

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales



Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un Master en Sciences Commerciales

Option : Distribution et management de la chaine logistique

Thème :

**L'impact de l'automatisation du processus de réapprovisionnement sur la
performance logistique de l'entreprise**

Etude de cas : NUMIDIS

Elaboré par :

M.Nassim GHEMIRED

M.Takyeddine SAADANE

Encadré par :

Mme F.Zohra HADDAD

Maitre de conférences à

L'EHEC

5^{ème} promotion

Juin 2018

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales



Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un Master en Sciences Commerciales

Option : Distribution et management de la chaîne logistique

Thème :

**L'impact de l'automatisation du processus de réapprovisionnement sur la
performance logistique de l'entreprise**

Etude de cas : NUMIDIS

Elaboré par :

M.Nassim GHEMIRED

M.TakyeddineSAADANE

Encadré par :

Mme F.Zohra HADDAD

Maitre de conférence à

L'EHEC

5ème promotion

Juin 2018

Résumé

Nous sommes aujourd'hui dans un monde où les entreprises font la course à la conquête des clients, pour se faire chaque une de ces entreprises essaiera de se différencier et de se surpasser afin de dépasser ses concurrents tout en minimisant leurs différents coûts, ce qui n'est pas chose aisée à faire.

La logistique est le sujet phare du moment, que toute entité souhaiterait optimiser pour améliorer leurs performances. S'approvisionner, produire et livrer dans des délais précis, à des coûts réduits et compétitifs sont les objectifs principaux afin de créer un avantage concurrentiel.

L'optimisation de cette logistique dépend en grande partie de la bonne maîtrise des approvisionnements, ce qui a attiré notre curiosité sur ce sujet. A cet effet, notre travail de recherche aura pour objectif de mettre en évidence l'impact que peut avoir un système de réapprovisionnement automatique sur la performance logistique de l'entreprise Numidis.

Mots clés: Logistique, performance, coûts, délais, approvisionnement réapprovisionnement automatique.

Abstract

We are today in a world where companies are racing to conquer customers, to be each one of these companies will try to differentiate and surpass themselves in order to exceed its competitors while minimizing their different costs, which is not easy to do.

Logistics is the hot topic of the moment, which any entity would like to optimize to improve their performance, source, produce and deliver in a timely manner, at reduced and competitive costs are the main objectives in order to create a competitive advantage.

The optimization of this logistics depends largely on the good control of supplies, which has attracted our curiosity on this subject. To this end, our research work will aim to highlight the impact that an automatic replenishment system can have on Numidis logistics performance.

Keywords: Logistics, performance, costs, time, supply, automatic replenishment.

الملخص:

نحن اليوم في عالم تتسابق فيه الشركات لغزو العملاء، لأن كل واحدة من هذه الشركات ستحاول التمييز والتفوق من أجل تجاوز منافسيها معتقيلتكاليفها المختلفة، وليس من السهل القيام به.

تعتبر اللوجستية موضوعاً ساخناً في الوقت الحالي، والذيرر غبايكيانفيتها تحسينها لتحسين أدائه. إن توفير المصادر والإنتاج والتسليم في الوقت المحدد بتكلفة منخفضة وتنافسية هي الأهداف الرئيسية من أجل خلق ميزة تنافسية.

ويعتمد تحسين هذه الخدمات اللوجستية إلى حد كبير على التحكم الجيد في الإمدادات،

وهو الأمر الذي جذب فضولنا في هذا الموضوع. ولهذه الغاية، يهدف

بحثنا إلى إبراز الأثر الذي يمكن أن يحدثه نظام تجديد تلقائي لإمداد الخدمات اللوجستية لنوميديس.

الكلمات الرئيسية: الخدمات اللوجستية، الأداء، التكاليف، الوقت، الإمداد، التجديد التلقائي.

Dédicaces

*Je dédie ce travail A mes chers parents, que je remercie pour leur amour,
leur patience et leurs sacrifices... Puisse dieu me les garder.*

A mon frère bilal,

A mes oncles et mes tentes,

Mes cousins et cousines,

Ainsi qu'à toute ma famille et à tous mes amis,

En particulier, Zaki Kezzar, Imad Rais, Oussama Belaksir

NASSIM

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à mes très chers parents qui m'ont beaucoup soutenue, aucun remerciement ne saurait être assez éloquent pour exprimer l'amour, le dévouement et le respect que j'ai pour eux

A MOHAMED, JAWED, RITEDJ, AMAR

Mes sœurs

Mes collègues

*Ainsi qu'tous mes amis en particulier : Amine, Badis, Djoued, Chamso,
Karim, Kais, Pipo, Motia*

TAKYEDDINE

Remerciements

Avant tout propos, nous remercions Allah le Tout-puissant de nous avoir donnés le courage et la volonté pour pouvoir élaborer ce modeste travail.

Nous tenons à remercier notre encadreur, madame Haddad F.zohra pour son aide, encouragement et inestimable conseils tout le long de notre recherche.

Nous tenons aussi à présenter notre gratitude aux employés et aux responsables de l'entreprise Numidis qui nous accueilli à bras ouverts, Spécialement notre promoteur madame Soror Albane pour le soutien qu'elle nous à apporter au cours de notre stage et à madame Zoubida Benhafessa pour sa disponibilité, et ses précieuses orientations au cours de notre stage, et à monsieur Issiakhem Othmane et Mme Yasmine Lalleem de nous avoir donné l'occasion de faire notre stage au sein de Numidis.

Un grand merci aussi à tous les professeurs d'EHEC que nous avons eu pendant notre cursus universitaire.

Liste des tableaux

N° tableau	Titre	Page
Chapitre III		
01	la nomenclature des produits de Numidis	72
02	Le profil des interviewés	86

Liste des figures

N° schéma	Titre	Page
Chapitre I		
01	Représentation schématique de la supplychain	08
02	Les différents flux de la supplychain	09
03	les processus de base du modèle SCOR	11
0	Le modèle BalancedScorecard	25
4		
Chapitre II		
05	La prise de commande dans le cas de la GPA	55
Chapitre III		
06	Organigramme de Nmidis	74
07	Processus d'approvisionnement indirect	81
08	Processus d'approvisionnement direct	82

Liste des abréviations.

Abréviation	Signification
ABC	Activity Based Costing
AFNOR	Association Française de Normalisation
APIC	American Production Inventory Control Society
APS	Advanced Planning and Scheduling.
ASLOG	Association des Logisticiens.
B	Coût de passation d'une commande.
B2B	Business to business
B2C	Business to consumer
CAO	Les commandes assistées par ordinateur
CG	Coût de gestion.
CPA	Les coûts de passation de commande
CPFR	Collaborative Planning Forecasting and Replenishment
CPO	Coût de possession
CSCMP	Council of supply Chain Management professionnels
CT	Coût total
D	Consommation annuelle.
DFC	Direction finance et comptabilité
DLC	Date limite de consommation.
DSIO	Direction système d'information et organisation
ECR:	Efficient consumer response
EDI	Echange de Donnée Informatisé
ERP	Entreprises Ressource Planning
GPA	Gestion partagée des approvisionnements
I	Taux de possession.
KPI	Key performance indicator
MES	Manufacturing Execution System
MRP	Manufacturing resources planning.
N	Le nombre de commande par an.
NCPDM	National Council of Physical Distribution Management.
PCB	Par combien
PDA	Personal Digital Assistant
PFT	Produits frais et transformables
PLS	Produits Liquéfiés et Stérilisés

Q	Quantité commandé chaque fois.
SC	Supplychain
SCC:	Supply Chain Council
SCE	Supply Chain Execution.
SCM	Supply Chain Management
SCOR	Supply Chain Operations Reference-model
STm	Stock tournant moyen.
STMV	Stock tournant moyen en valeur
TCD	Tableau croisé dynamique
TIC:	Techniques d'information et de communication.
TLI:	The Logistics Institute
U	Le prix unitaire d'achat.
UVC	Unité de vente conditionnée
VMI	Vendor Management Inventory
WCL	World Class Logistics
WMS	Warehouse management system.

Sommaire

Introduction générale.....	01
Chapitre 1: Généralités sur la logistique et la chaîne Logistique.....	03
Section 1: Concepts clés de la chaîne logistique.....	05
Section 2: La gestion de la chaîne logistique.....	12
Section 3: La performance logistique.....	20
Chapitre 2: généralités sur l'approvisionnement.....	32
Section 1: Le cadre conceptuel de l'approvisionnement.....	34
Section 2: La gestion des approvisionnements dans le cadre de l'ECR.....	49
Section 3: Gestion des stocks.....	56
Chapitre 3: Analyse de l'impact de l'automatisation du processus de réapprovisionnement sur la performance logistique de l'entreprise.....	67
Section 1: Présentation de l'entreprise NUMIDIS.....	69
Section 2: La démarche de l'enquête.....	83
Section 3: Analyse et recommandations.....	88
Conclusion générale.....	100

Introduction
Générale

Introduction générale

Dans un environnement caractérisé par une forte concurrence, où l'innovation fait la différence, l'entreprise, quel que soit son domaine d'activité, se doit d'être attentive à sa performance, de faire preuve régulièrement d'imagination et de créativité afin d'être en phase avec les attentes de ses clients, tout en maintenant une longueur d'avance sur ses concurrents actuels et potentiels.

A l'instar de la plupart des secteurs industriels en Algérie, la grande distribution marque ses premiers grands pas vers l'évolution, avec la création de grandes marques nationales et l'arrivée des grandes enseignes prestigieuses internationales, qui s'implantent par le biais des franchises ou de partenariats. Le groupe algérien CEVITAL est, dans ce cadre, pionnier en créant son propre label, à travers sa filiale NUMIDIS, qui s'est lancée dans une telle aventure pour mieux répondre aux attentes des familles algériennes en leur offrant un accès à la modernité et au confort, avec son réseau implanté dans plusieurs villes du pays.

Malgré sa position de leader, NUMIDIS n'est pas épargnée par la concurrence accrue des autres enseignes qui n'hésitent pas à créer leur propre réseau à travers non seulement des supermarchés mais aussi des chaînes d'hypermarchés. A ceci, se rajoutent les contraintes administratives imposées par l'État et la pression du commerce illégal.

Cette pression concurrentielle, tout comme l'incertitude ambiante, oblige les enseignes à se différencier et à prendre de l'avance vis-à-vis de leurs concurrents. Il est évidemment inutile de rappeler que pour survivre, les entreprises se doivent être efficaces et efficientes. L'avantage concurrentiel le plus évident est bien sûr; l'optimisation de leur chaîne logistique, en minimisant au maximum leurs différents coûts tout en veillant à combler la satisfaction de la clientèle.

Dans le domaine de la grande distribution, où la création de valeur est assez faible, l'approvisionnement joue un rôle primordial dans l'amélioration de la performance des entreprises en préservant et en améliorant leur marge. C'est pour cela que pour optimiser sa chaîne logistique, il est indispensable d'optimiser son processus d'approvisionnement.

Cette problématique d'optimisation du processus d'approvisionnement fait partie des premières préoccupations des acteurs du domaine, c'est d'ailleurs à cet effet que Numidis a décidé de mettre en place un nouveau système de réapprovisionnement automatique pour

tenter d'optimiser ce processus d'approvisionnement et d'impacter positivement sa chaîne logistique, chose qui nous a conduit à formaliser notre sujet de problématique comme suit:

Quel est l'impact de l'automatisation du processus de réapprovisionnement sur la performance logistique de l'entreprise?

De cette problématique découle deux sous-questions:

S1: Comment un processus de réapprovisionnement automatique peut-il minimiser les ruptures de stocks?

S2: Comment un processus de réapprovisionnement automatique peut-il éviter les surstocks?

Nous avons mis en place des hypothèses pour essayer de répondre à ces questions:

H0: L'automatisation du système de réapprovisionnement contribue à l'amélioration de la performance logistique en réduisant les risques de ruptures et de surstocks.

H1: La maîtrise des délais de réapprovisionnement par un système de réapprovisionnement automatique permet de réduire les ruptures de stocks.

H2: L'anticipation et les bonnes prévisions de ventes par un système de réapprovisionnement automatique aident à éviter les surstocks.

Pour vérifier ces hypothèses nous nous baserons sur :

La recherche documentaire; la consultation de plusieurs ouvrages, travaux universitaires, articles et sites internet. Nous allons nous baser aussi sur l'observation et l'analyse des documents internes de l'entreprise, ainsi sur des entretiens effectués avec les employés et responsables de Numidis.

Notre travail sera composé de trois chapitres:

Le premier chapitre est consacré à la présentation des fondements théoriques de la chaîne logistique ainsi que sa performance.

Le deuxième est dédié aux approvisionnements, gestion des stocks ainsi qu'aux outils d'optimisation des approvisionnements.

Le troisième et dernier chapitre contient la présentation de l'entreprise, la démarche de notre enquête, l'analyse des résultats et les recommandations.

Chapitre 1

Généralités sur la chaîne logistique

Introduction

La Chaîne Logistique (supply Chain) occupe une place primordiale dans le fonctionnement de l'entreprise, qui commence du fournisseur du fournisseur et jusqu'au client du client tout en passant par la fabrication et le stockage des produits en amont et en aval. Pour faire face à la concurrence, chaque entreprise donc se voit intéressée par la maîtrise de ce processus de façon à avoir toutes les informations nécessaires à la mise en place d'une politique commerciale lui permettant de survivre à la concurrence et de préserver ses parts de marché. Le présent chapitre sera donc consacré à la présentation des fondements théoriques concernant la chaîne logistique ainsi qu'à sa gestion et la mesure de sa performance.

SECTION 1 : Concepts Clés de la Chaîne Logistique

Dans cette section nous allons évoquer les aspects théoriques de la chaîne logistique

1-1- La Logistique

Avant de donner des définitions à la logistique, nous allons donner l'étymologie du mot ainsi que ses origines.

1-1-1- Etymologie de la logistique

D'après le dictionnaire historique de la langue française Le Robert (2000), le mot logistique provient du mot grec *logistikos* qui signifie « relatif au calcul » qui concerne le raisonnement. Il sera par la suite à l'origine du mot latin *logisticus* ayant la même signification semblable à celui de l'algèbre. D'un point de vue militaire, la logistique correspond à la branche stratégique permettant de combiner les transports et le ravitaillement des troupes pour une meilleure efficacité de l'utilisation ; il correspond au grade d'un officier en charge du «logis» des troupes, lors du combat. C'est le philosophe grec Platon (428-348 av. J.C.) qui fut sans doute le premier à utiliser le mot *logistikos*.¹

1-1-2- Les origines militaires de la logistique

La logistique est issue du génie militaire. Ce terme est utilisé par l'institution militaire pour définir l'activité qui réussit à combiner deux facteurs essentiels dans la gestion des flux nécessaires à la réussite de la manœuvre militaire.

