournisseur à travers le SAP.*
  - *Évaluation des pratiques antérieures : une fois que les besoins sont identifiés, il est utile d'examiner les méthodes utilisées lors de l'année précédente (n-1) et de proposer des améliorations pour l'année en cours (n). Cela peut inclure des actions telles que la négociation de prix plus bas, challenger les fournisseurs... ».*
- ❖ **Analyse 2 :** On déduit qu'en suivant ces étapes, il est possible d'établir une approche d'achat stratégique qui vise à minimiser les coûts tout en optimisant les dépenses de l'entreprise. Le système SAP joue un rôle clé en fournissant les données nécessaires à l'analyse et à la prise de décision.

**3. Question 3 : A votre avis, quels changements ont été apportés par ce système lors de la gestion de votre fonction ?**

✚ **Réponse 3 :** « *Il est à noter que le SAP en tant que SI a présenté beaucoup d'avantages dans le cadre de notre fonction, notamment :*

- *Avoir un accès rapide à l'information.*
- *Aider à faire des analyses suite à l'extraction et traitement des données disponibles sur SAP.*
- *Avoir de la traçabilité des différents flux.*
- *Avoir une visibilité sur les dépenses et les besoins de la société.*

*Cela a conduit à un changement positif en termes d'élaboration de nos stratégies achat pour chaque segment de dépense, basé sur un traitement et une analyse des informations confirmées et traitables dans le cadre de la démarche stratégique des achats ».*

❖ **Analyse 3 :** Les réponses fournies indiquent que les modifications apportées par le SAP ont entraîné des changements positifs sur les achats et l'approvisionnement.

**4. Question 4 : Comment ce système vous aide-t-il dans la création des documents nécessaires aux opérations effectuées dans votre département ?**

✚ **Réponse 4** : « Le SAP présente une solution de création de différents documents qui aide à matérialiser l'entreprise des transactions dans le cadre de la fonction achat et la fonction approvisionnement. À titre d'exemple :

- La création des bons de commande en fonction des informations pertinentes saisies dans le système, tels que les fournisseurs, les articles commandés, les quantités et les prix, ce qui facilite la création et la gestion des bons de commande.
- La création des factures.
- La création des rapports, tels que les bilans, les états de résultats et les flux.
- L'offre des fonctionnalités pour la création et la gestion des contrats ».

❖ **Analyse 4** : Le SAP prend en charge de la création de divers documents, cela permet de réduire les erreurs, améliorer l'efficacité opérationnelle et offre une traçabilité complète des documents et des transactions.

**5. Question 5 : Comment jugez-vous l'utilité de ce système dans l'optimisation des opérations d'achat et d'approvisionnement ?**

✚ **Réponse 5** : « Le SAP est jugé très utile dans le cadre d'optimisation, et cela, à travers les multiples solutions et avantages procurées par l'ERP à savoir : la traçabilité sur l'ensemble des transactions d'entreprise en interne (avec les clients) et en externe (avec les prestataires, partenaires...), l'avantage d'avoir un flux d'informations détaillé possible de les analyser et les traiter dans le cadre de la mise en place de la stratégie achat et aussi dans le cadre de l'exécution en termes d'approvisionnement ».

❖ **Analyse 5** : Le responsable trouve que le SAP est avantageux et pratique pour les achats et l'approvisionnement, en raison de sa traçabilité, de la gestion des informations et de l'exécution efficace des processus.

**6. Question 6 : Ce système, contient-il des insuffisances ? Si oui, lesquelles ?**

✚ **Réponse 6** : « À noter que ce système SAP est évolutif et chaque insuffisance est traité dans le cadre de l'accompagnement pour adapter ou intégrer de nouvelles solutions ».

- ❖ **Analyse 6** : En reliant cette réponse et la réponse du responsable du SI, on constate que lorsque certaines lacunes apparaissent dans le système SAP, cela n'en diminue pas l'importance, car il est évolutif et l'entreprise veille à le mettre à jour en adaptant ou intégrant de nouvelles solutions.

**7. Question 7 : Mesurez-vous la performance de votre fonction ? Si oui, quels indicateurs utilisez-vous ?**

✚ **Réponse 7** : « Oui, et dans le cadre de cette mesure, on passe par les KPI's suivants :

- *PPV : Purchase Price Variance* : Il s'agit de la variation de prix d'achat entre la période N et la période N-1.
- *Taux de couverture contractuelle* : Cet indicateur mesure le pourcentage des achats et le suivi de la conformité des contrats.
- *Taux de service* : évalue la performance de l'approvisionnement ».

❖ **Analyse 7** : En utilisant les KPI's fournis du SAP, il est possible de mesurer la performance de la fonction d'achat et la fonction d'approvisionnement.

**8. Question 8 : D'après votre expérience, comment le SAP aide-t-il à mesurer la performance logistique et à l'atteindre ?**

✚ **Réponse 8** : « À travers la disponibilité de l'information, la pertinence des analyses, le reporting et les fonctionnalités fournis par le système ».

❖ **Analyse 8** : Le SAP propose des fonctionnalités de planification de l'approvisionnement qui contribuent à l'optimisation de stock, de réduire les coûts de stockage et de minimiser les ruptures de stock en fonction des prévisions. Cela aide à mesurer la performance logistique en termes d'efficacité des opérations d'approvisionnement.

**2.2.3. Axe 3 : Rôle de l'ERP dans la gestion des stocks et d'entrepôt**

Cet axe est destiné au département Supply Chain, précisément au gestionnaire de stock et d'entrepôt, où nous avons effectué un entretien avec le responsable du magasin MP au niveau du siège de Rouïba, et avec le superviseur au niveau du centre de distribution de Khemis-El-Khechna dans le but de viser la partie amont et la partie aval.

1. **Question 1 : Quels sont vos objectifs ?**

✚ **Réponse 1 :** « On a plusieurs objectifs, à savoir :

- Satisfaire le plan de production d'une planification hebdomadaire.
- Le suivi des entrées (réception MP) et les sorties (des MP aux lignes de production) à temps réel.
- La bonne gestion des non conformes.
- L'optimisation des coûts.
- Être en collaboration avec les autres départements tels que la production, la planification, l'achat et l'approvisionnement.
- Le stockage s'effectue dans le respect des normes.
- La bonne gestion des réintégrations (retours à partir des lignes de production) ».

❖ **Analyse 1 :** Le responsable veille à assurer une gestion efficace des MP, à optimiser les coûts et à favoriser la collaboration avec les fournisseurs et les autres départements de l'entreprise.

2. **Question 2 : Comment ce système vous aide-t-il à diminuer les coûts de stockage et d'entreposage ?**

✚ **Réponse 2 :** « Le SAP en tant que système n'aide pas à diminuer les coûts de stockage et d'entreposage, on peut dire qu'il aide d'une manière indirecte en donnant une visibilité complète et réelle sur le stock des articles (on peut voir l'historique des articles, l'état du stock à temps réel et aussi voir l'état du stock à n'importe quel moment demandé), et cela se réalise par une condition de la saisie à temps réel des opérations effectuées sur le SAP ».

❖ **Analyse 2 :** Selon le responsable, le système SAP ne contribue pas directement à réduire les coûts de stockage et d'entreposage, mais il offre une visibilité complète et précise sur le stock des articles en accédant à l'historique, cela peut indirectement contribuer à atteindre cet objectif. La transparence et l'accessibilité des informations permettent une meilleure gestion des stocks.

3. **Question 3 : Quel est le niveau de contribution de ce système dans la gestion des opérations de réception, de manutention et de stockage des MP ?**

✚ **Réponse 3 :** « Le système SAP contribue fortement à la gestion de ces opérations par la visibilité en détail sur les mouvements du stock de chaque shift ou article

*demandé. C'est-à-dire, en consultant l'état du stock sur le système, on pourra constater, savoir, vérifier et suivre les opérations qui ont été réalisées, car la saisie se fait toujours à temps réel, donc on pourra même vérifier l'équipe qui ne travaille pas au cas où le stock ne se modifie pas sur le système ».*

- ❖ **Analyse 3 :** Le SAP joue un rôle important dans ces opérations en maintenant un suivi précis des niveaux de stock, en offrant une visibilité détaillée des mouvements d'entrepôt pour chaque équipe de travail ou article demandé, car la saisie se fait à temps réel. On déduit que ce système facilite la communication et la collaboration entre les différentes parties impliquées dans la gestion des stocks.