Depuis que l'homme fait la guerre, la logistique a été un sujet de réflexion intensif pour les grands chefs militaires, cela s'explique par le fait que les seuls à avoir besoin de se déplacer et de se ravitailler étaient effectivement les militaires. Ainsi Sun Tzu (IV^e siècle avant J.C) met en avant la nécessité de disposer de chariots et de denrées que les armées doivent transporter « *une armée sans chariots d'approvisionnement, ni céréales ni provisions, est perdue.* ». Au contraire, Alexandre le Grand (356-323 avant J.C) décide de mettre le feu à tous ses chariots avant de partir en Asie et ceci afin d'alléger son armée. Quand à Jules César, il créa la fonction de *logista* en attribuant à un officier la tâche de précéder les mouvements des légions afin d'organiser les campements².

La logistique militaire a pour rôle l'approvisionnement des forces des armées et la maintenance des équipements comme les armes et les munitions.

1-1-3- Définition de la logistique

¹BARBARA (LM) et PASCAL (S), *la logistique*, Édition Dunod, Paris, 2015, p 09

²Gratacap (A) et Médan (P) ; *Management de la production* ; Edition DUNOD ; Paris ; 2001 ; p. 285

Les notions de base du concept de la logistique sont restées les mêmes. Mais, l'évolution est incontestable et est nécessaire car la société évolue sans cesse et il faut que l'entreprise s'adapte et soit réactive aux changements. Les enjeux ont changé avec les années. Les changements économiques et les modifications de la vie quotidienne sont nombreux et ont été suivis de plusieurs adaptations.

Sommairement, on peut définir la logistique comme étant un mode de gestion qui regroupe l'ensemble des opérations physiques dans l'entreprise. Dès 1948, le comité de l'American Marketing Association définit la logistique comme « le déplacement et la manutention de biens du point de production jusqu'au point de consommation ou d'utilisation ».¹

Cette approche de la logistique ne prend en compte que la partie transport et distribution.

En 1962 le NCPDM (National Council of Physical Distribution Management) a proposé cette définition pour la logistique: « *Terme employé dans l'industrie et le commerce pour décrire le vaste spectre d'activités nécessaires pour obtenir un mouvement efficient 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, le choix des emplacements d'usines et d'entrepôts, le traitement des commandes, les prévisions de marché et le service offert aux clients». Par rapport à la définition précédente, en plus de l'élargissement des tâches physiques, elle contient les prévisions de marché, le service offert aux clients et le choix des emplacements d'usines et d'entrepôts qui est une décision stratégique.

L'Association des Logisticiens d'entreprise (ASLOG) a défini la logistique comme étant « *l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place, au moindre coût, d'une quantité de produits, à l'endroit et au moment où une demande existe. La logistique concerne donc toutes les opérations déterminant le mouvement des produits telle que : localisation des usines, entrepôt, approvisionnement, gestion physique des encours de fabrication, emballage, stockage et gestion des stocks, manutention et préparation des commandes, transports et tournées de livraison* ».

Cette définition ressemble à la définition du NCPDM (1972), mais elle ne couvre pas le service après vente et le recyclage du produit.

¹Médan (P), Gratacap (A), logistique et Supplychain management, Dunod, paris, 2008, p

Le «The Logistics Institute» définit la logistique comme suit: « La logistique est une collection de fonctions relatives aux flux de marchandises, d'informations et de paiement entre fournisseurs et clients depuis l'acquisition des matières premières jusqu'au recyclage ou à la mise au rebut des produits finis ». Par rapport à d'autres définitions, TLI insiste clairement sur les flux des informations et les flux financiers.

En résumé, on peut dire que la logistique correspond à la gestion des flux financiers, informationnels, physiques que va rencontrer l'entreprise. La logistique est essentielle pour la firme car c'est cette dernière qui va permettre l'optimisation des ressources et la réduction des coûts.

1-1-4- Les différents types de logistiques

On peut distinguer plusieurs logistiques différentes par leur objet et leurs méthodes:¹

Une logistique d'approvisionnement : qui permet d'amener dans les usines les produits de base et sous ensemble nécessaire dans la production ;

Une logistique d'approvisionnement général : qui permet d'apporter à des entreprises de service ou des administrations les produits dont elles ont besoin pour leur activité (fournitures de bureau par exemple) ;

Une logistique de production : qui consiste à apporter aux pieds des lignes de production les matériaux et composants qui rentrent dans le processus de production ;

Une logistique de distribution : qui consiste à apporter au consommateur final, soit dans les grandes surfaces commerciales, soit chez lui le produit dont il a besoin ;

Une logistique militaire : qui vise à transporter les forces et tout ce qui est nécessaire à leur mise en œuvre opérationnelle et leur soutien ;

Une logistique de soutien : née chez les militaires mais étendue à d'autres secteurs comme l'aéronautique, l'énergie, l'industrie, etc. qui consiste à organiser tout ce qui est nécessaire pour maintenir en opération un système complexe;

Une activité dite service après vente (SAV) : assez proche de la logistique de soutien avec cette différence qu'elle est exercée dans un cadre marchand par celui qui a vendu un bien, on notera aussi que cette forme de logistique de soutien tend de plus en plus souvent à être exercée par des spécialistes du soutien différents du fabricant et de l'utilisateur ;

Des reverse logistics: traduite en Français par logistique à l'envers, rétro logistique ou encore logistique des retours, qui consiste à reprendre des produits dont le client ne veut pas ou qu'il

¹Pimor(Y) et Fender (M) ; Logistique, 5ème édition, Dunod, Paris 2008, p4.

veut faire réparer, ou encore traiter des déchets industriels, emballage ou produits inutilisables.

1-2- La Chaîne Logistique

Supply Chain est un mot relativement récent. On pourrait le traduire (chained'approvisionnement), mais le mot (approvisionnement) ne permettrait pas d'examiner le sens que l'on veut donner à laSupplyChain, et il est préférable donc d'utiliser l'expression américaine pour décrire ce concept.

La Supply Chain est défini assez souvent comme « une suite des étapes de production d'unproduit depuis les fournisseurs des fournisseurs du producteur jusqu'aux clients de ces clients»¹

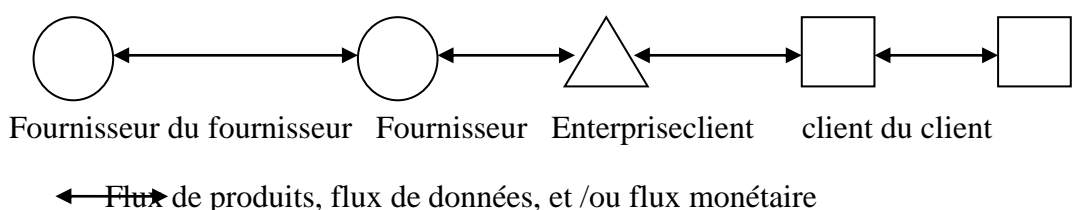
- Ellram définit la SCM en 1991 comme suite:

*« Réseau d'entreprise interagissant pour livrer un produit ou un service au client final et impliquant un ensemble de flux partant de matière première jusqu'à la livraison final. »*²

- Aussi, elle peut être considérée selon Tan:

*« Package d'activité et d'opération qui assurent les fonctions d'approvisionnement à partir d'un réseau de fournisseurs, de transformation de ses approvisionnements en produits intermédiaire et en produits finis, de distribution physique aux clients. »*³

Figure N°01 :représentation schématique de la supplychain.



Source: PIMOR (Y)et FENDER (M), Op.cit; p:6

Donc la supplychain ou la chained'approvisionnement, est un système composé de différents acteurs ayant la même volonté de coopérer et de collaborer entre eux dont l'objectif estd'améliorer le processus globale qui débute du fournisseur des fournisseurs jusqu'au clients

¹Pimor (Y) , logistique ; production, distribution, soutien, 4^{ème} édition, Dunod, paris, 2005, p5.

²Doriol (D) et Sauvage (T) ; *Management des achats et de la Supplychain* ; Edition Vuibert ; Paris ;2010 ; p. 23

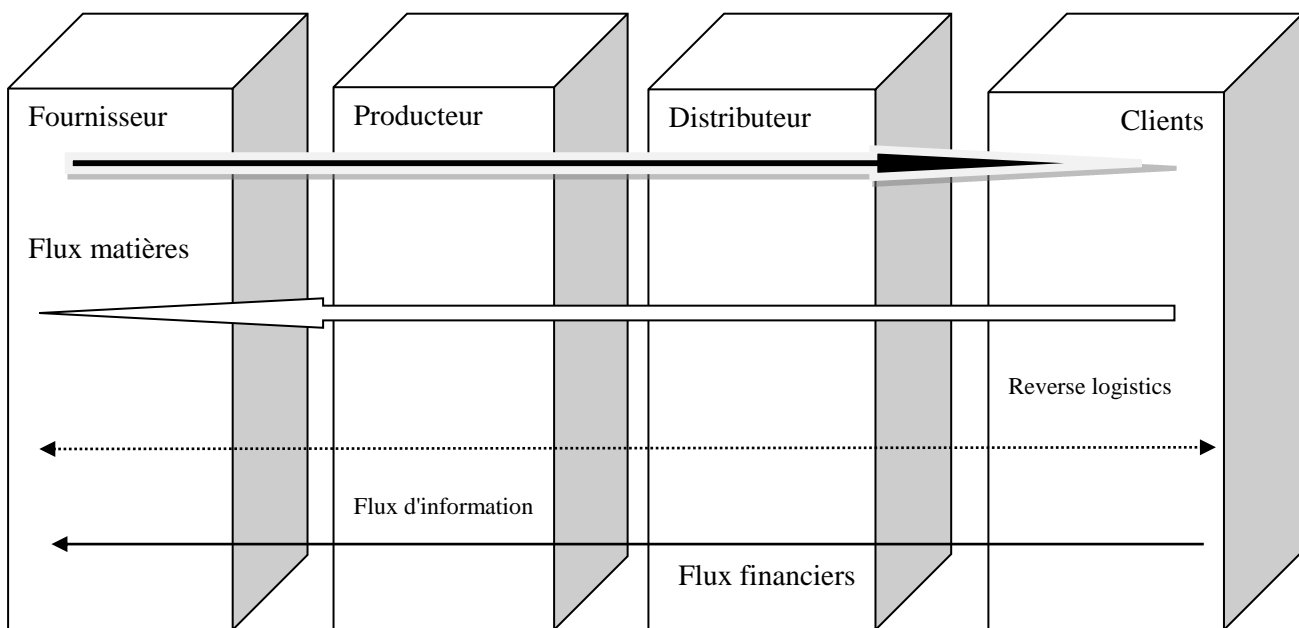
³Idem.

des clients (réduction des coûts, meilleure qualité et le respect des délais) et répondre ainsi aux exigences clients.

1-2-1- Flux de la chaîne logistique

On peut distinguer trois flux traversant une chaîne logistique : flux d'information, physique et financier.

Figure N° 02 : Les différents flux de la supplychain.



Source : Médan (P) et Anne Gratacap; *management de la production : concepts, méthodes, cas* ; Edition DUNOD ; 3e Edition ; Paris ; 2009 ; p. 268.

a- Les flux d'information : Le flux d'information représente l'ensemble des transferts ou échange de données entre les différents acteurs de la chaîne logistique. Il s'agit en premier lieu des informations commerciales, notamment les commandes passées entre clients et fournisseurs, une commande comprend généralement la référence du produit, la quantité commandée, la date de livraison souhaitée et le prix éventuellement négocié lors de la vente, mais les entreprises s'échangent aussi des informations plus techniques, paramètres physiques du produit, gammes opératoires, capacités de production et éventuellement de transport, information de suivi des niveaux de stock. Ces dernières sont de plus en plus réclamées par les clients qui souhaitent connaître l'état d'avancement de fabrication de leur produit.

Le flux d'information est de plus en plus rapide grâce aux progrès des techniques d'information et de communication (TIC).

Pour éviter l'apparition de désordres informationnels pouvant altérer la qualité de l'information et par conséquent la qualité des décisions, les différents acteurs de la chaîne logistique s'appuient sur l'utilisation de technologie de l'information, indispensable dans l'approche ECR, leur rôle est d'automatiser et de rationaliser l'administration de l'information (prévoir, coordonner, contrôler) et de l'accrocher aux flux de marchandises pour obtenir une fluidité de l'information entre les partenaires.¹

b- Les flux physiques : Le flux physique est constitué par le mouvement des marchandises transportées et transformées depuis les matières premières jusqu'aux produits finis en passant par les divers stades de produits semi-finis. Il justifie l'organisation d'un réseau logistique, c'est-à-dire les différents sites et les espaces de stockage nécessaires pour pallier les aléas et faire tampon entre deux activités successives.

L'écoulement de flux physique résulte de la mise en œuvre de diverses activités de manutention et de transformation des produits quel que soit leur état. Le flux physique est généralement considéré comme étant le plus lent des trois flux.

c- Les flux financier : Le flux financier concerne la gestion financière des entreprises, ventes des produits, achats de composants ou de matières premières, mais aussi des outils de production, de divers équipements, de la location... et bien sûr du salaire des employés.

Le flux financier est géré d'une manière centralisée dans l'entreprise par le service financier, en relations avec des diverses fonctions, achat, production et commercial, sur long terme.

1-2-2- Les processus de la chaîne logistique

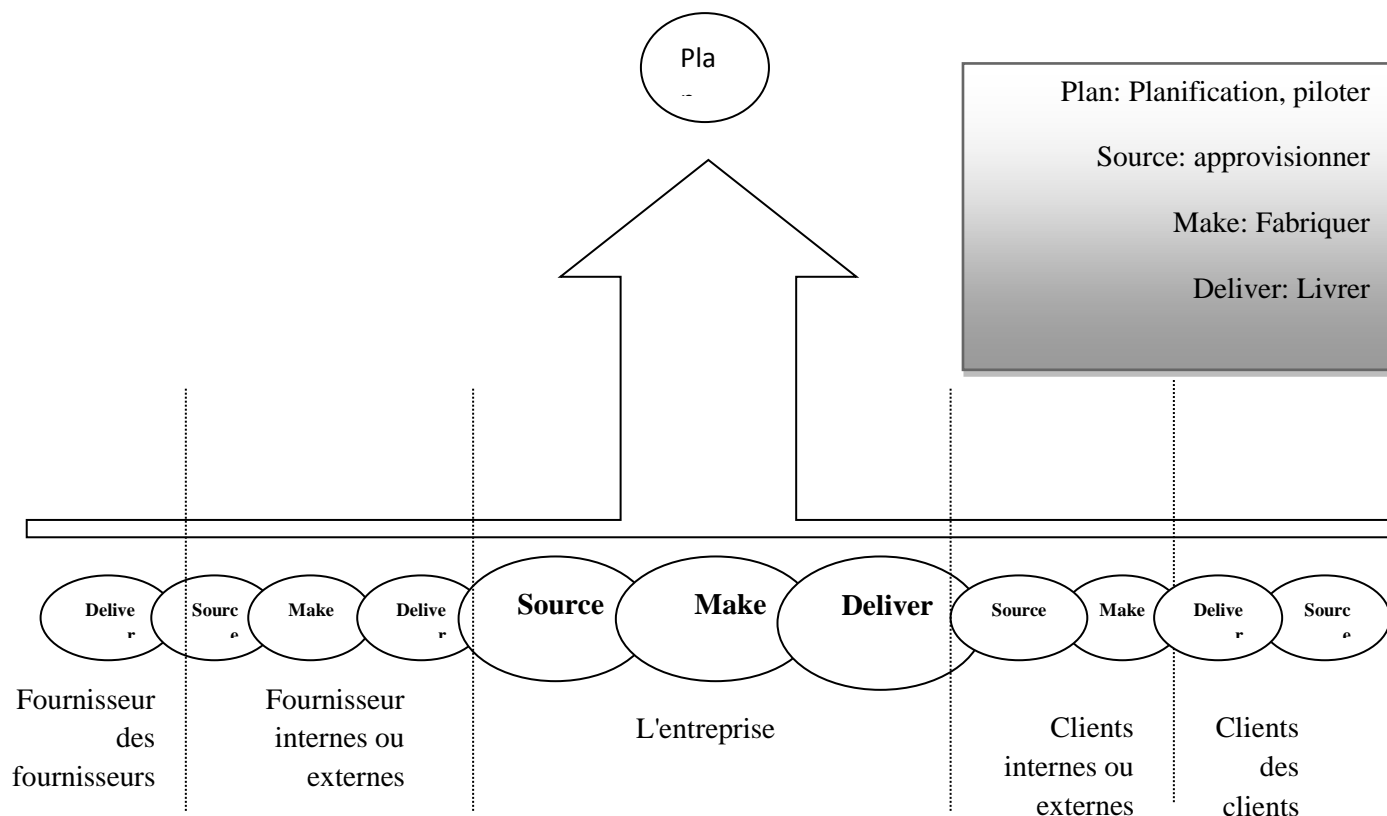
En 1996 fut créé le Supply Chain Council (SCC), son but est de structurer un référentiel de processus logistiques types et de proposer les critères de performance, les indicateurs et les meilleures pratiques à mettre en place.²

Le modèle SCOR (Supply Chain Operations Reference-model) est une méthode normative de description et d'évaluation des flux d'une entreprise dans l'optique SC, ce modèle part du principe que tout supply chain peut être subdivisé en cinq types de processus différents :

¹Cliquet (G) et al ; *Management de la distribution* ; Edition DUNOD ; 2^e Edition ; Paris ; 2006 ; p. 311.

²BAGLIN (G) et autres; *Management industriel et logistique : conception et pilotage de la supply chain*; 3^e Edition; Economica; Paris ;2001,p.55

Figure N° 03 : Les processus de base du modèle SCOR.



Source :PIMOR (Y) et FENDER (M) ; Op.cit,p. 705

Quatre processus de management constituent le cœur de SCOR:

- Plan : planifier ou piloter selon les cas (échelle de temps différente).
- Source : approvisionner depuis un fournisseur interne ou externe.
- Make : fabriquer, assembler, produire.
- Deliver : livrer, fournir, opération inverse de Source.

1-2-2-1- Processus de planification (Plan) :

Ce sont les opérations transverses à deux maillons qui permettent de piloter les relations entre deux maillons, ce sont les activités mêmes de pilotage de la SC. sous le mot planification, le modèle regroupe l'agrégation de la demande, la détermination des besoins matières et composants, des capacités globales, l'affectation de ressources et le niveau des stocks. Les décisions de faire ou faire-faire, la planification de la capacité à long terme, de lancement de

nouveaux produits et des fins de vie constituent les principales activités de ce niveau du modèle SCOR.¹

1-2-2-2- Processus d'Achat/Approvisionnement (Source) :

Ce processus correspond à l'approvisionnement, y compris toutes les activités que l'on va trouver dans ce concept, l'Achat : sourcing des fournisseurs, homologation des fournisseurs ainsi que le suivi de leurs performances en terme de délai et de qualité. Il inclut également le suivi des commandes, réception des matières et composants nécessaires à la fabrication.²

1-2-2-3- Processus de fabrication (Make) :

C'est-à-dire la fabrication dans ses différentes variantes industrielles : fabrication surstock, assemblage à la commande, fabrication à la commande et conception et fabrication à la commande. Il inclut également le contrôle et les activités de conditionnement, ainsi que la gestion des sites de production et des équipements.

1-2-2-4- Processus de livraison (Deliver) :

C'est-à-dire la distribution sous toutes ses formes : vente aux entreprises (B2B), vente aux grands publics (B2C), et ses multiples variantes. Le processus de distribution se compose de la gestion des commandes, des entrepôts et de manutention, des transports ainsi que des stocks de produits finis.

1-2-2-5- Processus des retours (Returns) :

La logistique inverse, englobe tout les activités logistiques, telles que le reconditionnement et la réutilisation des composants, des emballages, des produits, etc. elle traite également des services après-vente (défaut de fonctionnement, pannes), des rappels de produit par les constructeurs dus à des défauts (automobile, électroménagère, etc.).³

SECTION 2 : La gestion de la chaîne logistique

La compétitivité des entreprises passe par une meilleure mobilisation des ressources internes, mais surtout externes (celles des partenaires), constituant ainsi une chaîne logistique complexe, composée de plusieurs acteurs étroitement imbriqués et interdépendants les uns des autres. Certes la mise en pratique de ce processus est une mission très compliquée, du fait que la gestion de tous les flux, nécessite une planification de toute la chaîne et appliquer ainsi une

¹BAGLIN Gérard et al; *Management industriel et logistique : concepts et pilotage de la supply chain*; 4e Edition; Economica; Paris ; 2005.p. 151.

²Ibid. ; p. 152.

³Marchal (A) ; *Logistique globale : supply chain management* ; Edition ellipses ; Paris ; 2006 ; p. 316

approche de gestion proactive, car seuls les mécanismes réactifs ne peuvent être efficaces dans un environnement turbulent.

L'intérêt de la chaîne logistique résulte d'une vision globale de l'entreprise. D'où l'intérêt de dépasser les frontières de l'entreprise et d'intégrer tous les partenaires : clients, fournisseurs, distributeur..., de manière à ce que la marchandise soit produite et distribuée selon la quantité requise, au bon endroit et au bon moment dans le but de satisfaire le besoin des clients. Cette gestion couvre tous les horizons de décision à savoir les longs, moyens et courts termes.

2-1-Définition de la Supply Chain Management (SCM)

- Le CSCMP (Council of supply Chain Management professionnels) propose les deux définitions suivantes ;« *Le SCM englobe la planification et la gestion de toutes les activités relevant de la recherche de fournisseurs, de l'approvisionnement et de la transformation, ainsi que toutes les activités logistiques. Cela inclut notamment une coordination et une collaboration entre les partenaires de la chaîne, qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires, des prestataires de service et des clients. Fondamentalement, le SCM intègre donc la gestion de l'offre et la gestion de la demande dans l'entreprise et entre les entreprises.* »¹

- Aussi, « *La SCM comprend la planification, et la gestion de toutes les activités impliquées dans le sourcing et l'approvisionnement, la transformation et toutes les activités logistiques. Il inclut également la coordination et la collaboration avec des prestataires qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires, des prestataires et des clients. La SCM est une fonction d'intégration dont le rôle principal est d'intégrer les différents métiers et les différents processus dans et entre les entreprises au sein d'un modèle cohérent et performant. Il inclut toutes les activités de gestion de la logistique citées ci-dessus ainsi que les opérations de production, et il pilote la coordination des processus et des activités au sein et entre le marketing, les ventes, le développement produit, la finance et les technologies de l'information* »²

¹Médan (P) et Anne Gratacap ; op.cit.p. 31.

²Idem

2-2- De la logistique à la Supply Chain Management :

Le concept de la logistique, cœur de la supplychain, est apparu il y a fort longtemps. Mais c'est au début du XXe siècle que le concept prend véritablement toute sa signification. C'est la période où Taylor développe les principes de l'organisation scientifique du travail, où, dans l'entreprise Ford, les premières expériences de travail à la chaîne sont mises en place, ce sont donc les premières innovations en matière de logistique¹.

Si le terme Supplychain a vu le jour récemment, ce n'est pas un hasard, mais le fruit d'une évolution à plusieurs niveaux et sous la pression de plusieurs facteurs.

L'évolution de la fonction logistique peut être résumée par les quatre étapes suivantes:²

- **Année [50-60] :**

Les activités logistiques durant cette période sont limitées à l'exécution des opérations physiques d'entreposage et de transport.

- **Année [70-80] :**

Cette période se caractérise par le pilotage des flux physiques de production et distribution : dimension opérationnelle sur le court terme.

- **Année [80-90] :**

Planification des flux intégrant les approvisionnements, la production et la distribution: dimension tactique de moyen terme.

- **Année 2000 :**

Intégration et optimisation globale des flux de matière et d'information sur la totalité de la chaîne d'approvisionnement des fournisseurs aux clients finaux : fonction stratégique et dimension transversale dans le cadre du SCM ou de la chaîne d'approvisionnement intégrée.

2-3- Les facteurs d'évolutions de la logistique vers la SCM :

La réorganisation du système logistique vers plus d'intégration et de flexibilité trouve sa source dans une combinaison de facteurs :

- Le passage à une économie mondiale, caractérisé par une concurrence accrue et la mondialisation des échanges.

¹COURTOIS (A) et al ; *Gestion de la production* ; Edition d'organisation ; 4e Edition ; 2003 ; p. 376

² Médan (P) Anne Gratacap; op. cit. ; p. 288.

- Le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication permet à l'entreprise de disposer d'outils susceptibles de mieux maîtriser l'ensemble de la chaîne de valeur.
- Le contexte des relations naturellement tendues entre producteur et distributeur pour le B2C, et producteur et fournisseur pour le B2B.
- Enfin le phénomène d'externalisation des activités de l'entreprise joue aussi un rôle important dans le développement de l'approche par la supply Chain.

2-4- Le rôle du SCM au sein de l'entreprise

Les activités du SCM s'intègrent dans toute la vie de l'entreprise. Elle met l'accent sur la satisfaction du client, la flexibilité et la diminution des gaspillages de temps et des matières (diminution des coûts).¹

2-4-1 Repenser les processus

Cette tâche se fait par deux manières, le recentrage sur le cœur de métier et l'organisation transversale et la mise en commun des informations :

a- Recentrage sur le cœur de métier : C'est le premier domaine d'activité dans une entreprise à partir duquel elle s'est développée et dans lequel ses compétences sont indiscutables, c'est son domaine d'activité stratégique.

On distingue trois processus qui modulent les activités principales de l'entreprise :

- Les processus critique : qui concerne l'amélioration envisagée, rassemblent les activités de l'entreprise reliant les fournisseurs aux clients ;
- Les processus de support : contribuant efficacement au fonctionnement des processus critique ;
- Des processus de management: correspondent à la détermination d'une politique et d'une stratégie pour l'organisation et au pilotage des actions mises en œuvre pour atteindre ses objectifs.

Dans le but de rationalisation, cette réflexion amène les entreprises à externaliser les activités annexes faisant partie de processus de support, afin de se recentrer sur son cœur d'activité et à confier à des spécialistes les autres fonctions.

b- L'organisation transversale et la mise en commun des informations : si l'entreprise décide de conserver toutes ses activités, considérant qu'elle sera amenée à tirer de chacune

¹Marchal (M) ;op.cit, p. 26.

une valeur ajoutée. L'examen du fonctionnement de l'entreprise va permettre de repérer les processus principaux, et ensuite de mettre tout en œuvre pour pouvoir travailler ensemble dans chacun de ses processus. En règle générale, cela passe par l'installation d'outil de communication puis d'outils d'aide à la gestion.

2-4-2 Elargissement de la vision stratégique

L'élargissement de la vision stratégique se réalise par deux visions, une vision vers l'aval et l'autre vers l'amont :

a- La vision vers l'aval : Si les consommateurs sont devenus exigeants et si le client est souvent le cœur de la stratégie des entreprises, la satisfaction du client est difficile à obtenir dans certains secteurs du fait de la complexité du circuit de distribution, de la diversité des références produits et de la personnalisation extrême attendue par les clients.

b- La vision vers l'amont : Pour en venir au versant fournisseurs, on distingue trois points dont l'implantation de stratégies SCM est à l'origine :

- La rationalisation des achats ;
- La dynamisation du marché des fournisseurs ;
- La baisse des niveaux de stocks dans l'entreprise et sur l'ensemble de la chaîne ;

2-5-Les intervenants dans la Supply Chain Management

La « chaînelogistique » est constituée par un ensemble d'acteurs à l'origine de la réalisation d'un produit ou d'une famille de produits, de l'entreprise fournisseuse de la chaîne jusqu'au client le plus en aval de la chaîne, à savoir le consommateur final du produit, et chacun parmi eux a un rôle bien défini:

➤ **Les fournisseurs**

Sont le premier maillon de la chaîne logistique. Ils sont indispensables à toute entreprise pour obtenir des matières premières, machines, fournitures, mains d'œuvre, etc. Ils constituent des interlocuteurs constants en matière de négociation lors des achats, mais aussi pour les livraisons et la gestion des stocks¹.

➤ **Le producteur**

Le rôle du producteur est la fabrication d'un bien ou d'un service à l'aide de facteurs de production acquis sur le marché apte à satisfaire la demande des clients en terme de qualité, quantité, coût, délai et flexibilité.²

¹ Demeure (C) ; *Aide-mémoire Marketing* ; Edition DUNOD ; 6^e Edition ; Paris ; 2008 ; p. 24.

² BALLAN (S) et BOOVIER Anne-Marie ; *Management des entreprises : en 24 fiches* ; Edition DUNOD ; Paris ; 2008 ; p. 115.