**4. Question 4 (destiné au superviseur) : Quel est le niveau de contribution de ce système dans la gestion des opérations de préparation des commandes ?**

- ✚ **Réponse 4 :** « *SAP facilite la gestion des stocks en fournissant des informations en temps réel sur les niveaux de stock disponibles, les emplacements de stockage et les commandes en cours. Cela permet de suivre les articles sélectionnés et de s'assurer de la disponibilité des produits requis, facilitant ainsi la sélection des produits à inclure dans les commandes.*

*Ainsi, SAP facilite la création et la gestion des documents liés à la préparation des commandes, tels que les bons de préparation, les bons de livraison, avec des informations pour chaque commande ce qui réduit les erreurs ».*

- ❖ **Analyse 4 :** SAP joue un rôle dans la préparation des commandes en fournissant une gestion efficace des stocks, un suivi en temps réel des commandes ainsi que la génération de documents lié à cette opération.

**5. Question 5 : Comment le SAP aide-t-il à la gestion et au calcul de l'inventaire ?**

- ✚ **Réponse 5 :** « *SAP calcule automatiquement la quantité disponible pour chaque article en fonction des transactions de stock enregistrées (les entrées, les sorties, les retours, les transferts et les ajustements d'inventaire). Cela facilite la planification et l'exécution des inventaires physiques, ou les quantités réelles de stock sont vérifiées et comparées aux données du système. SAP permet également d'enregistrer les résultats de l'inventaire, de comparer les quantités physiques avec les quantités enregistrées et de mettre à jour le stock en conséquence.*

*Un autre point essentiel à mentionner est que le SAP effectue des ajustements d'inventaire lorsque des écarts sont identifiés entre les quantités réelles et les quantités enregistrées dans le système pour les corriger en effectuant des ajustements positifs ou négatifs afin d'aligner les quantités réelles avec les quantités enregistrées dans le système ».*

- ❖ **Analyse 5 :** On peut en conclure que le SAP effectue le calcul de l'inventaire, ce qui permettra un suivi précis en temps réel des stocks, une optimisation de la disponibilité des articles, une réduction des erreurs et des décisions informées à prendre en matière de gestion des stocks.

**6. Question 6 : Avez-vous rencontré des problèmes dans l'utilisation de ce système ? Si oui, lesquels ?**

- ✚ **Réponse 6 :** « *Non, le système marche parfaitement bien, et gère les opérations et les données d'une manière structurée. Les problèmes liés à SAP ne surviennent généralement que dans le cas de coupures de réseau, et ne sont donc pas inhérents au système lui-même ».*
- ❖ **Analyse 6 :** Le responsable du magasin trouve que le SAP fonctionne de manière optimale et gère les données de manière structurée.

**7. Question 7 : Mesurez-vous la performance de cet entrepôt ? Si oui, quels indicateurs utilisez-vous ?**

- ✚ **Réponse 7 :** « *Oui, en tant que responsable de magasin, je peux dire que la performance est atteinte lorsque certaines conditions sont remplies : mise à jour du stock en magasin en enregistrant correctement les transactions d'entrée ou de sortie, l'inventaire et les écarts sont bien calculés et les résultats sont satisfaisants. La performance peut également être mesurée par d'autres critères, à savoir le taux de disponibilité des produits, le taux de rotation des stocks, la réduction des erreurs d'inventaire, etc.»*
- ❖ **Analyse 7 :** Cette réponse met en évidence l'importance de la mise à jour précise du stock, du calcul précis de l'inventaire et de la satisfaction des résultats pour évaluer la performance. De plus, d'autres critères tels que le taux de disponibilité des produits, le taux de rotation des stocks et la réduction des erreurs d'inventaire sont également mentionnés comme des indicateurs importants.

**8. Question 8 : D'après votre expérience, comment le SAP aide-t-il à mesurer la performance logistique et à l'atteindre ?**

✚ **Réponse 8** : « SAP génère des tableaux de bord et des rapports qui suivent et analysent les indicateurs de performance logistique, à l'aide d'outils avancés qui permettent une exploration approfondie des données logistiques. En plus de fournir des outils de suivi des stocks qui permettent de suivre et d'analyser les niveaux de stocks, les mouvements, les variations et les écarts, Cela permet de mesurer l'efficacité des opérations de gestion des stocks, d'identifier les problèmes de gestion et d'optimiser les niveaux de stocks ».

❖ **Analyse 8** : Étant donné que la mesure de la performance logistique est mesurée sur la base de rapports et des tableaux de bord extraits du système SAP. Une bonne planification, une mise en œuvre soignée et une utilisation adéquate des fonctionnalités SAP sont donc essentielles pour obtenir des indicateurs précis et exploitables qui permettent d'atteindre la performance.

**2.2.4. Axe 4 : Contribution de l'ERP SAP dans le suivi de la production**

Cet axe est destiné au département industriel, où nous avons effectué un entretien avec le responsable d'ordonnancement et de siroperie.

**1. Question 1 : Comment l'ERP SAP aide-t-il à mieux gérer la planification et l'ordonnancement de la production ?**

✚ **Réponse 1** : « Le SAP permet de gérer et de vérifier les lots par rapport aux lignes de production tout au long du processus de production, il permet de créer, définir et suivre les numéros de lots associés aux MP et aux PF, valider également les opérations effectuées sur les lignes de production. Il permet l'extraction en temps réel de données, des quantités produites et des rendements ».

❖ **Analyse 1** : D'après le responsable, le SAP gère les lots de production et fournit les informations en temps réel.

**2. Question 2 : Ce système vous aide-t-il à améliorer l'efficacité des employés ? Si oui, Comment ?**

✚ **Réponse 2** : « Non, le système SAP n'aide pas à améliorer l'efficacité des employés impliqués dans les opérations de production, il aide plutôt à libérer du temps par la

*génération des rapports et des rendements sur ce système afin qu'ils se consacrent à des tâches plus stratégiques ».*

- ❖ **Analyse 2** : Selon le responsable, le SAP ne vise pas directement à améliorer l'efficacité des employés, car son objectif principal est de faciliter le contrôle des quantités à produire et la génération de rapports et de rendements. Ainsi, en automatisant certaines tâches et en fournissant des informations en temps réel, le système SAP fait gagner du temps aux employés et leur permet de se concentrer sur des tâches plus stratégiques et à plus forte valeur ajoutée.

**3. Question 3 : Ce système impacte-t-il l'amélioration de la performance de votre fonction ?**

- ✚ **Réponse 3** : « *Non, le système n'a pas d'impact sur l'amélioration de la performance de production, il aide seulement à nous fournir des informations qui seront utilisées dans le besoin ».*

- ❖ **Analyse 3** : Le responsable considère que le SAP n'est pas un moyen qui améliore la performance au niveau de la production. Mais en analysant les réponses précédentes, il est possible de conclure que l'utilisation efficace des informations, des rapports et des rendements extraits du système peuvent indirectement améliorer la performance en faisant gagner du temps et en réduisant les erreurs, ce qui peut avoir un impact positif sur l'efficacité des opérations de production.

**2.2.5. Axe 5 : Contribution de l'ERP SAP dans la logistique aval**

Cet axe est destiné au département logistique, où nous avons effectué un entretien avec le responsable du transport.

**1. Question 1 : L'ERP SAP permet-il de diminuer les coûts de transport ?**

- ✚ **Réponse 1** : « *ERP désigne les processus et logiciel de base qui englobe tous les aspects de l'entreprise, en les combinant dans un seul système central et une seule base de données. Il s'agit d'un moyen efficace de réduire les coûts opérationnels (transport) et augmenter les marges bénéficiaires de l'entreprise sans compromettre la qualité de nos produits ou services.*

- *Optimisation des itinéraires* : Le SAP intègre des modules de planification logistique avancés qui permettent de déterminer les itinéraires les plus efficaces pour le transport des marchandises. En analysant les données telles que la localisation des entrepôts, les capacités

*de chargement et les contraintes de temps, le système peut générer des itinéraires optimaux, réduisant ainsi les distances parcourues et les coûts associés.*

- *Gestion des contrats et des tarifs : Le SAP offre la possibilité de gérer les contrats de transport et les tarifs associés de manière centralisée et de contrôler les dépenses liées au transport ».*

❖ **Analyse 1** : Les points spécifiques mentionnés concernant le SAP et la réduction des coûts de transport sont pertinents. L'optimisation des itinéraires grâce aux modules de planification logistique avancés du SAP peut en effet contribuer à réduire les distances parcourues et les coûts associés au transport. De plus, la gestion centralisée des contrats de transport et des tarifs avec le SAP peut aider à contrôler les dépenses liées au transport.

En résumé, bien que la réponse mentionne à la fois l'ERP et le SAP, les points spécifiques liés à la réduction des coûts de transport avec l'utilisation du SAP sont corrects et pertinents.