➤ **Les grossistes:**

Intermédiaires de commerce achetant la marchandise directement aux fournisseurs pour la revendre aux détaillants.¹

➤ **Les détaillants:**

Intermédiaires de commerce achetant la marchandise à un grossiste (ou à un fournisseur) pour la revendre à l'utilisateur ou au consommateur final.²

➤ **Le client final :**

Le client final est l'acteur indispensable de la chaîne logistique. C'est grâce à l'analyse précise de ces besoins et attentes que l'on pourra avoir au niveau de la chaîne, une stratégie valeur-coût permettant de définir les cycles de développement des produits et les cycles d'expédition de ceux-ci, ainsi que tous les éléments de rentabilités probables ou possibles.

2-6- Les apports de la Supply Chain Management pour l'entreprise :

2-6-1 Les apports financiers

Plusieurs améliorations financières sont apportées à l'entreprise grâce à l'intégration de la fonction SCM dans cette dernière, en particulier la maîtrise des coûts, qui représente les ressources mises en œuvre pour obtenir un certain niveau de valeur³, liées aux stocks, aux expéditions et aux frais d'exploitations...etc., afin de, proposer des prix acceptables par les clients qui sont devenu plus exigeant, et obtenir un avantage concurrentiel par les coûts et par la marge bénéficiaire qui augmente avec des coûts incorporables inférieurs. Ces réductions de coûts sont obtenues sans réduction d'efficacité, sans licenciements et on gardant toujours la qualité demandée par les clients.

2-6-2 Les apports opérationnels

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

¹Kotler et al; *MARKETING MANAGEMENT* ; Edition PERSON ; 13^e Edition ; France ; p. 572

²Ibid. ; p. 572

³Chalvidant (J) et al ; *Guide pratique de la réduction des coûts* ; Edition DEMOS ; Paris ; 2003 ; p.12.

2-6-3 La satisfaction des clients

La satisfaction des clients, qui cherchent toujours le meilleur rapport délai/qualité/prix, est la première préoccupation des entreprises. Car une coordination entre les fonctions et les acteurs aboutis à, une amélioration de la qualité des produits proposés aux clients et qui satisfait leurs attentes, la réduction du temps de réponse aux commandes et à la livraison, ainsi une plus grande rapidité de réaction aux changements et un meilleur service après-vente.

2-7-Les fonctions de la Supply Chain Management

2-7-1 Achat et approvisionnement

Pour beaucoup d'entreprises, l'amélioration de la compétitivité se joue dans le domaine des achats, car en termes de préservation et d'amélioration des marges la fonction Achat est très importante pour la plupart des entreprises.

Cette fonction, en pleine mutation, est en effet devenue stratégique dans la plupart des secteurs industriels ou de service. L'environnement économique s'avère être de plus en plus fluctuant et imprévisible, les entreprises recherchent des fournisseurs qui peuvent s'adapter rapidement à des modifications des besoins d'approvisionnement et qui garantissent la maîtrise parfaite de la qualité achetée.

Le rôle de la fonction Achat consiste à procurer à l'entreprise les produits et les services nécessaires à sa bonne marche tout en respectant les quantités qui lui sont demandées¹. Mais, il ne faut absolument pas confondre entre la fonction Achat et approvisionnement. Car, la fonction Achat est « responsable d'acquérir des produits, services et prestations demandés par les clients internes, dans les meilleures conditions économiques, de qualité et de service, tout en maîtrisant les divers risques encourus à courts et moyens termes. ²»

Donc, la fonction Achat se limite à la contractualisation et les fonctions de l'acheteur consistent à identifier les fournisseuses, préparation des contrats, se charger des appels d'offres, la négociation avec les fournisseuses, etc. Et après vient la fonction d'approvisionnement qu'est « responsable de l'exécution physique des contrats et du pilotage des flux physiques à courts termes. ». ³ Donc la fonction d'approvisionnement induit les notions de prise de commande, les bons de commande, le transport, la réception de la marchandise...etc.

¹ Marchal (M); op cit. p. 145.

² BAGLIN (G) et autres ; op.cit, p. 188

³ Ibid; p. 189.

2-7-2 La production

La fonction production est au cœur de la chaîne logistique, il s'agit d'utiliser des ressources humaines et/ou matérielles de l'entreprise pour fabriquer, développer ou transformer les matières premières et composants achetées en produits finis ou services.

Parmi les rôles de la SC est d'assurer le pilotage des unités industrielles en sélectionnant le site le mieux placé pour assurer un coût de production bas et des coûts d'approvisionnement de matière première et des coûts d'acheminement des produits finis compétitifs¹.

2-7-3 Le stockage

Les entreprises et beaucoup d'organismes divers disposant souvent de stocks importants ont pris conscience de l'intérêt tout particulier d'une gestion rationnelle dans ce domaine.

Un stock peut être défini comme un ensemble de marchandises ou des articles accumulés dans l'attente d'une utilisation ultérieure plus ou moins proche et qui permet d'alimenter les utilisateurs au fur et à mesure de leurs besoins sans leur imposer les délais et les à-coups d'une fabrication ou d'une livraison par des fournisseurs. Ils sont partagés entre les différents acteurs de la chaîne : les fournisseurs, les producteurs et les distributeurs. Mais avoir des stocks engendre des coûts et des risques, tels que les produits périssables, les produits qui peuvent perdre leurs valeurs sur le marché à cause de la rapidité d'innovation, les coûts de stockage, etc....

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

2-7-4 La distribution

Parmi les objectifs de la SC est de faire parvenir une quantité suffisante de produits au bon moment et à l'endroit où le client final se trouve. La distribution est donc, au cœur du concept de qualité de services aux clients,² en ce qui concerne le respect des délais de livraison, la qualité de produit demandé... etc.

Cette opération suit celle de la production et elle constitue l'étape indispensable pour mettre les produits à la disposition des consommateurs, elle peut être définie comme « L'ensemble

¹Pimor (Y) et Michel Fender ; op.cit. p.351

²BAGLIN (G) et autre ; op. cit. ; p. 28.

des opérations qui permettent d'acheminer un produit du lieu de production jusqu'à la mise à disposition du consommateur final ou de l'utilisateur. »¹

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

2-7-5- Le transport

Le transport est un maillon indispensable dans la chaîne logistique, car il intervient tout au long de la chaîne depuis l'approvisionnement jusqu'à la distribution, le transport des matières premières du fournisseur, le transport des composants entre les usines, le transport des composants vers les centres d'entreposage ou vers les centres de distribution, ainsi que la livraison des produits finis aux clients finaux. Et aussi, un élément majeur dans la qualité de service, en ce qui concerne les délais de livraison, le bon état de la marchandise livrée et comme un facteur affectant la satisfaction de la clientèle.

Le transport mérite une attention particulière, et lors du choix d'un mode de transport (maritime, ferroviaire, routier ou aérien), l'entreprise doit tenir compte des exigences de rapidité, de fréquence, de fiabilité, de disponibilité et de coût.²

2-7-6 La vente

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

¹Claude demeure; op.cit. p. 169.

²KOTLER (P) et al ; op. cit. ; p. 595.

Section3 : La performance logistique

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

Cette section est consacrée aux notions fondamentales de la performance, la mesure de cette dernière ainsi que les indicateurs de la performance logistique.

3-1-La performance

3-1-1 Définitions de la performance

Selon l'AFNOR, « *la performance est une donnée qui mesure l'efficacité et/ou l'efficacité de tout ou une partie d'un processus ou d'un système (réel ou simulé) par rapport à un nombre, un plan ou un objectif déterminé dans le cadre d'une stratégie d'entreprise* ». Toute forme de performance ne se traduit pas systématiquement par un montant financier. Par exemple, l'amélioration des délais est une forme de performance.

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

3-1-2 Les indicateurs de la performance

3-1-2-1 Définition de l'indicateur de performance

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

D'après 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* ». ²

¹RUAT (M) : *Améliorer la performance des transporteurs sur la supply chain*; Mémoire de fin de cycle, ESC Saint Etienne, 2011, p 52

²LAURAS (M) : *Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaînes logistiques*, thèse de doctorat en systèmes industriels, L'institut national polytechnique de Toulouse, 2004, P.114.

3-1-2-2-Les différents types d'indicateurs¹

Les différents types d'indicateurs de performance sont:

- **Indicateurs d'alerte** : Cet indicateur de type tout ou rien, signale un état anormal du système sous contrôle nécessitant une action, immédiate ou non. Un franchissement du seuil critique par exemple entre dans cette catégorie d'indicateur.
- **Indicateurs d'équilibration** : Cet indicateur étroitement lié aux objectifs est la boussole du décideur. Il informe sur l'état du système sous contrôle en relation avec les objectifs suivis.
- **Indicateurs d'anticipation** : Un bon tableau de bord est un instrument de prospective, il permet d'anticiper et d'envisager avec une meilleure assise la situation actuelle. Le plus délicat n'est pas de définir ce que l'on souhaite piloter mais bien comment on souhaite le piloter.

Une autre classification des catégories d'indicateurs:

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

3-1-3-Définition de la performance logistique

La performance logistique est définie comme « la contribution des activités logistiques au chiffre d'affaires et à la rentabilité de l'entreprise, à la satisfaction des clients et à la motivation des employés, c'est la capacité des logisticiens de répondre et d'anticiper les attentes des clients, et sa contribution à la création de valeur pour l'entreprise »²

La performance logistique est fortement associée à la capacité de la logistique à satisfaire les besoins de ses clients en créant de la valeur. Nous pouvons dire que la performance logistique est la résultante de quatre facteurs clés : la fiabilité, l'efficacité, la réactivité et le respect de l'environnement.

¹<https://www.piloter.org/mesurer/tableaudebord/indicateur-performance.htm>, (consulté le 14/05/2018 à 10:43)

²<http://www.acharkaoui.com/la-performance-logistique-dans-les-pme-marocaines/>, (consulté le 18/05/2018, 17:33).

Mais la performance de la supplychain ne repose pas sur un seul acteur. Elle dépend du jeu collectif de tous les intervenants étant donné que c'est au point d'arrivée (chez le consommateur ou l'utilisateur final) que le bilan logistique est dressé.

Une seule défaillance dans l'un des maillons et c'est le reste de la chaîne qui ne peut délivrer la promesse de valeur faite au client final aux meilleures conditions économiques et écologiques.

Pour améliorer la performance globale de la supplychain, nous comprenons qu'il est nécessaire de mettre en place des indicateurs dans tous les maillons.

Cette démarche a le mérite de conduire chaque entreprise à examiner ses propres gisements de croissance et de productivité et à rechercher des synergies avec ses partenaires¹.

3-2- Les progiciels de gestion de la supplychain :

Il existe plusieurs familles qui répondent à des logiques et à des besoins différents, nous pouvons mentionner quelques familles de progiciels :

➤ Les Entreprises Ressource Planning (ERP) :

Un ERP, ou progiciel de gestion intégré PGI est destiné à la gestion globale des différents flux de l'entreprise aux niveaux stratégique, tactique et opérationnel. Il met en commun, pour les diverses entités et fonctions, l'ensemble des données nécessaires à cette gestion dans une base de données unique.

L'APIC (American Production Inventory Control Society) considère qu'un ERP est un système d'information orienté comptabilité permettant de gérer toutes les ressources nécessaires pour satisfaire le besoin client. Il correspond à une extension des systèmes MRP2 comportant les technologies suivantes : base de données relationnelle, architecture client serveur, interface homme-machines unifiée et commune, système ouvert, etc.²

Les ERP permet de.³

- ✓ Réduire les ruptures de stock
- ✓ D'abaisser le niveau moyen des stocks par une rotation plus élevée
- ✓ D'améliorer le respect de délais de livraison promis aux clients
- ✓ Et d'abaisser le coût de revient de la production par une meilleure régularité dans le fonctionnement des ateliers.

¹http://www.supplychainmeter.com/SupplyChainMeter/SUPPLYCHAINMETER_WEB/FR/La_performance_logistique_la_performance_logistique_en_detail.awp, (consulté le 14/05/2018, à 13:30)

² Courtois (A) et al ; op. cit. ; p. 407.

³ Baglin (G) et alii ; op. cit. ; p. 650.

➤ **Advanced Planning and Scheduling (APS):**

Les APS sont des progiciels décisionnels qui permettent de simuler et d'optimiser la planification et de synchroniser les flux de la chaîne logistique en tenant simultanément d'un grand nombre de contraintes.¹

➤ **Le Supply Chain Execution (SCE) :**

Ce sont des progiciels qui rationalisent la totalité du cycle de traitement des commandes. Le but de ces outils est d'apporter la réponse la plus rapide possible à la demande du client.

Il s'occupe principalement de la gestion de l'entrepôt, de la gestion des transports et de la gestion avancée des commandes.

➤ **Manufacturing Execution System (MES) :**

Ce sont des systèmes qui délivrent des informations en temps réel sur l'exécution des ordres de fabrication dans le but de les contrôler depuis leur lancement jusqu'à l'obtention des produits finis et optimiser les activités de production.²

➤ **Echange de Donnée Informatisé (Electronic DATA Interchang) :**

L'EDI est créé aux Etats-Unis dans le milieu des années 70 dans le but d'améliorer le transfert d'informations entre les divers acteurs de la chaîne logistique.

On peut définir l'EDI comme suite:

« EDI n'est pas un concept nouveau, il repose sur le principe que les données originales ne doivent être entrées qu'une fois dans le système, après quoi elles peuvent être transmises entre parties intéressées par voie électronique. Ces échanges se font à travers des réseaux de télécommunication sans intervention humaine et les données sont directement exploitées par le système d'information des entreprises partenaires.³

L'EDI permet de réduire :

- ✓ Les temps de saisie ; car l'information ne doit pas être saisie qu'une seule fois.
- ✓ Le nombre de litiges ; plus de facteurs égarés ni d'erreurs lors de ressaisie des données.
- ✓ Les coûts de communication.
- ✓ Les délais d'émissions et de réception des informations
- ✓ Les stocks ; la rapidité de l'information de se rapprocher du travail en flux tendus.

¹Marchal (A); op. cit. p. 103.

²Marchal (A); op. cit.; P 105.

³Ibid. ; p. 125.

3-3- Les approches de la mesure des performances supplychain :¹

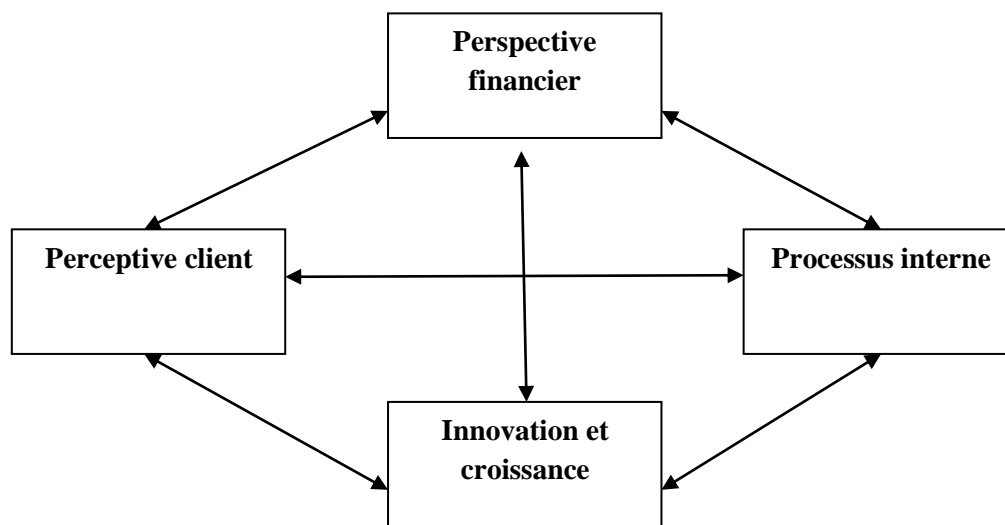
Tout d'abord il faut rappeler un principe fondamental : il ne peut exister un système de mesure de performances standard et donc unique, qui serait ainsi plaqué sur toutes les situations de l'entreprise. En effet, un tel système dépendra toujours de l'organisation supplychain choisie, de la répartition des missions et responsabilités définies dans l'organigramme.

Il existe plusieurs approches de mesure de la performance, nous présentons dans ce qui suit les approches essentielles les plus utilisées.

➤ Les BalancedScorecards :

C'est une approche de mesure de la performance, conçue pour fournir un système d'information globale aux dirigeants et suivent un nombre limité d'indicateurs en relation directe avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Figure N°04: Le modèle BalancedScorecard



Source: BAGLIN (G) et al, op.cit. , page 768.

On peut distinguer quatre domaines en interrelation qui peuvent être mis sous contrôle et proposés dans la logistique de cette approche.

a- Perspective financière : Renferme des indicateurs tels que, les coûts de fabrication, les salaires, les coûts de transports, les coûts du stockage, la valeur ajoutée de la productivité et le taux de rotation des capitaux.

¹BAGLIN (G) et al, op cit. p768.

Les indicateurs financiers sont relativement faciles à mesurer mais ne fournissent pas une image assez complète du bon déroulement des activités de la chaîne logistique.

b- Perspective clients : Regroupe des indicateurs déterminant la performance orientée vers le client comme la livraison dans les délais, le traitement des commandes clients et le taux de qualité des livraisons.

c- Processus interne : Renferme des indicateurs tels que, le respect du programme de production, le cycle de fabrication moyen, le suivi des erreurs de prévision et le taux de couverture des stocks. Ces indicateurs évaluent la performance opérationnelle et ne sont pas liés nécessairement aux résultats financiers.

d- Innovation-croissance : Renferme des indicateurs qui déterminent la performance de l'apprentissage organisationnel, tel que, cycle de développement des nouveaux produits, économies de conception générées par Co-développement avec les fournisseurs et le nombre de nouveaux projets acceptés.

Cette approche considère la chaîne logistique essentiellement comme un centre de coût. En revanche, la focalisation sur les processus et les systèmes d'innovation met bien l'action sur l'efficacité et l'efficacités ainsi que la démarche d'amélioration.

➤ **L'Approche ABC [Activity Based Costing]:**

Cette approche a été développée initialement pour une cohérence à certaines données comptables en les reliant entre elles autour du concept d'activité. La méthode consiste à éclater les activités de l'entreprise en tâches individuelles et coûts élémentaires, avec évaluation des ressources estimées pour chacune, puis à faire des regroupements selon des logiques de processus.

Ainsi, le domaine couvert par la supply chain, par nature transversal, se prête bien à cette démarche. Par exemple, il est très pertinent d'évaluer un coût total de traitement d'un client (depuis la demande d'information initiale jusqu'à la phase poste-livraison et après-vente).

➤ **Le modèle SCOR :**

Ce modèle de mesure de performances a été développé par des professionnels de la supply chain. Il définit une démarche, des processus, des indicateurs et les meilleures pratiques du moment pour représenter, évaluer et diagnostiquer la supply chain, et présente l'intérêt de constituer une sorte de langage commun entre les professionnels. Il s'organise autour de quatre domaines de performance principaux déjà vus dans la section précédente : Plan, Source, Make et Deliver.

Le modèle SCOR met l'accent sur les besoins de pilotage de supplychain. Il fournit un certain nombre d'indicateurs de performance orienter vers les résultats, et des éléments d'efficience orientés vers les couts et les votations des capitaux engagés de façons agrégées, le modèle SCOR s'organise autour des quatre dimensions suivantes :

a- Fiabilité des performances commerciales :

- Respect des délais de livraison
- Taux de service
- Taux de conformité

b-Flexibilité/Réactivité :

- Délais de réponse de la SC :
- Flexibilité de production
- Délais de traitement des litiges et retours client
- Délais de réparation

c- Coût de la supplychain :

- Cout total incluant de façon plus détaillée : cout de traitement des commandesclients, cout d'acquisition des matières, couts de stocks, etc.
- Cout de traitement et de réparation des retours clients et litiges qualité.

d- Rotation des capitaux engagés :

- Conditions de règlement fournisseurs
- Conditions de règlement client
- Valeur ajoutée par employé.

➤ **Le tableau de bord :**

Un tableaude bord est un outil de gestion regroupant les indicateurs financiers et non financiers les plus pertinents pour permettre aux responsables de piloter la performance de leur activité.

Le tableau de bord vise plusieurs objectifs :

- Constituer un outil de pilotage réactif, qui délivre une information rapidement et de façon ciblée.
- Fournir une information aux différents responsables d'une entreprise et non seulement à la direction générale
- Donner à chacun les informations dont il a besoin pour piloter la performance de son entité, tout garantissant une cohérence globale des informations.

➤ **WCL : World Class Logistics**

Le modèle WCL Model (*World Class Logistics*), élaboré en 1995, a pour caractéristique de proposer une grille de lecture synthétique d'une chaîne logistique efficiente et efficace où sont entremêlés quatre domaines de compétence qui s'articulent à l'intérieur d'un environnement spécifique et qu'il est difficile pour les concurrents de dupliquer.

• **Caractéristiques de l'approche**

- ✓ Élaboré par Michigan State University.
- ✓ S'applique à la performance de la chaîne logistique.
- ✓ Questionnaire de 68 questions.
- ✓ Évalue le degré d'intégration des acteurs de la chaîne logistique
- ✓ Évalue la maîtrise des concepts caractérisant la chaîne logistique
- ✓ Benchmarking externe par rapport aux 20 entreprises mondiales les plus performantes en gestion de la chaîne logistique

3-4- Les indicateurs de performance de la SC¹

3-4-1 Les délais

Le délai est une notion indispensable à maîtriser, elle vient s'attacher de manière indissociable aux notions de rendez-vous et de date, en effet si un délai est fixé contractuellement à partir de la date de réception de la commande, il s'en déduit naturellement une date de réception ; cette date de réception est très importante car sa connaissance et son respect permettent d'ordonner les moyens à mettre à disposition pour réceptionner, contrôler et continuer vendre le produit, ce qu'il faut savoir que de nos jours ces dates sont devenues extrêmement précises que ce soit dans l'industrie, ou dans la distribution.

¹MENAOUÏ (Amine), *l'impact de la supply chain management sur la satisfaction client*, mémoire de master en management des pme pmi, université de Maine, 2015, p15

a. Les composantes du délai global

Le délai global ou total regroupe quatre principaux délais:

- ✓ Délais de gestion commerciale et de planification : ils englobent le délai de réception de la commande, délai de traitement et le délai de planification;
- ✓ Délais de matières : les délais de matière regroupent le délai de planification des besoins de matières et d'achat, délai du fournisseur, délai de transport et délai de réception et d'inspection;
- ✓ Délais de production : incluant le délai de déclenchement de la production et de la préparation de la commande, le temps d'attente, le temps de traitement ;
- ✓ Délais de distribution : constitués du temps de préparation de l'expédition (document, emballages) et le temps de transport vers le site du client.

b. Le cycle commande -livraison

D'un point de vue marketing, le cycle commande - fournisseur est considéré comme le temps écoulé entre la réception de la commande d'un client et sa livraison (parfois appelé cycle de commande) est critique; dans notre environnement juste à temps des délais courts constituent une source majeure d'avantage concurrentiel. Cependant la fiabilité des délais est très importante du fait que l'impact d'un retard de livraison est plus grave que d'émettre une nouvelle commande.

Le respect du délai; s'il procure au client de la satisfaction, permet également de limiter les coûts pour le fournisseur

3-4-2-Le niveau de service

Le niveau de service correspond au pourcentage de cycles de commande pour lequel la demande est satisfaite. Dans ce cas, on ne se préoccupe pas du niveau de rupture car peu importe qu'elle soit forte ou faible, mais seul le fait qu'elle ait eu lieu. Le complémentaire à 100 % du niveau de service est appelé risque de rupture de stock.

➤ L'évaluation des niveaux de services : en 4 phases

- Cerner Les composantes du service attendu, exemple: un client attend de l'entreprise un délai moyen, une fiabilité, un taux de rupture de stock minimum et une certaine qualité de transport.
- "
- Définir Les composantes du service : c'est d'apporter une définition exacte de ce que recouvre chacune des composantes et d'essayer de les chiffrer.

- Pondérer les composantes de l'attente de service: c'est tout simplement la hiérarchisation des attentes du client en matière de services produits par la chaîne logistique globale permettant à l'entreprise d'établir des priorités.
- Etablir un positionnement par rapport à la concurrence : en termes de niveau de service les questions qu'on se pose sont les suivantes:
 - ✓ Quel est le niveau de service de nos concurrents ? points forts et points faibles?
 - ✓ Dans quelle mesure la concurrence parviendra-t-elle à proposer un niveau de service acceptable ?

3-4-3- Les coûts

Concerne les différents coûts de stocks, manutention, cycle de commande, livraison, réception, transport...etc. Des indicateurs bien précis doit être définie pour chacun de ces coûts afin d'optimiser toute la chaîne logistique.

Conclusion

L'efficacité de la chaîne logistique est devenue un enjeu majeur pour les entreprises car il est à la fois générateur d'économies, de coûts et facteur de différenciation par rapport à la concurrence en termes de réactivité et de service client, ce qui est le noyau pour assurer la différence face à la concurrence.

Celle-ci intervient dans la réduction des stocks, utilisation rationnelle des capacités, tels les circuits d'approvisionnement et de distribution, ce qui génère des coûts remarquable aux entreprisesl'appliquant, et les place en position de force par rapport à leurs concurrents.Mais la performance de cette dernière reste un concept multiple qui doit être appréhendé de façon transverse et globale dans la mesure où les flux ne s'arrêtent pas aux frontières de l'entreprise.Sa traduction n'est cependant pas évidente face à la complexité de la chaîne logistique. Quels que soient les objectifs poursuivis par les entreprises et les relations d'affaires qu'elles entretiennent, la finalité de la chaîne logistique restera toujours de répondre à la demande du client au moindre coût avec le minimum d'impact sur l'environnement.

Chapitre 2
Généralités sur
l'approvisionnement

Introduction

Au sien de toutes les entreprises la fonction approvisionnement apparait comme la fonction la plus susceptible pour permettre aux entreprises de préserver et améliorer leurs marges, mais aussi de leurs fournir un avantage concurrentiel. Pour cela, il n'est pas étonnant de constater que les dirigeants des organisations de différent secteur d'activité portent un très grand intérêt à cette fonction en raison de sa contribution à la performance de l'entreprise.

A travers ce chapitre nous tenterons de consacrer une étude théorique à l'approvisionnement. Pour se faire, on a opté pour la répartition de notre travail en trois sections : dans la première, on traitera avec plus d'intérêt les concepts clés liés à l'approvisionnement, dans la deuxième section on abordera la gestion des approvisionnements dans le cadre de l'ECR, Finalement la dernière section sera consacrée à la gestion des stocks.

Section 1 : le cadre conceptuel de l'approvisionnement

Les approvisionnements deviennent aujourd'hui de plus en plus importants pour n'importe quelle entreprise. Nous leur avons consacré une section pour cerner le cadre conceptuel de ces derniers.

1- 1- Notions fondamentales sur l'approvisionnement

La fonction approvisionnement joue un rôle important au sein de l'entreprise, elle se définit comme suit ;

1-1-1- Définitions

Plusieurs définitions ont été attribuées à l'approvisionnement, nous avons choisi les suivantes:

« L'approvisionnement désigne la fonction qui consiste à alimenter les sites de production industriels, la fonction approvisionnement, recouvre donc les opérations suivantes :

- *Le calcul de la quantité à commander et la date à laquelle cette quantité doit être livrée ;*
- *Le passage des commandes ;*
- *Le suivi des livraisons ;*
- *La gestion des stocks »¹*

Selon DURAN : *« L'approvisionnement consiste à déclencher les livraisons en fonction des besoins des clients internes (la production) et les clients externes ».²*

Une autre définition incite que : *« L'approvisionnement a une fonction tactique, traitant les demandes d'achats avec une vision à court terme, c'est-à-dire pour répondre à un besoin immédiat exprimé et bien souvent récurrent. »³*

A partir de ces définitions, nous constatons que la fonction approvisionnement assure le calcul de la quantité à commander et le suivi des livraisons de biens nécessaires au fonctionnement de l'entreprise.

1-1-2- Méthodes d'approvisionnement¹

¹PERSON (H) : Op.cit, P.24

²DURAN (J.P) : Les approvisionnements, 3e édition, GUALINO, Paris, 2003, p. 12

³MOUTOT, (J-M) et BERNARDIN, (E) : Mesurer la performance de la fonction achats, édition d'Organisations, Paris, 2010, p. 48

Il existe trois méthodes d'approvisionnement

1-1-2-1- L'approvisionnement à la commande

Il s'agit d'approvisionner les marchandises nécessaires à la fabrication d'un produit au cas par cas, en fonction d'un besoin client bien identifié. Dans ce cas, le gestionnaire d'approvisionnement va attendre l'arrivée d'une commande client, il va analyser le besoin en matières premières qui en découle puis va envoyer sa commande au fournisseur. Le suivi de la commande dans un souci de respect des délais va donc être la problématique majeure de notre gestionnaire d'approvisionnement. En effet, la recherche d'une optimisation de stock n'est alors pas d'actualité puisque par définition, une pièce gérée à la commande n'est pas stockée. L'inconvénient majeur de cette méthode est qu'elle génère naturellement un délai de réalisation d'une commande important puisque le délai d'approvisionnement est inclus dans le temps de traitement de cette commande.