2. **Question 2** : **Ce système permet-il de suivre les ventes et les livraisons ? Si oui, comment vous assurez-vous que les commandes arrivent au bon moment et en bon état ?**

✚ **Réponse 2** : *« Oui, afin de suivre les commandes clients, des documents existent et sont indispensables pour le bon traitement de celle-ci, sur SAP on trouve :*

- *Afficher commande SAP*
- *Type de commande (vente/transfert)*
- *Visualiser les commandes (commande en cours de chargement, commande déjà programmée, commande en route vers le client) ».*

❖ **Analyse 2** : La réponse décrit les documents et fonctionnalités disponibles dans le système SAP pour suivre les commandes clients :

1- **Afficher commande SAP** : Cette fonctionnalité permet d'accéder aux détails spécifiques d'une commande client dans le système SAP. En affichant la commande, les utilisateurs peuvent consulter les informations telles que les articles commandés, les quantités, les prix, les délais de livraison, etc.

2- **Type de commande** : le SAP permet de distinguer les différents types de commandes clients, tels que les commandes de vente et les commandes de transfert. Cette classification permet de différencier les transactions

commerciales et de traiter les commandes de manière appropriée en fonction de leur nature.

- 3- Visualiser les commandes : SAP offre des fonctionnalités pour visualiser l'état et l'avancement des commandes clients. Cela peut inclure des informations sur les commandes en cours de chargement, c'est-à-dire les commandes prêtes à être expédiées, les commandes déjà programmées pour l'expédition, ainsi que les commandes en route vers le client.

Ainsi, SAP offre des indicateurs de statut pour les commandes et les livraisons, permettant aux utilisateurs de savoir où chaque commande et livraison se situe dans le processus. Par exemple, le statut peut indiquer si une commande est en attente, en cours de préparation, en cours de livraison ou déjà livrée. Cette visibilité permet de mieux gérer les délais, d'anticiper les problèmes potentiels et de fournir des informations précises aux clients.

Ces points mentionnés soulignent les capacités de suivi des commandes clients dans SAP.

### 3. **Question 3 : Selon vous, la traçabilité physique des documents est-elle importante ?**

- ✚ **Réponse 3 :** « *Oui, la traçabilité d'un document consiste à retracer son historique, ses différentes étapes d'élaboration, de modification et de diffusion.*

*Lorsqu'il s'agit de la conservation des documents, l'archivage s'avère être la meilleure solution. Cette dernière peut se faire sur le plan physique et sur le plan numérique.*

*L'archivage physique permet de conserver des documents sous leurs formes originales, donc la traçabilité est une notion clé dans l'archivage, permettant de retracer l'historique du document, y compris les auteurs, les versions et les dates ».*

- ❖ **Analyse 3 :** Selon le responsable, la traçabilité des documents est essentielle pour suivre et conserver l'historique d'un document. Et que l'archivage physique constitue une méthode de conservation des documents dans leur forme originale, où la traçabilité joue un rôle crucial en permettant de retracer l'historique du document à travers ses différentes étapes.

4. **Question 4** : Sur quelle échelle estimez-vous le niveau de traçabilité avec l'ERP SAP ?

✚ **Réponse 4** : « Important, dans le contexte actuel où de plus en plus de documents sont créés et conservés sous forme numérique, il est essentiel de considérer également l'archivage numérique sur SAP, qui implique le stockage sécurisé et organisé de documents, mais elle sera toujours accompagnée d'une traçabilité physique ».

❖ **Analyse 4** : Le SAP offre également des fonctionnalités de traçabilité dans le contexte de gestion numérique.

5. **Question 5** : A votre avis, quels changements ont été apportés par ce système lors de la gestion et l'optimisation de votre fonction ?

✚ **Réponse 5** : « On peut les résumer dans les points suivants :

1- Plus de puissance pour traiter plus de données : 75% des transactions métier dans le monde passent au moins une fois par un système SAP, dont fait partie notre entreprise, la base de données apporte la puissance nécessaire au traitement en temps réel de flux d'information.

2- Une productivité améliorée et une interface modernisée : le SAP propose une interface utilisateur simplifiée et modernisée, et aussi personnalisable, la collaboration est facilitée par l'intégration d'outils modernes, comme le module de client.

3- Des bénéfices métiers et une meilleure automatisation : l'intelligence est présente dans tous les composants de l'ERP avec des analyses et simulations qui permettront d'apporter une précieuse aide à la décision.

De nouvelles fonctionnalités sont intégrées sur les flux et permet ainsi de mieux gérer la Supply Chain. SAP en couvre les cinq étapes fondamentales, de la définition de la stratégie à l'exécution, en passant par la planification.

4- Une plateforme prête pour les nouveaux modèles économiques : SAP permet de valoriser l'innovation, cette plateforme répond ainsi aux enjeux d'hyper connectivité, de traitement des données ».

❖ **Analyse 5** : Le SAP a apporté des changements positifs pour l'optimisation lors de la gestion des opérations de la logistique aval.

**6. Question 6 : Mesurez-vous la performance ? Si oui, quels indicateurs utilisez-vous ?**

✚ **Réponse 6** : « Oui, choisir et surveiller les bons indicateurs clés est primordial pour s'assurer que notre stratégie transport est efficace.

*Le triptyque Qualité-Coût-Délai est avant tout un outil de communication. Il permet de rappeler les trois grands principes de la gestion de projet (transport primaire) :*

- Produire de la qualité
- Maitriser les coûts
- Respecter les délais ».

❖ **Analyse 6** : Cette réponse met en évidence l'importance de choisir les bons indicateurs clés et de suivre les principes du triptyque Qualité-Coût-Délai pour garantir l'efficacité de la stratégie de transport. En utilisant ces outils de gestion, les entreprises peuvent améliorer leurs performances opérationnelles, optimiser les coûts et satisfaire les exigences de délais. En reliant cette réponse aux précédentes, on trouve que le SAP impacte dans l'amélioration de la performance en optimisant les coûts et les délais.

**2.2.6. Axe 6 : Impact de l'ERP sur la chaîne logistique**

Cet axe est destiné au département Supply Chain, où nous avons effectué un entretien avec le directeur logistique.

**1. Question 1 : Quels sont vos objectifs ?**

✚ **Réponse 1** : « Notre objectif dans le département Supply Chain consiste à assurer une meilleure qualité de service tout en réduisant les coûts, en optimisant les processus ».

❖ **Analyse 01** : Ce département vise à atteindre la qualité de service, donc donne une importance sur la satisfaction clients, et ce en réduisant les coûts, donc ce département cherche à atteindre l'optimisation.

**2. Question 2 : A votre avis, L'ERP SAP fournit-il assez d'informations ?**

✚ **Réponse 2** : « Oui, le SAP en tant qu'outil offre certainement une grande quantité d'informations à plusieurs niveaux : commandes en cours, niveaux de stock, délais, performances de la chaîne d'approvisionnement, et bien plus encore ».

- ❖ **Analyse 2** : Le SAP a la capacité de fournir des informations détaillées et à plusieurs niveaux, ce qui peut être extrêmement bénéfique pour le département Supply Chain.

3. **Question 3** : Selon vous, comment ce progiciel contribue-t-il dans la prise de décision et la réalisation des objectifs logistiques ?

- ✚ **Réponse 3** : « *Le SAP aide à la prise de décision en favorisant la fluidité des informations provenant de différentes fonctions et départements de l'entreprise. avoir une information précise et fiable en temps réel, ce qui permet aux utilisateurs d'accéder rapidement aux données dont ils ont besoin. De plus, le SAP fournit des rapports, des KPI's qui permettent de suivre notre performance et de prendre des décisions* ».

- ❖ **Analyse 3** : Le SAP joue un rôle dans la prise de décision en fournissant des informations complètes partagées en temps réel d'une manière transparente, ainsi que des outils d'analyse pour évaluer les performances.

4. **Question 4** : De quelle façon, ce système permet-il d'obtenir un meilleur niveau de coordination entre toutes les fonctions de la chaîne logistique ?

- ✚ **Réponse 4** : « *Déjà, il est accessible pour toutes les équipes de l'entreprise, y compris notre département, et chaque personne a une visibilité sur son domaine d'activité qui va lui permettre de prendre la bonne décision en temps réel* ».

- ❖ **Analyse 4** : Nous pouvons conclure que chaque utilisateur a un accès en temps réel aux informations et aux indicateurs clés dont il a besoin pour gérer et prendre des décisions appropriées et réactives. Le SAP permet donc une très bonne coordination et communication entre les différentes parties prenantes de chaque équipe de la chaîne logistique.

**5. Question 5 : Croyez-vous que ce système soit une solution optimale et indispensable pour une meilleure gestion des activités de la chaîne logistique ? Si oui, quelles sont les améliorations qui ont été apportées par ce système ?**

**+ Réponse 5** : « *Oui, le système a apporté plusieurs améliorations et avantages, on cite :*

- *La gestion du flux entrant/sortant de la réception des matières premières à l'expédition des produits finis.*
  - *Le suivi et le contrôle efficace des mouvements de marchandises tout au long de la chaîne logistique.*
  - *Le contrôle total des dépenses principalement sur la logistique, ce qui permet une maîtrise des coûts logistiques (coûts de transport, de stockage, de manutention, etc).*
  - *Une gestion des DLC pour pouvoir prendre les bonnes décisions et minimiser les pertes de production.*
  - *La gestion des commandes clients de la saisie jusqu'à l'exécution, il permet de suivre l'état des commandes, de gérer les confirmations de livraison, d'émettre les factures correspondantes et de suivre les paiements.*
  - *Une bonne gestion des stocks ».*
- ❖ **Analyse 5** : Nous pouvons dire que ces améliorations et avantages offerts par SAP contribuent à une gestion plus efficace de la chaîne logistique, à une réduction des coûts, à une meilleure visibilité des opérations et à une prise de décision.

**6. Question 6 : Comment ce système vous aide-t-il à mesurer la performance logistique ?**

**+ Réponse 6** : « *Le SAP aide à mesurer la performance en fournissant des informations fiables à partir desquelles on met en place des tableaux de bord à travers des KPIs pour mesurer la performance logistique ».*

❖ **Analyse 6** : Le SAP joue un rôle dans la mesure de la performance logistique en fournissant des informations et en permettant la mise en place de tableaux de bord avec des indicateurs clés de performance (KPI). Les tableaux de bord permettent de visualiser ces données de manière claire et concise.

### 7. **Question 7 : Quels sont les problèmes rencontrés lors de l'utilisation du SAP ?**

- ✚ **Réponse 7 :** « *Le seul problème, c'est quand on perd des connectivités (pas de connexion, pas de VPN...), nous sommes toujours obligés d'avoir une connexion pour que ça fonctionne. Aussi lorsqu'un travailleur quitte, on est obligés de former une autre personne* ».
- ❖ **Analyse 7 :** D'après le responsable, le premier problème concerne la dépendance de SAP à une connectivité Internet stable. Sa perte peut entraîner des perturbations dans les opérations quotidiennes de l'entreprise. Le problème mentionné concerne la formation d'un nouveau personnel, ce qui demande du temps et nécessite des ressources supplémentaires. Il est important de noter que ces problèmes ne sont pas spécifiques au SAP.

## 3. **Synthèse de l'étude et recommandations :**

### 3.1. Synthèse de l'étude qualitative :

Notre recherche vise à examiner comment l'ERP contribue à l'amélioration de la performance de la chaîne logistique de l'entreprise. C'est la problématique centrale de notre recherche. En menant des entretiens semi-directifs avec différents responsables de l'entreprise, nous avons pu analyser l'impact opérationnel et décisionnel de l'ERP.

Les résultats obtenus auprès des responsables nous ont permis de mieux comprendre l'utilité de l'ERP SAP au sein de l'entreprise Fruital Coca-Cola, dont on constate que les fonctionnalités du système SAP semblent avoir une influence directe et positive sur le niveau de satisfaction des répondants et que l'ERP joue un rôle essentiel en tant que pilier de l'entreprise dans son ensemble, en particulier en ce qui concerne le SCM.

Dans cette enquête, nous avons constaté des effets positifs de l'ERP sur la performance des fonctions de gestion de la chaîne logistique, les résultats que nous avons observés peuvent être interprétés à travers les grands titres suivants :

1. **Automatisation des flux d'informations :** L'ERP automatise les flux d'informations, ce qui inclut la collecte, la saisie et la transmission des données logistiques. Par exemple, lorsqu'une commande est enregistrée, les informations sont automatiquement transmises aux équipes de préparation des commandes, aux transporteurs, etc.

2. **Visibilité et fluidité d'informations** : L'ERP offre des avantages essentiels en termes de visibilité et de fluidité des informations. Il permet de centraliser toutes les informations de l'entreprise dans une base de données unique. Ainsi, les différentes équipes et départements peuvent partager et accéder en temps réel aux informations pertinentes. À noter que l'extraction d'informations fiables, cohérentes, rapides et précises en temps réel constitue le point crucial sur lequel tous les responsables se sont appuyés lors de l'entretien, ce qui reflète son importance.
3. **Coordination et synchronisation** : L'ERP favorise la coordination, la synchronisation des activités, la communication et la collaboration à la fois en interne, au sein de l'entreprise, et en externe, avec les fournisseurs, transporteurs et les autres partenaires de la chaîne logistique.
4. **Reporting et analyse** : L'ERP offre des fonctionnalités de *reporting* et d'analyse en temps réel, avec des tableaux de bord et des rapports personnalisables, qui permettent de visualiser et d'analyser les données clés liées à la performance de l'entreprise. Grâce à ces outils, les décideurs ont une vision claire de la situation et peuvent agir de manière proactive pour optimiser les performances de l'entreprise.
5. **Prise de décision basée sur les données** : la fluidité de l'information à temps réel, le *reporting* et l'analyse des données impacte positivement sur la prise de décisions rapides et éclairées.
6. **Traçabilité** : l'ERP permet d'assurer la traçabilité des mouvements de marchandises, des transactions et des activités internes et externes tout au long de la chaîne logistique. On peut suivre de manière précise l'historique et les déplacements des matières premières depuis leur réception jusqu'à leur utilisation, ainsi que l'expédition des produits finis. Cela garantit une transparence totale et une gestion efficace des flux physiques.
7. **Automatisation des processus** : l'ERP facilite l'exécution des processus d'approvisionnement en fournissant des informations précises et en automatisant les tâches répétitives. Cela permet d'améliorer l'efficacité opérationnelle.
8. **Suivi en temps réel** : l'ERP fournit des outils de suivi des stocks en temps réel qui permettent de définir, de suivre et d'analyser les niveaux de stock, les mouvements (les réceptions de marchandises, les expéditions, les transferts internes, les retours, les ajustements d'inventaire), les variations et les écarts. Cela permet de mesurer l'efficacité des opérations de gestion des stocks à condition d'enregistrer correctement et en temps réel les

entrées et les sorties. De plus, l'ERP permet également le suivi des commandes et des livraisons, assurant ainsi un suivi complet des processus logistiques.

9. **Calcul des quantités disponibles** : SAP calcule automatiquement les quantités disponibles de chaque article en tenant compte des entrées, des sorties, des retours, des transferts et des ajustements d'inventaire.
10. **Visualisation des commandes et suivi des livraisons** : Grâce à la visualisation des commandes et des livraisons dans SAP, les utilisateurs peuvent suivre et gérer efficacement l'ensemble du cycle de commande, de la prise de commande initiale à la livraison finale. Cela permet d'améliorer la transparence, la coordination et l'efficacité des opérations, ce qui se traduit par une meilleure satisfaction client et une optimisation des processus logistiques.
11. **Documentation et réduction des erreurs** : L'ERP automatise de nombreuses tâches logistiques, à titre d'exemple la génération de bons de commande, de factures, etc. cette automatisation réduit la dépendance aux processus manuels, ce qui diminue les risques d'erreurs de saisie de données, de calculs incorrects, etc. De plus, l'ERP offre une fonctionnalité de validation des données, permettant de s'assurer que les informations saisies sont conformes aux règles et aux normes de l'entreprise. Par exemple, il peut vérifier automatiquement les quantités de stock disponibles, les références de produits, les coordonnées des clients, etc., réduisant ainsi les erreurs liées à des informations incorrectes ou incohérentes. Cette documentation et cette validation intégrées dans l'ERP assurent une meilleure précision et fiabilité des opérations logistiques.
12. **Analyse des coûts et des dépenses** : L'ERP permet de suivre les coûts associés aux différentes activités logistiques.
13. **Gestion des transporteurs** : SAP permet de suivre et d'analyser les performances des transporteurs, y compris la ponctualité des livraisons, les coûts de transport, les problèmes de qualité, etc. Cela permet de mesurer la performance des partenaires logistiques et d'identifier les domaines auxquels des améliorations sont nécessaires.
14. **Mesure de la performance** : L'ERP joue un rôle clé dans la mesure et l'amélioration de la performance logistique en utilisant les fonctionnalités de collecte de données, les KPI personnalisés, les tableaux de bord et les rapports. En mettant l'accent sur une saisie des données en temps réel et une bonne manipulation du système, l'ERP aide l'entreprise à prendre des décisions éclairées pour améliorer sa performance.