1-1-2-2- Le réapprovisionnement de stock

Il s'agit de mettre en place un stock de composant et de lancer un réapprovisionnement lorsqu'un seuil de déclenchement est atteint. Nous verrons dans le point suivant consacré à une analyse détaillée de ce modèle d'approvisionnement qu'il existe plusieurs méthodes possibles de gestion. Toutes ont néanmoins un point commun, celui de définir un niveau de stock (souvent basé sur l'historique de consommation) et de le reconstituer systématiquement, qu'il y ait ou non un besoin client. L'inconvénient majeur de cette méthode est donc la génération de stock important lié au fait que le système réapprovisionne systématiquement le stock, qu'il y ait ou non du besoin. En cas de délai long, cette problématique devient alors économiquement intenable puisque les stocks vont avoir tendance à augmenter fortement (il est fréquent avec cette méthode que nous ayons constamment en stock au moins l'équivalent d'un délai d'approvisionnement).

1-1-2-3- L'approvisionnement sur prévision :

C'est la méthode la plus élaborée en matière d'approvisionnement puisqu'elle consiste à rechercher une anticipation des quantités et des dates d'approvisionnement en analysant le marché et en basant l'ensemble du système sur le besoin futur. Le système ne fait entrer la marchandise que lorsque nous en avons besoin (ce qui corrige le problème généré par les

¹Mocellin (F), *Gestion des stocks et des magasins : pratiques et méthodes logistiques adaptées en lean manufacturing*, édition dunod, paris, 2011, P 33

méthodes de réapprovisionnement de stock) sans pour autant faire apparaître le délai d'approvisionnement dans le délai de réalisation d'une commande (le délai d'approvisionnement est alors masqué puisqu'il est anticipé grâce à la prévision). L'inconvénient majeur de cette méthode réside donc dans la capacité à maîtriser la prévision car toute la performance du système repose dessus.

1-1-3- Politiques de réapprovisionnements

1-1-3-1- Les politiques de réapprovisionnement

Définir une politique de réapprovisionnement n'est pas une chose aisée. Et une fois définie il est nécessaire de passer régulièrement en revue celles-ci et de s'assurer que les paramètres sont inchangés.

Pour savoir quelle politique mettre en place il est avant tout nécessaire de se poser les bonnes questions, Il s'agit de répondre à deux questions de base pour l'approvisionnement d'un produit donné : Quand faut-il déclencher le réapprovisionnement ? Quelle quantité faut-il réapprovisionner ?

Par rapport à la première question, on peut adopter deux méthodes :

- ✓ Un approvisionnement à période fixe, c'est le principe adopté dans la grande distribution lorsque les commandes sont passées à chaque fournisseur toutes les semaines ou toutes les quinzaines.
- ✓ Un approvisionnement sur point de commande ou seuil d'alerte¹.

➤ Réapprovisionnement à date fixe et quantité fixe

Aussi connue sous le nom de « méthode calendaire », elle s'utilise le plus dans le cadre d'un contrat de livraison annuelle conclu auparavant avec un fournisseur. Des quantités presque équivalentes de matières sont livrées à des dates fixes. Cette politique est mieux adaptée pour des produits dont la consommation est constante et régulière.²

Cette méthode est appliquée à des produits³ :

¹NAKHLA (M), *L'essentiel du management industriel Maîtriser les systèmes - Production, logistique, qualité, supplychain*, édition dunod, paris, 2006, P320

²<http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Entrepot-magasin/Reapprovisionnement-stock.htm>, consulté le 14/04/2018 à 23 :39

³NAKHLA (M), *opcit*, P321

- Dont la consommation est régulière.
- De faible valeur.

Les Avantages et les inconvénients de la méthode¹ :

Avantages :

- ✓ Simplicité de la mise en œuvre et de la gestion des stocks.
- ✓ Il est possible de mettre en place un plan d'approvisionnement régulier.
- ✓ Cette méthode permet le lissage de l'activité de stockage et des entrepôts.
- ✓ Les relations avec les fournisseurs sont plus « routinières ».
- ✓ L'adaptation des commandes aux contraintes contractuelles et tarifaires est plus simple.

Inconvénients:

- ✓ Si la quantité de réapprovisionnement est mal calculée ou si la consommation n'est pas régulière, il y a risque de surstock ou de rupture.
- ✓ La gestion du système peut devenir rigide.

➤ **Réapprovisionnement à date variable et quantité fixe**

Aussi connue sous le nom de « méthode du point de commande », celle-ci consiste à définir, pour les articles concernés, un niveau de stock minimum, qui permet à la fois de déclencher la commande en quantité fixe), mais aussi de couvrir les besoins durant le délai de livraison (délai allant de la date de déclenchement de commande à la date de livraison). Cette technique est essentiellement adaptée pour les articles très coûteux et dont les consommations sont peu régulières².

Les avantages et les inconvénients de cette méthode³ :

Avantages :

- ✓ Permet d'éviter les ruptures de stocks.
- ✓ Adaptée à une consommation partiellement irrégulière.

¹NAKHLA (M), opcit, P321

²<http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Entrepot-magasin/Reapprovisionnement-stock.htm>, consulté le 14/04/2018 à 23 :39

³ NAKHLA (M), op.cit., p324

Inconvénients :

- ✓ Des coûts importants liés au suivi administratif permanent du stock.
- ✓ Peut pousser à faire des stocks de sécurité importants.
- ✓ Le délai administratif (temps entre connaissance du stock et arrivée de la commande chez le fournisseur).
- ✓ Le temps de connaissance du niveau de stock.

➤ **Réapprovisionnement à date fixe et quantité variable**

Aussi connue sous le nom de « méthode de recomplètement », elle est adaptée pour les produits coûteux, périssables ou encombrants et dont la consommation est régulière. Pour chaque produit concerné, un niveau de stock maximum est défini. A période fixe, le gestionnaire analyse son stock restant et émet une commande en quantité permettant de le ramener au niveau de stock maximum autorisé¹.

Cette méthode est appliquée à des produits² :

- Dont la consommation est régulière.
- Coûteux, périssables ou encombrants.

Les avantages et les inconvénients de cette méthode³

Avantages :

- ✓ La gestion des stocks est simple et donne la possibilité de regroupement de commandes.
- ✓ Une immobilisation financière faible ou maîtrisée.
- ✓ Le niveau de stock maximum permet de contrôler le risque de sur-stockage.

Inconvénients :

- ✓ Risque de rupture de stock en cas de fluctuation forte de la demande, ce qui nécessite des stocks de sécurité élevés.

¹<http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Entrepot-magasin/Reapprovisionnement-stock.htm>, consulté le 14/04/2018 à 23 :39

² NAKHLA (M), opcit, p323

³ Idem.

- ✓ Les quantités commandées sont variables, pour un niveau de remplètement fixé, elles sont égales aux consommations de la période précédente.

➤ **Réapprovisionnement à date variable et quantité variable**

Cette méthode est adaptée aux stocks de projets. Les commandes se font exclusivement sur besoin. En d'autres termes, les quantités sont à chaque fois le résultat d'une estimation des besoins à court terme. Ces derniers peuvent aussi simplement correspondre à une étape dudit projet¹

Les avantages et les inconvénients de cette méthode² :

Avantages :

- ✓ Permet, éventuellement, de profiter des prix avantageux.
- ✓ Permet de suivre les coûts du marché pour effectuer les achats les plus intéressants.

Inconvénients :

- ✓ Ne peut être utilisée que pour peu d'articles.
- ✓ Risque de spéculation.

1-1-4- Principes de réapprovisionnement magasins/entrepôts³ :

La philosophie générale des différentes supplychain donne plutôt au distributeur le rôle d'assurer la présence des produits dans la bonne quantité dans tous les magasins, et au fabricant celui d'assurer le réapprovisionnement des entrepôts des distributeurs.

L'objectif du réapprovisionnement magasin est de garantir les ventes sans rupture linéaire et d'assurer l'aspect marchand du magasin (le samedi en fin de journée).

Pour les plus gros magasins (hypermarchés), avec une équipe logistique intégrée, de nombreux flux peuvent être en direct du fournisseur. Pour les petits magasins sans équipe logistique et sans quai de réception, le passage en entrepôt est obligatoire.

¹<http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Entrepot-magasin/Reapprovisionnement-stock.htm>, consulté le 14/04/2018 à 23 :39

²NAKHLA (M), opcit, p325

³Lemarignier, Marc Lachaize, Philippe, La révolution du merchandising La nécessaire transformation du secteur retail, Eyrolles, Paris, 2015, p39

L'objectif du réapprovisionnement entrepôts est de permettre de réapprovisionner les magasins. Le stock entrepôt n'est utile que pour simplifier la vie du magasin: réception unique pour tous les fournisseurs, contrôle simplifié des réceptions marchandises, étiquetage et pose de l'antivol en entrepôt

1-1-4-1- Principes généraux du réapprovisionnement entrepôt¹

Il y a cinq flux logistiques :

- **Cross-dock alloti**: les fournisseurs préparent des commandes par magasins, livrent un entrepôt en colis. Par rapport aux flux directs magasin le fournisseur réalise des économies de transport. L'entrepôt regroupe ces colis, les contrôle et organise leur transport vers les magasins; le magasin vérifie les marchandises à l'intérieur des colis, contrôle la facture, pose les étiquettes et les antivols. Hors transport, la supplychain est essentiellement magasin. La fréquence de livraison dépend des volumes achetés aux fournisseurs et est rarement inférieure à la semaine, hors ultrafrais (volaille). Les commandes magasins peuvent même être passées par les représentants des fournisseurs.
- **Cross-dock banalisé**: les fournisseurs préparent une commande par plateforme distributeur; cette commande étant la somme des commandes magasins transitant par cette plate-forme. Par rapport au cross-dock alloti le fournisseur ne prépare qu'une commande au lieu de n commandes pour n magasins. Il fait donc des économies de préparation. L'entrepôt contrôle la livraison, la facture, trie les produits par magasins, pose éventuellement étiquettes et antivols, et fournit le magasin en une seule livraison. Les fréquences de livraison peuvent être supérieures à celles du cross-dock alloti mais elles n'excèdent pas deux à trois fois par semaine par fournisseur. C'est la qualité logistique du fournisseur qui importe; ces flux tendus impliquant des gestions de stock performantes chez les fournisseurs.
- **Stock**: les fournisseurs approvisionnent un ou plusieurs stocks dans des entrepôts du distributeur. Ce stock va servir à préparer des commandes vers les magasins. Les commandes de réapprovisionnement des stocks entrepôts sont désynchronisées des commandes magasins. Cette filière est nécessaire si les fournisseurs sont loin, ou si les fournisseurs livrent en quantités importantes (à la palette ou au camion complet), ou encore si les fournisseurs n'ont pas de fiabilité logistique. Ce flux est celui qui est le

¹Lemarignier, (M)Lachaize,(P),Op.cit, p39

moins coûteux pour le fabricant mais le plus coûteux pour le distributeur. Vu du magasin, le stock de l'entrepôt peut être livré tous les jours, voire plusieurs fois par jour. Les taux de services des filières stocks sont toujours bien plus élevés que les autres filières.

- **Stock GPA** : (gestion partagée des approvisionnements): le distributeur confie au fournisseur la constitution des stocks entrepôts (que ceux-ci appartiennent à l'un ou à l'autre). Le fournisseur signe un contrat de niveau de service (rupture et nombre de jours de stock), il calcule les quantités à réapprovisionner dans l'entrepôt, le distributeur valide les commandes
- **Stock VMI (Vendor Management Inventory)** : les distributeurs peuvent confier la gestion des stocks magasins aux fournisseurs. Le fournisseur signe un contrat de niveau de service. En France, le fournisseur gère des planogrammes de ses produits et calcule les commandes (validées éventuellement). Aux États-Unis, des fournisseurs categorymanager peuvent gérer des planogrammes pour toute une famille.

Le réapprovisionnement entrepôt des filières cross-dock alloti et cross-dock banalisé est identique à celui des flux directs; c'est un réapprovisionnement magasin fondé sur le merchandising (planogramme). En revanche, le réapprovisionnement du stock entrepôt peut être désynchronisé du réapprovisionnement magasin sauf pour la mise en œuvre d'une nouveauté, où l'entrepôt devra tenir compte de la somme des besoins merchandising de tous les magasins pour la première commande. Les flux saisonniers et promotions sont généralement gérés en stock; une première livraison d'implantation à partir des planogrammes de la promotion, un réapprovisionnement selon les ventes et le planogramme, puis une livraison poussée des stocks entrepôts une à deux semaines avant la fin de la promotion ou du saisonnier. Pour tous ces flux promotions saisonniers, pour tous les produits de marque distributeur ou de marque exclusive, le distributeur aura le rôle de fabricant et devra faire les prévisions de ventes nécessaires pour lancer les fabrications et assurer le stock entrepôt.

Dans les années 2000, afin de diminuer les coûts supplychain, les tendances étaient à l'augmentation des flux cross-dock et à la GPA et VMI. Cette tendance s'est heurtée dans les années 2010 à la capacité des petits fournisseurs de mettre en œuvre des supplychain fiables, pour des raisons de taille et de ressources compétentes en matière de supplychain (de la fabrication à la distribution incluant les prévisions de ventes).

Afin de ne pas ajouter des stocks magasin à des stocks entrepôt, la pression devient plus forte sur la pertinence de la répartition des stocks avec des arbitrages forts entre taux de service demandés et stock de sécurité. Pour optimiser les réapprovisionnements des entrepôts, il faut partir de l'historique des sorties magasin et connaître tous les éléments susceptibles de jouer sur les quantités futures que sont par exemple:

- ✓ Les promotions sur ce produit (le distributeur doit fournir au fabricant les volumes supplémentaires liés à l'élasticité prix/exposition de la promotion), les effets d'entraînement ou de réduction des ventes sur les produits liés.
- ✓ Les changements d'assortiment: si le nombre de magasins ayant le produit à l'assortiment évolue, les ventes vont en être mécaniquement impactées.
- ✓ Le changement de présentation: si le nombre de facings et le positionnement évoluent, cela aura un impact potentiel sur les ventes
- ✓ Le calcul de réapprovisionnement qu'en fonction des sorties d'entrepôts (et non pas magasin) présente un risque majeur illustré par la séquence suivante :
- ✓ Le stock rayon augmente.
- ✓ Le linéaire est réapprovisionné avec ces nouveaux paramètres.
- ✓ Les sorties entrepôts se sont augmentées.
- ✓ Les ventes ne s'accroissent pas.
- ✓ Les surstocks sont en magasin et en entrepôt.

1-1-4-2- Principes généraux du réapprovisionnement magasin¹

Les produits en magasin peuvent être classés pour le réapprovisionnement en 2 catégories: les produits en libre-service et les produits en vente assistée.

Pour les produits en libre-service, les objectifs sont de remplir le linéaire et d'assurer les ventes futures entre 2 réapprovisionnements. Les principales variables clés du calcul de réapprovisionnement seront:

- **En provenance de merchandising :**
 - ✓ Le nombre de facings
 - ✓ La contenance de chaque emplacement
 - ✓ Le taux de remplissage minimal (ou quantité) pour stock marchand

¹Lemarignier, (M)Lachaize,(P), Op.cit., p42

- ✓ La quantité en prêt-à-vendre

- **En provenance du marketing:**
 - ✓ Le taux de service objectif.
 - ✓ Les prévisions de ventes.
 - ✓ La variance des prévisions de ventes.
 - ✓ Les événements centraux (promotion, publicité...).

- **En provenance de la supplychain:**
 - ✓ Le délai entre le passage de 2 commandes (et variance).
 - ✓ Le délai de réapprovisionnement (entre la date de passation de commande et la date de mise en linéaire).
 - ✓ L'unité de réapprovisionnement (multiple du PCB ou de l'unité de vente conditionnée (UVC)).

Pour le réapprovisionnement des ventes assistées, la différence principale est l'absence des notions de facing, de capacité linéaire et donc de stock marchand, remplacées par des stocks d'expositions que le merchandising gère de façon spécifique et qui ne sont pas disponibles à la vente.

Les 3 variables ayant le plus d'impact sur le calcul de la quantité de réapprovisionnement sont le délai entre 2 commandes, le taux de service objectif et le stock marchand.

Il faut également noter que la supplychain doit envoyer des données aux outils de merchandising afin que ceux-ci puissent calculer le facing:

- ✓ Prévisions de ventes rétractées des événements tels que les promotions (par article).
- ✓ Délais de réapprovisionnement (par article).
- ✓ Unités de réapprovisionnement (ou PCB).

1-2- Organisation de la fonction approvisionnement

1-2-1- Missions et objectifs

Pour réaliser ses objectifs à long et moyen terme, la fonction approvisionnement doit d'abord accomplir ses missions.

1-2-1-1- Missions de la fonction approvisionnement

La fonction approvisionnement à mission principale qui se traduit par l'alimentation du site de production au quotidien. Elle détermine quand et combien il faut commander ? Donc elle gère les flux de matières entrantes à l'entreprise destinées à la production et elle accomplit les tâches suivantes : le calcul des besoins de la production, la passation des commandes et le suivi des livraisons.

1-2-1-2- Les objectifs de la fonction approvisionnement :

La fonction approvisionnement a pour but d'obtenir les matières appropriées avec des normes de qualité exigées, d'un fournisseur fiable, au bon prix et en quantité suffisante tout en s'assurant qu'elles parviennent à l'endroit et au moment désiré avec une qualité de service satisfaisante.

Les objectifs de la fonction approvisionnement se définissent de la façon suivante¹:

- Assurer un apport continu des matières, des fournisseurs et des services nécessaires à l'exploitation de l'entreprise.
- Maintenir les sommes investies dans les stocks et les pertes s'y rattachant au plus bas niveau possible. Une des façons d'assurer un apport ininterrompu de matières consiste à toujours disposer de stocks considérables
- Assurer le respect de normes de qualité adéquate.
- Trouver des fournisseurs compétents en terme de remplir leur engagements.
- Acquérir les biens et les services au plus bas prix possible dans la mesure de satisfaire également les besoins en matière de qualité, de livraison et d'entretien.
- Améliorer la position concurrentielle de l'entreprise en limitant ses coûts afin de protéger sa marge bénéficiaire Car le coût des achats représente pour beaucoup d'entreprise la principale dépense qu'elles s'engagement dans le cadre de leurs activités.
- Etablir de relations harmonieuses et fructueuses avec les autres services de l'entreprise.

¹LEEDERS, FEARON et NOLLET : *la gestion des approvisionnements et des matières*, Edition Gaëtan Morin, Paris-Montréal, 1998, P 24-26.

- Réaliser les objectifs au chapitre de l'approvisionnement avec un minimum de frais de gestion.

1-3- Processus d'approvisionnement

Le processus d'approvisionnement va du calcul du besoin au paiement de la facture fournisseur, en passant par la commande, le suivi de la livraison, la réception et le contrôle qualité. Pour mener un approvisionnement dans de bonnes conditions, on doit passer par des étapes.

PERSON¹ identifie six étapes qui constituent ce processus :

1-3-1- Le calcul des besoins

Le calcul des besoins est la phase la plus importante de l'approvisionnement, il faut donc y apporter une attention particulière. Plus le besoin calculé sera proche de la réalité plus il sera possible de réduire les stocks tout en évitant les ruptures.

Le calcul des besoins sera évidemment différent suivant les méthodes d'approvisionnement et de gestion de stock retenues. Si l'entreprise a choisi d'en retenir plusieurs suivant les produits, le calcul des besoins se fera d'une façon différente pour chaque catégorie.

1-3-2- La passation des commandes

Le bon de commande est le moyen de transmettre le besoin au fournisseur. Il faut apporter une attention particulière à sa rédaction car en l'absence de contrat, le bon de commande fait foi.

Selon BRUEL (O) doit contenir les renseignements suivants² :

- ✓ Nom et adresse de l'entreprise acheteuse.
- ✓ Numéro de commande et sa date.
- ✓ Nom et adresse du fournisseur.
- ✓ Description et quantités des articles ou fournitures commandés.
- ✓ Prix des articles.
- ✓ Instructions générales (marques de colis, nombre d'exemplaires de la facture...).
- ✓ Instructions de livraison (destinataire, mode de transport, itinéraire).

¹PERSON (H) : guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME/PMI, édition MAXIMA, Paris, 2003, P.211

² BRUEL (O) et MENAGE (P) : Op.cit., P.126.

- ✓ Date de livraison.
- ✓ Conditions de paiement.

1-3-3- Suivi des livraisons

Une fois que la commande a été dressée au fournisseur, l'approvisionneur doit s'assurer que le fournisseur respecte la date de livraison, et quantité commandée.

Lorsque le fournisseur adresse une confirmation de commande ou un accusé de réception de commande, il faut simplement vérifier que les termes de la confirmation sont conformes à ceux de la commande. Il faut porter une attention particulière aux prix, aux quantités et aux délais de livraison.

Une fois la commande est passé, il y a un suivi de cette dernière jusqu'à la livraison des marchandises.

➤ la confirmation de la commande ou l'accusé de réception :

Généralement les fournisseurs confirment les commandes reçues par un document appelé accusé de réception. Parfois ce dernier est fait sur double du bon de commande ou le bordereau d'envoi qui sera retourné au client.

L'accusé de réception est évidemment inutile dans le cas où la livraison de la marchandise est immédiate, mais dans d'autre cas :

- Il affirme la réception de la commande par le fournisseur ;
- Il représente un élément d'arbitrage en cas de litige entre le client et le fournisseur.

➤ surveillance de la commande (chez le fournisseur) :

Le service achat a le droit d'une visite chez le fournisseur afin de contrôler la fabrication des produits et articles commandés, cette opération vise à obtenir les qualités voulues et peut prévenir des déconvenues.

➤ Planning de livraison

Pour continuer le suivi des commandes, il faut prévoir l'arrivage des marchandises ceci se fait par :

- L'établissement d'un planning de livraison en fonction des arrivages prévus ;
- Le classement des doubles des bons de commandes par date prévus de livraison ;
- En cas d'un retard de livraison, le service chargé des achats doit relancer le fournisseur.

1-3-4- La réception des commandes

L'expédition des marchandises est accompagnées par un document appelé le bordereau d'expédition ou bulletin de livraison, selon PERSON la réception doit vérifier quelques éléments suivants¹

- **Vérifier la conformité de la livraison par rapport à la commande** : avant d'accepter le déchargement, le réceptionneur doit s'assurer qu'elle correspond bien à une commande en attente. Pour cela le réceptionneur consulte le bordereau de livraison joint à la marchandise et recherche la commande à laquelle il correspond.

- **Vérifier que la marchandise livrée correspond au bordereau de livraison** : après le déchargement, mais avant le départ du transporteur, le réceptionneur doit comparer la quantité de marchandise livrée avec celle indiquée sur le bordereau

- **Vérifier l'aspect de la marchandise livrée** : le réceptionneur doit également vérifier, avant le départ du transporteur, que l'aspect de la marchandise livrée ne laisse supposer aucun dommage subi dans le transport, afin d'émettre une réserve sur le bon de transport en cas de différence

- **Vérifier la correspondance entre la quantité livrée et la quantité commandée** : la quantité livrée est généralement comparée avec la quantité commandée après le départ du transporteur. Lorsque la quantité livrée, le bon de livraison et le bon de commande sont conformes, le réceptionneur doit apposer un tampon sur le bon de livraison du fournisseur indiquant « conforme à la commande ». Ainsi le contrôle sera réalisé une fois pour toutes et son résultat sera affiché.

- **Transmission des informations à l'approvisionneur** : le réceptionneur doit transmettre à l'approvisionnement les documents de réception correspondant aux livraisons effectuées. L'approvisionneur pourra ainsi faire le point sur les commandes soldées ou non. Il mettra en parallèle pour chaque commande le bordereau de commande, les bordereaux de livraison et de transport, avant de transmettre à la comptabilité les documents pour règlement de la facture.

¹PERSON (H) : Op.cit., P.225.

1-3-5- Le contrôle qualitatif

Le contrôle qualitatif consiste à vérifier que la marchandise livrée peut être utilisée par la production. Il permet à l'entreprise d'identifier les non-conformités éventuelles des composants avant leur utilisation afin¹ :

- D'éviter toute interruption de la production due aux défauts des produits achetés ;
- De remplacer au plus tôt les matières non-conformes pour éviter une rupture de stock éventuelle.

D'autre part il permet de vérifier que le fournisseur respecte bien ses engagements. Le contrôle qualité doit porter sur trois points précis :

- Vérifier que les articles reçus correspondent bien à ce qui a été commandé ;
- Inspecter les matières afin de détecter les anomalies visibles ;
- Contrôler les articles les plus sensibles avec une plus grande rigueur.

1-3-6- Le paiement de la facture fournisseur

Pour le paiement des factures fournisseurs il faut respecter deux règles² :

- Une facture ne doit être réglée que si elle correspond à des marchandises commandées, reçues et reconnues conformes ;
- Le fournisseur doit être réglé dans les délais convenus.

Il est essentiel qu'un contrôle des factures sérieux soit réalisé, mais ce contrôle doit être facilité et réalisé une seule fois, de façon à ne pas alourdir le temps de traitement des factures.

Il est souhaitable que le contrôle soit réalisé par le comptable. C'est en effet un travail administratif qui revient au comptable non à l'approvisionneur. Pour cela, le comptable doit disposer de toutes les informations nécessaires : le bon de commande, le bordereau de livraison et le bon de réception.

¹PERSON (H) :Op.citP.230.

²Ibid. P 231

Section 2 : La gestion des approvisionnements dans le cadre de l'ECR

Chaque entreprise cherche maintenant à optimiser leurs approvisionnements pour minimiser leurs coûts de différentes façons dont l'ECR.

2-1- Généralité sur l'ECR

2-1-1- Définition

Initiative née aux Etats-Unis dans les années 1980, « l'ECR se définit comme une stratégie dans laquelle industriels et distributeurs coopèrent afin de mieux satisfaire le consommateur final en lui offrant le bon produit, au bon moment et au bon prix »¹.

Selon Dornier et Fender² « l'objectif principal visé est de chercher à rationaliser la chaîne de distribution pour accroître la valeur apportée aux clients tout en limitant les coûts s'y rapportant »

La première démarche d'ECR a été inaugurée par Procter & Gamble (Industriel) en collaboration avec Wal-Mart (Grande Distribution).

Dans un contexte de mondialisation, son objectif est double³ :

- Limiter les ruptures de stocks (et les pertes de chiffre d'affaires qui en résultent).
- Partager les informations entre les acteurs des processus grâce aux NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de Communication).

Les treize concepts majeurs de *l'efficient consumer response* peuvent être regroupés en quatre rubriques principales :

1. la gestion de la demande ;
2. la gestion de la chaîne d'approvisionnement (ou SCM) ;
3. les supports technologiques, qui regroupent les activités de soutien aux deux concepts précédents ;

¹ Médan (P) et Anne Gratacap, *Logistique et supplychain management : intégration, collaboration et risque dans la chaîne logistique globale*, édition dunod, paris, 2008, P 128

²Idem

³<http://www.faq-logistique.com/ECR.htm>, (consulté le 08/05/2018, 11 :43)

4. les intégrateurs, qui étudient les démarches transversales et les nouveaux modes de communication.

2-1-2- Les outils utilisés par l'ECR¹

2-1-2-1- Les commandes assistées par ordinateur (CAO)

CAO est un Outil de calcul automatique des besoins nets qui est alimenté par les données des ventes enregistrées en magasin ou les sorties de produits en entrepôt, en intégrant des paramètres de réapprovisionnement définis préalablement par les utilisateurs (saisonnalité, stock de sécurité, capacité linéaire, stock minimum, stock maximum, fréquence de calcul).

2-1-2-2- Les échanges EDI

L'EDI (échange de données informatisé) peut être défini comme l'échange, d'ordinateur à ordinateur, de données concernant des transactions en utilisant des réseaux et des formats normalisés.

2-1-2-3- Le cross-docking

La définition la plus claire et la plus englobante est donnée par le glossaire ECR publié par ECR- France : « Le *cross-docking* (transbordement quai à quai ou *flow through distribution*) est un système de distribution dans lequel les marchandises réceptionnées par le centre de distribution ou la plate-forme ne sont pas stockées (notamment verticalement) mais préparées pour une réexpédition immédiate à destination des magasins ».

Il s'agit de faire passer des marchandises des quais d'arrivée aux quais de départs, sans passage par le stock.

➤ Objectifs du cross docking

Le cross-docking a un triple objectif,

1. L'accélération des flux de marchandises.
2. La Suppression des stocks entre l'usine de l'industriel et les points de vente du distributeur.
3. L'optimisation des transports.

➤ Catégories de cross docking

¹HACHEMI (Nadia), *cours de marketing-logistique*, Ecole des hautes commerciales, Koléa, 2017, P75

A. Le pré-allotissement par l'industriel ou « prepacked cross-docking » :

L'industriel livre à l'entrepôt des marchandises déjà conditionnées et déjà identifiées par point de vente.