Néanmoins, l'utilisation du SAP peut rencontrer des problèmes temporaires dus à des problèmes techniques tels que le mauvais débit du réseau internet ou coupure d'électricité, de

plus, la formation d'utilisateur lors du changement d'employé dans l'entreprise peut poser des défis. Il est également important de noter que l'acquisition et les mises à jour de l'ERP peuvent représenter un investissement financier important.

Pour conclure, les responsables de l'entreprise trouvent que l'ERP SAP est une solution indispensable pour assurer une bonne gestion au sein de l'entreprise, et facilite la mesure et l'amélioration de la performance, sauf qu'au niveau de la production, on juge que l'ERP SAP n'est qu'un outil qui permet l'extraction de données et des rendements, donc la mesure et l'amélioration de la performance à ce niveau a une autre dimension.

### **3.2. Suggestions et recommandations :**

Après avoir mené une étude sur terrain et sur la base des résultats obtenus, nous souhaitons proposer quelques recommandations pour améliorer les opérations logistiques de l'entreprise. Voici les axes d'amélioration suggérés :

1. Installer une antenne réseau appartenant à l'entreprise afin d'éviter les problèmes de connexion et les interruptions lors de l'utilisation du système SAP.
2. Intégrer un nouveau système de gestion d'entrepôt (WMS) auprès du système actuel pour mieux optimiser la gestion des stocks et d'entrepôt, tout en minimisant les coûts en établissant une communication avec le système ERP.
3. L'implémentation d'un système Advanced Planning and Scheduling (APS) en complément de SAP permettrait de planifier plus efficacement la chaîne logistique en organisant les approvisionnements en fonction de la demande exprimée en aval de l'entreprise, en prenant en compte la capacité de stockage disponible.
4. Lancer des programmes de formation aux employés sur l'utilisation de ces nouveaux outils informatiques.
5. Utiliser ses propres moyens pour effectuer les transports de courtes distances en évitant de faire appel à des prestataires externes.
6. Accroître l'automatisation de la gestion de la chaîne logistique afin de minimiser l'utilisation de documents papier. Cela rendra le processus plus efficace et réduira la dépendance aux supports physiques.
7. Ouverture de nouvelles filiales dans le but de réduire les coûts de transport, en particulier pour les wilayas éloignées telles que celles situées dans le sud.
8. Procéder à l'identification des besoins et des nouvelles attentes des distributeurs afin de bien adapter son offre.

9. La création d'une cellule de veille technologique permettrait de mieux informer les responsables sur les nouvelles technologies disponibles sur le marché afin de moderniser le système d'information actuel.

### **Conclusion du chapitre**

Pour conclure ce chapitre, nous avons essayé de mettre en pratique les différentes notions théoriques abordées dans les chapitres précédents, en relation avec notre sujet de recherche.

En fait, le développement technologique apporte de grands avantages au domaine de l'information et de la communication. Ainsi, il est devenu essentiel pour les entreprises d'exploiter des systèmes d'information (SI) pour améliorer leur fonctionnement et leurs performances. Dans ce contexte, cette étude a été menée pour analyser l'impact d'un système d'information (ERP) sur la performance logistique de l'entreprise. Les résultats obtenus confirment leur contribution positive principalement à l'amélioration de la visibilité et de la traçabilité, à la réduction des erreurs, la capacité de suivre les opérations en temps réel et de prendre des décisions opportunes. De plus, il facilite l'extraction des données et la génération de rapports pour évaluer la performance de l'entreprise, en particulier au niveau de la chaîne logistique.

---

# **Conclusion générale**

---

La logistique est un élément clé de la réussite d'une entreprise, elle englobe un large éventail d'activités visant à assurer un flux efficace des produits, des informations et des ressources, tout en minimisant les coûts et en maximisant la satisfaction. Une bonne gestion logistique peut contribuer à améliorer la compétitivité de l'entreprise, à réduire les délais de livraison, à optimiser les coûts et à renforcer la satisfaction des clients.

Afin d'améliorer l'efficacité de la logistique, sa digitalisation à l'ère moderne s'avère essentielle, en particulier en harmonie avec les autres fonctions de l'entreprise. Cela implique l'adoption de technologies numériques avancées, notamment des systèmes de gestion intégrés tels que les ERP, qui sont reconnus comme l'un des leaders dans le domaine. Cette intégration permet une meilleure synchronisation des flux physiques et d'informations tout au long de la chaîne logistique.

Dans le cadre de notre projet fin de cycle, nous avons eu l'opportunité de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises lors de notre formation en Management de la chaîne logistique et de distribution. Nous avons choisi d'étudier l'importance de l'ERP au sein de l'entreprise Fruital Coca-Cola.

Grâce à notre démarche analytique, nous avons pu répondre à notre problématique et vérifier les hypothèses que nous avons formulées. Elle nous a permis de confirmer l'impact positif de l'ERP sur la chaîne logistique, validant ainsi nos hypothèses initiales.

- Nous **confirmons** notre première hypothèse qui stipule que l'ERP permet à l'entreprise d'avoir une visibilité complète et une maîtrise des flux en automatisant les calculs et diminuant les erreurs, car c'est un système qui centralise toutes les données de l'entreprise, offrant une visibilité accrue et un accès facilité aux informations en temps réel pour tous les acteurs de la chaîne logistique. Cette automatisation permet de réduire efficacement le temps requis pour accéder aux données et minimise les risques d'erreurs humaines, notamment les erreurs de saisie manuelle et les erreurs potentielles liées à des saisies répétitives.
- Nous **confirmons** notre deuxième hypothèse selon laquelle l'ERP améliore positivement la performance de la chaîne logistique, car il fournit des informations en temps réel, un suivi et une traçabilité des activités, ce qui permet une prise de décision pertinente. De plus, il contribue à la réduction des erreurs, à l'analyse des dépenses et à la génération de rapports pour mesurer la performance. Il est important de souligner que d'autres facteurs pertinents peuvent également influencer positivement la performance

logistique en dehors du système de gestion. Cependant, nous infirmons la supposition de la partie de la production, car selon les responsables, l'ERP est simplement un outil fournissant des informations et des rendements.

- Nous **confirmons** notre troisième hypothèse qui énonce que l'ERP peut visualiser les commandes et les livraisons à partir d'un logiciel centralisé ERP, car il permet d'avoir une vue d'ensemble des commandes, de suivre leur progression et de surveiller les délais de livraison. Les informations sont disponibles en temps réel, ce qui facilite la prise de décision et la planification des activités de transport.

Lors de la réalisation de ce modeste travail, nous avons rencontré certains obstacles, à savoir des difficultés à obtenir les informations nécessaires et certains documents internes de l'entreprise liés à la chaîne logistique. Compte tenu de la confidentialité des données au sein de l'entreprise, nous n'avons pas pu accéder à tous les indicateurs de performance, ce qui a rendu l'analyse et la mesure de la performance plus difficile en raison du manque de données pour évaluer et observer son évolution. De plus, nous avons également été confrontées à des difficultés dues à l'indisponibilité des responsables, notamment notre maître de stage, qui était souvent en déplacement. Malgré ces entraves, nous avons fait de notre mieux pour mener à bien cette étude de manière rigoureuse et pertinente.

Notre sujet ouvre des perspectives intéressantes pour de futures recherches et pour les étudiants de différentes disciplines, et offre des opportunités d'explorer de nouvelles approches et applications de l'ERP dans le domaine de la logistique.

Nous pouvons proposer des thématiques comme :

- L'optimisation de la performance logistique par l'intégration de l'ERP avec d'autres innovations, telles que l'intelligence artificielle, l'Internet des objets (*IoT*) ou la *blockchain*.
- L'adaptation de l'ERP aux spécificités du marché algérien, en prenant en compte les contraintes logistiques, réglementaires et culturelles propres à ce contexte.

Pour conclure, nous souhaitons encourager la réalisation de travaux futurs qui aborderont d'autres problématiques liées à la contribution des systèmes de gestion intégrés à la performance logistique. De tels travaux pourraient contribuer à enrichir le nôtre et à découvrir des méthodes plus pertinentes pour améliorer la performance logistique des entreprises.

---

# **Bibliographie**

---

## **Bibliographie :**

### **Ouvrages :**

- ALZARD (C) et SEPARI (S) : *Contrôle de gestion*, Dunod, Paris, 2007.
- AZAN, (W) : *Les ERP dans l'organisation*, E-theque, France, 2002.
- Baglain (G) et al : *management industriel et logistique, conception et pilotage de la supply chain*, édition economica, 4ème édition, Paris, 2005.
- BEITONE (A), DOLLO (C) et GERVASONI (J) : *Science sociale*, édition Dalloz, Paris, 2012.
- BERRAH (L) : *L'indicateur de performance : Concepts et applications*, Cépadues-Editions, 2002.
- BOISLANDELLE (H.M) : *Gestion des ressources humaine dans la PME*, Edition ECONOMICA, Paris, 1998.
- CANNONE (S) et PETTIT (P), « *Outil 4. La demande d'achat* », La boîte à outils de l'Acheteur, édition Dunod, 2019.
- CECILE (G) : *L'éducation à l'information, Guide d'accompagnement pour les professeurs documentaliste*, édition Educagri, Paris.
- CHARKAOUI, (A) : *La logistique à travers son histoire*, Ecole supérieure de gestion, Marrakech, 2005.
- CLARCK (F.E): *Principles of Marketing*, The Macmillan Company, New York, 1922.
- DORIATH (B) : *Contrôle de gestion en 20 fiches*, édition Dunod, Paris, 2008.
- DORIATH, (B) et GOUJET (CH) : *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, édition DUNOD, Paris, 2011.
- FERNANDEZ (A) : *Les nouveaux tableaux de bord des managers*, Edition EYROLLES, 5ème édition, 2011.
- GERBAIX (S) : « *Les tableaux de bord de gestion* », Le contrôle de gestion, édition presse universitaire de France, 2006.
- GRANSTED (I) : *L'impasse industrielle*, Edition du seuil, 1980.
- Languedoc-Roussillon : « *Indicateurs de performance dans les fonctions du supply chain management* », industrie agroalimentaire.
- LE MOIGNE (J.L) : « *L'évaluation des systèmes complexes* », Système de mesure de la performance, Harvard Expansion, paris, 1999.

- LE MOIGNE (Rémy) : *Supply Chain Management - Achat, Production, Logistique, Transport, Vente*, tom : 2, édition DUNOD, Paris, 2017, p.10.
- LIEVRE (P) : *La logistique*, édition la découverte, paris, 2007.
- PASCAL (V) et VINCENT (P) : *Système d'information organisationnels*, 2ème édition, Edition Pearson. France, 2009.
- PATRICK (R) et VERONIQUE (W) : *L'intelligence économique au service de l'entreprise*, Les Presses du management, Paris, 1998.
- PIERRE (P) et MUCCHIELLI (A) : « *Chapitre 1 - Choisir une approche d'analyse qualitative* », *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, édition Armon Colin, 2012.
- PROULX (D) : *Management des organisations publiques*, Presse de l'université de Québec, 2ème édition, 2008.
- REIX (R) : *Système d'information et management des organisations*, 5ème éditions, Vuibert, Paris, 2004.
- RIVARD (S) et TALBOT (J) : *Développement de système d'information*, 3ème édition, Presse de l'université du Québec (Presse HEC), Canada, 2002, p.20.
- ROQUES (T) : *Optimisez votre chaîne logistique*, édition Afnor, 2015.
- SAUVAYRE (R) : *Les méthodes de l'entretien en sciences sociales*, édition Dunod, 2013.
- VIDAL (P) et PLANEIX (P) : *Systèmes d'informations organisationnels*, Ed.2, Pearson Education, France, 2005.

### **Reuves :**

- A. Gacem, Tableau de bord, support du cours, EHEC Alger, 2011.
- CHABANI (S) et OUACHERINE (H) : *Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales*, 2eme édition.
- COLIN (Jacques) : « *Le supply chain management existe-t-il réellement ?* », *Revue française de gestion*, N°156, 2005.
- DELONE (W), MACLEAN (E): « *Information systems success: The quest for the dependant variable. Information Systems Research* », Vol 3, Numéro 1, 1992.
- ELIDRISSI (D), ELIDRISSI (A) : « *Contribution des systèmes d'information à la performance des organisations : le cas des banques* », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, Numéro 241, Organisation, janvier-février 2010, France.

- GELIANAS (R) et BIGRAS (Y) : « *Performance logistique, objectifs stratégiques et logistiques* », Logistique et Management, Vol.10, n°2, 2002
- HATTOU (F) : marketing logistique, EHEC.
- ISSOR (Z) : « *La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions* », Projectics / Proyéctica / Projectique, n°17, 2017/2.
- Lotfi (M) : « *Le Pilotage de la performance par les ERP : Quelle démarche stratégique ?* », Journal of the Geopolitics and Geostrategic Intelligence, N°1, vol. 1, 2018.
- MICHRAFY (M), ESTAMPE (D), PAUL (J) : « *Les liens entre les indicateurs financiers, commerciaux et de la chaîne logistique ; une analyse sectorielle européenne* ». Gestion, vol. 31, n° 3, 2006.
- MISSAOUI (I), *Valeur et performance des systèmes d'information*, cahier de recherche n°5, université Paris Sud 11, publication CIGREF 2008-2009.
- NDJAMBOU (R) : « *Performance logistique, image du magasin, satisfaction et fidélisation des consommateurs dans la grande distribution au Gabon* », Projectics / Proyéctica / Projectique, édition De Boeck Supérieur, n°19, 2018.
- Open Edition Journals, n°27, 2007.
- Pr. RAHAL (F) : « *L'entrepotage* », Logistique de distribution, EHEC.
- Pr. RAHAL (F) : Introduction à la logistique de distribution, EHEC.
- SADDIKI (A), TOUHAMI (L) et EL HAFID ALLAH (S) : « *Démarches et techniques d'évaluation et d'amélioration de la performance logistique* », International Journal of Scientific & Engineering Research, volume 8, 2017.
- Soffer (P), Golany (B).et Dori (D): « *Aligning an ERP system with enterprise requirements: An object-process based approach*», Computers in industry, vol. 56, 2005.

### **Dictionnaire :**

- Le Larousse, dictionnaire de français, 2012.

### **Travaux universitaires :**

- Maranzana (N) : *Amélioration de la performance en conception par l'apprentissage en réseau de la conception innovante*, thèse de doctorat en mécanique, l'Université de Strasbourg, 2009.

- OUBAOUZINE (L) : « *La contribution d'une logistique performante a la performance de l'entreprise* », thèse de doctorat, Université Hassan II - Aïn Chock, 2019.
- GOMEZ Edwin David Urrutia, « *Optimisation intégrée des décisions en planification et ordonnancement dans une chaîne logistique* », thèse, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne, 2014
- SAOU (Ou) et ABBACHE (Kh) : *L'appréciation de la performance de l'entreprise à travers l'analyse financière, Cas de l'entreprise portuaire de Bejaia « EPB»*, mémoire de magistère en management des organisations, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2017.
- ACHOUR (M) : *Le processus d'aide à l'implémentation d'un système ERP par un cabinet de conseil : une étude comparative Cas du cabinet SDG Consulting Algérie*, mémoire de master en management stratégique, UMMTO, 2019.
- BENCHAAABI (N) : *La contribution des ERP au Supply Chain Management, dans la gestion et la prise de décision au sein des entreprises, Etude de cas : SDG Consulting – SAP*, mémoire de master en SCM et distribution, EHEC, 2020.
- DJEDOUANI (A) : *L'influence de l'e-réputation sur le comportement d'achat des consommateurs, Etude de cas : Coca-Cola*, mémoire de master en marketing, EHEC, 2017.
- HACHEMI (A) : *La contribution de l'introduction des ERP sur l'amélioration de la performance logistique de l'entrepôt Etude de cas : PONT BOUCHET, SIDER EL HADJAR -Annaba-*, mémoire de master en SCM et distribution, EHEC, 2019.
- HAMI (S) : *Mise en place d'un tableau de bord de gestion, cas de l'entreprise portuaire de Bejaia*, mémoire de master en management des organisations, Université de Bejaia, 2013.
- Rapport d'étudiants de CNAM, Etablissement public d'enseignement supérieur et de recherche, « LES ERP », septembre 2011.

### **Webographie :**

- <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/New-tech/Modules-SAP.htm>
- <https://cours-bts-communication.fr/performance/>
- <https://ebourse.dz/coca-cola-le-leadership-des-embouteilleurs/>
- <https://fr.statista.com/statistiques/565176/chiffre-affaires-net-resultat-operationnel-coca-cola-monde/>
- <https://reussir-son-management.com/mesure-de-la-performance/>

- <https://wikimemoires.net/2013/05/les-couts-logistiques-totaux-la-definition/>
- <https://www.algex.dz/blog-export/item/687-fruital>
- <https://www.apogea.fr/quels-sont-les-kpi-essentiels-a-la-logistique-dans-un-erp/>
- <https://www.boxalacarte.com/comment-organiser-un-magasin-de-stockage/>
- <https://www.celge.fr/article-conseil/marche-logiciels-erp-monde>
- <https://www.coca-cola.dz/nos-engagements/notre-vision/les-10-grandes-dates-du-developpement-durable-chez-the-cocacola->
- <https://www.compta-facile.com/differents-tableaux-de-bord/>
- <https://www.creer-gerer-entreprendre.fr/6-la-gestion-de-lentreprise/6-8-le-pilotage-de-lentreprise/progiciel-sap-quest-cest/>
- [https://www.editions-ellipses.fr/PDF/9782340048140\\_extrait.pdf](https://www.editions-ellipses.fr/PDF/9782340048140_extrait.pdf)
- <https://www.freelance.com/devenir-freelance/presentation-des-differents-modules-sap/>,
- <https://www.geniuserp.com/fr-blog/comment-les-erp-aident-les-fabricants-avec-la-chaine-dapprovisionnement>
- <https://www.lpr.eu/fr/blog/comprendre-mesurer-r%C3%A9duire-les-couts-logistiques> ,
- <https://www.maxicours.com/se/cours/les-roles-et-les-caracteristiques-de-l-information/>
- <https://www.mecalux.fr/blog/aprovisionnement>
- [https://www.memoireonline.com/12/07/774/m\\_management-et-systeme-dorganisation15.html](https://www.memoireonline.com/12/07/774/m_management-et-systeme-dorganisation15.html)
- [https://www.memoireonline.com/01/14/8494/m\\_Condition-de-travail-du-personnel-le-cas-de-Health-Alliance-Internationale-en-Cte-d-Ivoire12.html](https://www.memoireonline.com/01/14/8494/m_Condition-de-travail-du-personnel-le-cas-de-Health-Alliance-Internationale-en-Cte-d-Ivoire12.html)
- <https://www.memoireonline.com/05/07/463/impact-erp-performance-cas-igl.html>
- <https://www.planetoscope.com/boisson/1262-consommation-mondiale-de-coca-cola.html>
- <https://www.proconcept.ch/fr/blog/erp-un-role-central-performance-industrielle>
- <https://www.supplychaininfo.eu/exemples-dindicateurs-performance/>
- <https://www.supplychaininfo.eu/faq/quels-differents-types-flux-supply-chain/>
- <https://www.supplychaininfo.eu/gestion-de-la-chaine-logistique/>
- <https://www.sylob.com/blog/logiciel-erp/erp-open-source-vs-erp-propretaire>
- <https://www.tableau.com/fr-fr/learn/articles/kpi-key-performance-indicator>

---

# **Annexes**

---

## *Liste des annexes*

Annexe n°3.1 : Le guide d'entretien

## **Annexe n°3.1 : Le guide d'entretien**

Bonjour,

BENNABI Amal, étudiante en 2<sup>ème</sup> année master, option : Distribution et Management de la chaîne logistique à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales.

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master, et pour bien mener notre problématique de recherche qui porte sur : « *L'impact de la mise en place d'un ERP sur la performance logistique de l'entreprise* », nous vous prions de bien vouloir nous répondre à usage scientifique, et vous remercions d'avance pour le temps consacré et pour votre précieuse collaboration afin d'accomplir notre travail de recherche. De notre part, nous vous assurons que vos réponses resteront totalement anonymes.

### **Questions relatives à tous les interviewés :**

- Pouvez-vous vous présenter ?
- Depuis quand occupez-vous ce poste ?
- Quelles sont vos tâches principales

### **Axe 1 : La qualité de l'information produite**

- 1- Possédez-vous d'un système de gestion des fonctions de l'entreprise ? Si oui, depuis combien de temps l'utilisez-vous ?
- 2- Avant l'utilisation de ce système, aviez-vous un autre ? Si oui, lequel, et quelle est la différence entre les deux ?
- 3- Trouvez-vous que ce système permet un accès facile à l'information ? Permet-il d'avoir une visibilité complète ?
- 4- Ce système répond-t-il à vos exigences en matière de coordination et de gestion des flux ? Si oui, comment ?
- 5- Comment le SAP aide-t-il à mesurer la performance ?
- 6- À votre avis, ce système contient-il des insuffisances ? Si oui, lesquels ?
- 7- Trouvez-vous que ce système est indispensable et une solution optimale pour l'entreprise ?

### **Axe 2 : Apports de l'ERP sur la gestion de la fonction achat et approvisionnement**

- 1- Comment l'ERP SAP vous-aide-t-il à identifier vos besoins ?
- 2- Comment optimisez-vous le coût dans le cadre du processus d'achat et d'approvisionnement ?

- 3- À votre avis, quels changements ont été apportés par ce système lors de la gestion de votre fonction ?
- 4- Comment ce système vous aide-t-il dans la création des documents nécessaires aux opérations effectuées dans votre département ?
- 5- Comment jugez-vous l'utilité de ce système dans l'optimisation des opérations d'achat et d'approvisionnement ?
- 6- Ce système, contient-il des insuffisances ? Si oui, lesquelles ?
- 7- Mesurez-vous la performance de votre fonction ? Si oui, quels indicateurs utilisez-vous ?
- 8- D'après votre expérience, comment le SAP aide-t-il à mesurer la performance logistique et à l'atteindre ?

### **Axe 3 : Rôle de l'ERP dans la gestion des stocks et d'entrepôt**

- 1- Quels sont vos objectifs ?
- 2- Comment ce système vous aide-t-il à diminuer les coûts de stockage et d'entreposage ?
- 3- Quel est le niveau de contribution de ce système dans la gestion des opérations de réception, de manutention et de stockage des MP ?
- 4- Quel est le niveau de contribution de ce système dans la gestion des opérations de préparation des commandes ?
- 5- Comment le SAP aide-t-il à la gestion et au calcul de l'inventaire ?
- 6- Avez-vous rencontré des problèmes dans l'utilisation de ce système ? Si oui, lesquels ?
- 7- Mesurez-vous la performance de cet entrepôt ? Si oui, quels indicateurs utilisez-vous ?
- 8- D'après votre expérience, comment le SAP aide-t-il à mesurer la performance logistique et à l'atteindre ?

### **Axe 4 : Contribution de l'ERP SAP dans le suivi de la production**

- 1- Comment l'ERP SAP aide-t-il à mieux gérer la planification et l'ordonnancement de la production ?
- 2- Ce système vous aide-t-il à améliorer l'efficacité des employés ? Si oui, Comment ?
- 3- Ce système impacte-t-il l'amélioration de la performance de votre fonction ?

### **Axe 5 : Contribution de l'ERP SAP dans la logistique aval**

- 1- L'ERP SAP permet-il de diminuer les coûts de transport ?

- 2- Ce système permet-il de suivre les ventes et les livraisons ? Si oui, comment vous assurez-vous que les commandes arrivent au bon moment et en bon état ?
- 3- Selon vous, la traçabilité physique des documents est-elle importante ?
- 4- Sur quelle échelle estimez-vous le niveau de traçabilité avec l'ERP SAP ?
- 5- À votre avis, quels changements ont été apportés par ce système lors de la gestion et l'optimisation de votre fonction ?
- 6- Mesurez-vous la performance ? Si oui, quels indicateurs utilisez-vous ?

**Axe 6 : Impact de l'ERP sur la chaîne logistique**

- 1- Quels sont vos objectifs ?
- 2- À votre avis, L'ERP SAP fournit-il assez d'informations ?
- 3- Selon vous, comment ce progiciel contribue-t-il dans la prise de décision et la réalisation des objectifs logistiques ?
- 4- De quelle façon, ce système permet-il d'obtenir un meilleur niveau de coordination entre toutes les fonctions de la chaîne logistique ?
- 5- Croyez-vous que ce système soit une solution optimale et indispensable pour une meilleure gestion des activités de la chaîne logistique ? Si oui, quelles sont les améliorations qui ont été apportées par ce système ?
- 6- Comment ce système vous aide-t-il à mesurer la performance logistique ?
- 7- Quels sont les problèmes rencontrés lors de l'utilisation du SAP ?

## *Tables des matières*

**Dédicaces**

**Remerciements**

**Résumé**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Liste des abréviations**

**Sommaire**

**Introduction générale.....01**

**Chapitre 1 : Cadre conceptuel du SCM et des ERP.....05**

**Introduction du chapitre..... 06**

**1. Section 1 : La logistique et le SCM .....07**

    1.1. Notions de la logistique : .....07

        1.1.1. Origine et évolution de la logistique : .....07

        1.1.2. Définition de la logistique : .....08

        1.1.3. Les composants de la logistique.....09

            1.1.3.1.La logistique amont : .....09

            1.1.3.2.La logistique interne : .....09

            1.1.3.3.La logistique aval : .....09

        1.1.4. Les coûts logistiques : .....10

            1.1.4.1.Coûts de transport : .....10

            1.1.4.2.Coûts d'entreposage .....11

            1.1.4.3.Coûts intrinsèques des stocks .....11

            1.1.4.4.Coûts de traitements des commandes : .....12

            1.1.4.5.Coûts de production définis par lots : .....12

        1.1.5. Le rôle et les objectifs de la logistique au sein de l'entreprise : .....12

            1.1.5.1.Le rôle de la logistique : .....12

            1.1.5.2.Les objectifs de la logistique : .....12

1.1.6. La chaîne logistique :	13
1.2. De la logistique au supply chain :	13
1.2.1. Définition de la supply chain :	13
1.2.2. Les flux de la supply chain :	14
1.2.2.1. Les flux physiques :	14
1.2.2.2. Les flux d'informations :	15
1.2.2.3. Les flux financiers ou administratifs :	15
1.2.3. Cadre et niveaux décisionnels du supply chain management :	15
1.2.3.1. Niveau stratégique :	16
1.2.3.2. Niveau tactique :	16
1.2.3.3. Niveau opérationnel :	17
1.2.4. La gestion des fonctions du SCM :	17
1.2.4.1. Le processus d'approvisionnement :	17
1.2.4.2. La gestion des stocks :	19
1.2.4.3. Le processus des ventes :	20
<b>2. Section 2 : Concept du système d'information ERP :</b>	<b>21</b>
2.1. Généralités sur le SI :	21
2.1.1. L'information :	21
2.1.1.1. Définition :	21
2.1.1.2. Les caractéristiques de l'information :	22
2.1.1.3. Le rôle de l'information :	22
2.1.2. Le système d'information :	22
2.1.3. Le rôle du SI :	23
2.1.4. Les objectifs du SI :	24
2.1.5. Le système d'information de gestion (SIG) :	24
2.2. La notion de l'ERP :	24
2.2.1. Définition de l'ERP :	24

2.2.2. Les caractéristiques d'un ERP : .....	25
2.2.3. Les types d'ERP : .....	26
2.2.3.1. Les ERP propriétaires : (progiciel de gestion intégré) .....	26
2.2.3.2. Les ERP OpenSource : .....	26
2.2.4. Le marché actuel des ERP : .....	27
2.3. Le progiciel intégré SAP : .....	27
2.3.1. Présentation : .....	27
2.3.2. Les modules du logiciel SAP : .....	27
2.3.2.1. Les modules fonctionnels : .....	28
2.3.2.1.1. Logistique .....	28
2.3.2.1.2. comptabilité .....	29
2.3.2.1.3. ressources humaines .....	30
2.3.2.2. Les modules techniques : .....	30
2.3.2.2.1. SAP bases (basis) .....	30
2.3.2.2.2. SAP sécurité .....	30
<b>3. Section 3 : Le rôle des ERP dans la logistique : .....</b>	<b>30</b>
3.1. Les avantages et les limites des ERP : .....	30
3.2. L'impact des ERP sur le SCM : .....	32
3.2.1. L'approvisionnement : .....	32
3.2.2. La gestion des stocks : .....	32
3.2.3. La production : .....	33
3.2.4. La gestion de l'entrepôt : .....	33
3.2.5. La logistique aval : .....	33
<b>Conclusion du chapitre.....</b>	<b>34</b>
<b>Chapitre 2 : Cadre théorique de la performance logistique.....</b>	<b>35</b>
<b>Introduction du chapitre.....</b>	<b>36</b>
<b>1. Section 1 : Généralités sur la performance .....</b>	<b>37</b>

1.1. Définition de la performance : .....	37
1.2. Les caractéristiques de la performance : .....	38
1.3. Les composantes de la performance : .....	39
1.3.1. L'efficacité : .....	39
1.3.2. L'efficience : .....	39
1.3.3. La pertinence : .....	39
1.3.4. La productivité : .....	40
1.3.5. La rentabilité : .....	40
1.3.6. La rentabilité : .....	40
1.4. Les dimensions de la performance : .....	41
1.5. Typologie de la performance : .....	41
1.5.1. La performance organisationnelle : .....	41
1.5.2. La performance sociale : .....	42
1.5.3. La performance économique (financière) : .....	42
1.6. Mesure de la performance : .....	43
1.7. Les indicateurs de la performance : .....	43
1.7.1. Définition d'un indicateur de performance : .....	43
1.7.2. Les différents types d'indicateurs de performance : .....	44
1.7.2.1. Indicateurs d'alerte : .....	44
1.7.2.2. Indicateurs d'équilibrage : .....	44
1.7.2.3. Indicateurs d'anticipation : .....	44
1.7.3. Les objectifs des indicateurs de performance : .....	44
<b>2. Section 2 : La performance logistique de l'entreprise : .....</b>	<b>44</b>
2.1. Définition de la performance logistique : .....	45
2.2. Objectifs de la démarche d'évaluation de la performance logistique : .....	45
2.3. Les indicateurs de performance liés à la chaîne logistique : .....	47
<b>3. Section 3 : La performance des ERP en logistique.....</b>	<b>50</b>
3.1. Le tableau de bord : .....	51
3.1.1. Caractéristiques d'un tableau de bord : .....	52
3.1.2. Les différents types de tableau de bord : .....	52
3.1.3. Rôle du tableau de bord : .....	52
3.1.4. Les limites du tableau de bord : .....	53

3.1.5. les composantes d'un tableau de bord :	54
3.2. La performance des systèmes de gestion :	54
3.2.1. Les dimensions de la performance des systèmes de gestion :	54
3.2.2. Mesure de la performance des systèmes de gestion :	55
3.2.3. Les conditions dans lesquelles le SI contribue à la performance de l'entreprise :	56
3.3. L'intégration des KPI's logistiques à travers un ERP :	56
3.4. Les ERP : une démarche stratégique vers la performance :	57
<b>Conclusion du chapitre.....</b>	<b>60</b>
<b>Chapitre 3 : Effets de la mise en place des ERP sur la performance logistique de l'entreprise SPA Fruital Coca Cola .....</b>	<b>61</b>
<b>Introduction du chapitre.....</b>	<b>62</b>
<b>1. Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil .....</b>	<b>62</b>
1.1. Présentation de la marque « Coca-Cola » :	62
1.2. Coca-Cola en Algérie :	64
1.2.1. Historique de Fruital Coca-Cola :	65
1.2.2. Présentation de l'entreprise :	66
1.2.3. Fiche d'identification de Fruital Coca-Cola :	68
1.2.4. Les produits de l'entreprise :	68
1.2.5. Objectifs et valeurs de l'entreprise :	68
1.2.5.1. Les objectifs :	68
1.2.5.2. Les valeurs du groupe ECCBC :	69
1.2.6. Structure organisationnelle de Fruital SPA:	69
1.2.6.1. Organigramme de l'entreprise Fruital :	69
1.2.6.2. Principales missions des différentes directions :	70
1.2.7. Le système SAP chez ECCBC Fruital Coca-Cola :	73
<b>2. Section 2 : Enquête sur la contribution des ERP sur la performance logistique..</b>	<b>73</b>
2.1. La démarche méthodologique de l'enquête qualitative :	73

2.1.1. L'objectif de la recherche : .....	74
2.1.2. Outils de recueil de données : .....	74
2.1.3. Profil de personnes interviewées : .....	75
2.1.4. La rédaction du guide d'entretien et déroulement de l'enquête :.....	76
2.2. Analyse et présentation des résultats de l'étude qualitative :.....	77
2.2.1. Axe 1 : La qualité de l'information produite .....	77
2.2.2. Axe 2 : Les apports de l'ERP sur la gestion de la fonction achat et approvisionnement.....	81
2.2.3. Axe 3 : Rôle de l'ERP dans la gestion des stocks et d'entrepôt .....	84
2.2.4. Axe 4 : Contribution de l'ERP SAP dans le suivi de la production.....	88
2.2.5. Axe 5 : Contribution de l'ERP SAP dans la logistique aval .....	89
2.2.6. Axe 6 : Impact de l'ERP sur la chaîne logistique.....	93
<b>3. Section 3 : Synthèse de l'étude et recommandations : .....</b>	<b>96</b>
3.1. Synthèse de l'étude qualitative .....	96
3.2. Suggestions et recommandations :.....	99
<b>Conclusion du chapitre.....</b>	<b>100</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>101</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>Table des matières</b>	