B. L'éclatement sur plate-forme, ou allotissement en centre de distribution ou encore « intermediate handling cross-docking » :

L'industriel prépare sa livraison à la plateforme, soit en répondant à la commande globale du centre de distribution, soit en agrégeant l'ensemble des demandes des points de vente du distributeur.

2-1-2-4- La gestion partagée des approvisionnements (GPA) ou (VMI)

La GPA est un Mode collaboratif de réapprovisionnement d'un client par son fournisseur dans lequel le fournisseur est responsable du maintien des stocks de son client à un niveau contractualisé.

Le VMI n'est rien d'autre que le transfert à court terme de la responsabilité d'approvisionnement de l'entrepôt du distributeur vers le fournisseur.

La gestion partagée des approvisionnements est née de la prise de conscience de l'importance de l'optimisation de la logistique par la grande distribution. En effet, les grandes enseignes qui avaient réduit au maximum les frais de fonctionnement de leurs points de vente, n'avaient alors que pour unique moyen d'augmenter leurs marges de réduire leur coût de revient rendu magasin. Dans cette perspective, ils se sont rendus compte qu'ils pouvaient réaliser des économies importantes en optimisant leur logistique.

➤ **Le processus de GPA**

Le processus de la GPA suit les étapes suivantes :

1. le distributeur ou l'industriel transmet au fournisseur ou producteur les données de stocks (sorties aux caisses, sorties de stock, sorties d'entrepôt, niveaux de stocks...);
2. le fournisseur propose un réapprovisionnement selon des règles préalablement négociées (niveau de stock, taux de service);
3. le distributeur valide ou corrige la proposition;
4. le fournisseur procède au réapprovisionnement convenu, il devient donc co-responsable de l'approvisionnement de ses entrepôts sur la base des données qui lui sont transmises;

5. A partir des informations transmises par le distributeur, le fournisseur peut lui-même calculer ses prévisions de besoins et adapter sa production et ses ressources logistiques.

➤ **Avantages de GPA**

❖ **Client**

L'amélioration de sa performance Supply Chain :

- ✓ Amélioration du taux de service entrepôt magasins (réduction des ruptures).
- ✓ Optimisation des stocks nécessaires.
- ✓ Transfert des coûts administratifs de gestion des approvisionnements.

❖ **Fournisseurs**

C'est l'optimisation de Supply Chain :

Logistique :

- ✓ Optimisation du transport et rationalisation des tournées ;
- ✓ Plus de camions complets, moins de reliquats, moins de commandes exceptionnelles ;
- ✓ Optimisation de la préparation de commandes ;
- ✓ Moins de picking).

❖ **Production**

Adaptation des rythmes de production :

- ✓ Lissage de l'activité, meilleure anticipation de la production des promotions ;
- ✓ Adaptation des niveaux de stock de sécurité ;
- ✓ Prévisions de ventes ;
- ✓ gestion des gammes (présence et poids des références par entrepôt) ;
- ✓ Fiabilisation des plannings promo et d'introduction de nouveaux produits.

2-1-2-5- La gestion par catégorie de produit (Category Management)

L'objectif du Category Management est de définir des catégories constituées de groupes de produits et de services perçus par le consommateur comme liés ou substituables. L'optimisation de l'activité promotionnelle et de l'introduction des nouveaux produits est l'un des grands axes de réflexion de la gestion de la demande.

2-1-2-6- Le « CPFR » (Plans Prévisions et Approvisionnements Concertés)

Le CPFR (Collaborative Planning Forecasting and Replenishment) est plus qu'une prévision coopérative puisqu'il inclut aussi bien : les aspects de détermination des besoins, planification de la production, calcul des programmes d'approvisionnement des entrepôts et la passation des commandes.

C'est en réalité une procédure complète de gestion en commun de la supplychain entre producteur et distributeur et ses modalités intéressent au premier chef l'ensemble de l'ECR.

2-1-3- Les résultats de l'ECR¹

Les outils de l'ECR permettent notamment :

- ✓ La réduction des coûts afin d'augmenter les marges ou de baisser le prix de vente ;
- ✓ La dynamique commerciale ;
- ✓ Un assortiment optimal des points de vente ;
- ✓ Une action promotionnelle optimale ;
- ✓ Une valorisation optimale des nouveaux produits ;
- ✓ Un réapprovisionnement optimal ;

2-2- L'intégration de la commande en EDI :

Le mode de traitement de la commande a un impact non négligeable sur le délai commande – livraison et les coûts administratifs associés au bon fonctionnement du processus. En effet, une commande difficilement intégrable dans les systèmes du producteur est génératrice de surcoûts administratifs et de litiges potentiels. La première étape pour une meilleure intégration de la commande est d'utiliser l'Echange de Données Informatisé (EDI)².

2-2-1- Analyse des étapes du processus commande-livraison³ :

¹HACHEMI (Nadia).Op.cit, P91

²OPTIMISATION DU DELAI COMMANDE – LIVRAISON Enjeux et solutions, ECR France, 1999, P11

³Ibid, P22

L'analyse du processus entre la réception de commande chez le producteur et la livraison au CDD fait apparaître 5 étapes principales :

2-2-1-1. Le traitement de la commande

Le producteur traite les commandes avec des systèmes de traitement "batch"¹ qui globalisent l'ensemble des commandes à 1 ou 2 moments de la journée.

2-2-1-2. Le contrôle de la disponibilité du produit et l'organisation du transport

Le producteur va ensuite vérifier la disponibilité des produits demandés et affréter son transport en fonction des produits disponibles. Un délai d'organisation du transport est à prévoir avant l'expédition. Ce contrôle de disponibilité est un traitement batch.

2-2-1-3. La préparation et l'expédition

Le délai nécessaire à la préparation des palettes et au chargement des camions est un temps incompressible. Il varie en fonction du pourcentage de palettes homogènes ou hétérogènes. Ce délai prend en compte la relocalisation de certains produits manquants dans le cas de producteurs multi-entrepôts.

2-2-1-4. Le transport

Le temps de transport est également un temps incompressible.

2-2-1-5. La réception au Centre de Distribution

Les temps à la réception peuvent être réduits notamment par une simplification et une accélération des contrôles à réception.

2-2-2- L'optimisation du traitement de la commande

Les circuits de traitement de commande fonctionnent généralement en système "batch" chez les producteurs et les distributeurs. Le principe d'un tel processus consiste à ne déclencher le traitement de la commande qu'à des moments déterminés dans la journée. Le reste du

¹Batch est un traitement par lots (batch processing en anglais) est un enchaînement automatique d'une suite de commandes (processus) sur un ordinateur sans intervention d'un opérateur.

temps, les commandes qui arrivent dans le système sont stockées pour y être traitées ultérieurement en masse.

Ce type de fonctionnement génère des en-cours de commandes qui retardent le traitement. En effet, si une commande est passée après un traitement "batch", elle devra attendre le prochain "batch" du système avant d'être traitée. Ainsi, dans le cas d'un système qui ne ferait qu'un "batch" par jour, le temps maximum qu'une commande peut rester dans le système sans être traitée est de 1 jour (exemple d'un traitement "batch" unique dans la journée à 13h : une commande passée à 13h15 ne sera traitée par le système que le lendemain à 13h, d'où une perte de temps de 1 jour dans le processus commande – livraison).

Pour éviter un tel retard dans le processus, deux solutions d'optimisation sont recommandées:

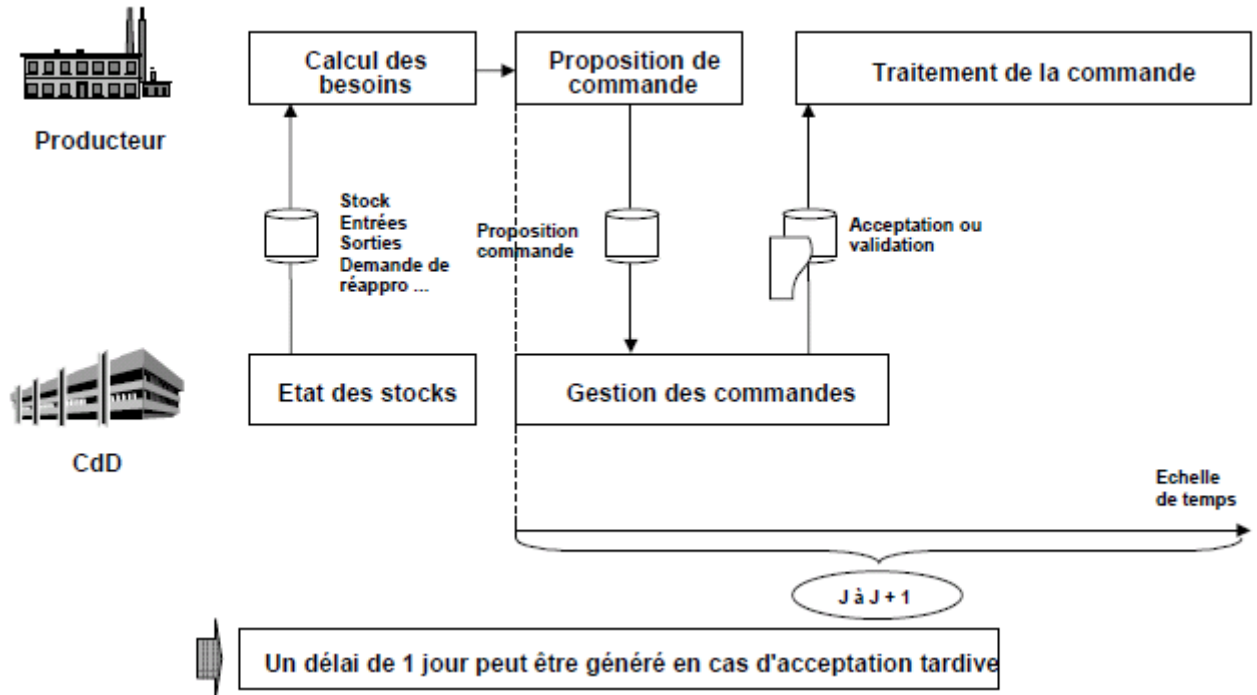
1. S'accorder sur une heure maximale de passage de commande
2. Traiter les commandes au fil de l'eau ou multiplier les traitements "batchs"

2-2-2-1- Le cas de la GPA¹:

Dans le cas de la GPA, une perte de temps peut être occasionnée dans le processus commande – livraison en cas d'acceptation tardive par le distributeur de la proposition de commande du producteur (on constaterait parfois une demi-journée à 1 jour de délai entre la proposition de commande du producteur et la confirmation du distributeur); le schéma suivant montre la prise de la commande dans le cas de la GPA.

Schéma N° 05 : la prise de commande dans le cas de la GPA

¹OPTIMISATION DU DELAI COMMANDE – LIVRAISON Enjeux et solutions, ECR France, 1999 ;p 24



Source : optimisation du délai commande- livraison Enjeux et solutions, ECR France, 1999, P24

Deux options semblent à priori possibles pour optimiser le traitement de la commande en GPA :

a. Le producteur traite la commande avant l'acceptation

En pareille hypothèse, le producteur prend le risque de démarrer le traitement de la commande alors même que la proposition n'a pas été acceptée.

Deux conditions cumulatives sont alors nécessaires pour retenir cette hypothèse :

- ✓ Le taux d'acceptation du distributeur doit être élevé (>95%), i.e. généralement peu de modifications de commande
- ✓ Les systèmes d'information et l'organisation de la préparation du producteur doivent être capables de gérer une modification marginale de commande.

b. L'acceptation du distributeur n'est qu'une simple validation

Dans certains cas, après une période de test, il n'y a effectivement plus de modifications de la proposition de commande. Les partenaires peuvent alors convenir expressément d'une validation automatique par le distributeur, retournée immédiatement au producteur avec le numéro de commande. Le producteur peut alors lancer le traitement de la commande dès la

proposition. Il a plus de visibilité sur la chaîne, ce qui permet une amélioration du taux de service.

Section 3 : Gestion des stocks

Dans le langage courant, la notion de stock semble être bien connue. Toutefois, son acception varie suivant les entreprises d'une part, et suivant la fonction de celui qui utilise cette notion, d'autre part. Dans tout ce qui suit, on s'intéressera au stock dans sa définition la plus étendue¹.

Les stocks sont constitués par l'ensemble des produits finis, semi-ouvrés, matières premières qui² :

- ✓ Sont présents dans l'entreprise ;
- ✓ Appartiennent à l'entreprise ;
- ✓ Sont destinés à être transformés et/ou vendus

3-1- Généralités sur le stock

3-1-1-Définitions

« Un stock est une provision de produits en instance de consommation »³

« Le stock est un ensemble de marchandises ou d'articles accumulés dans l'attente d'une utilisation ultérieure plus ou moins proche, et qui permet d'alimenter les utilisateurs, au fur et à mesure de leurs besoins, sans leur imposer les délais et les coups d'une fabrication ou d'une livraison par les fournisseurs »⁴

3-1-2- Les avantages et les inconvénients des stocks⁵

Le stock génère une charge pour l'entreprise, et quel est son coût. Il n'est donc justifié que si son absence suppose des coûts encore plus importants.

¹BLONDEL (F) ,*Gestion de la production : comprendre les logiques de gestion industrielle pour agir*, édition dunod 4^{ème} Ed, paris, 2005, P122

²Idem

³ZERMATI (P) et MOCELLIN :*LaPratique de la gestion des stocks*, édition DUNOD, Paris, 2005, p.05

⁴ZERMATI (P) : *La pratique de la gestion des stocks*, édition DUNOD 3^{ème} édition, Paris, 1984, p.04.

⁵François BLONDEL, op.cit., P126

➤ **Avantages du stock**

Un stock peut permettre :

- ✓ La diminution des coûts d'approvisionnement si le coût supplémentaire de stockage est inférieur à l'économie qui résulte de commandes de plus fortes quantités (on peut citer à ce sujet le succès des packs de 4, 6... dans les hypermarchés) ;
- ✓ La spéculation. Sur les produits à forte variation de cours, constituer un stock quand le cours est au plus bas est le plus sûr moyen d'avoir un coût d'approvisionnement minimum. Mais le fait de savoir à quel moment le cours est le plus bas n'est pas l'objet de cet ouvrage ;
- ✓ Une plus grande diversité de l'offre (mais le fait de multiplier le nombre de produits stockés n'est pas exactement la même chose qu'augmenter le niveau de stock d'un produit).

➤ **Inconvénients du stock**

Cependant, constituer un stock n'est pas toujours ce qu'il y a de plus efficace.

Ainsi :

- ✓ Les produits stockés vieillissent, et ce phénomène peut les rendre impropres à leur destination (produits alimentaires avariés, couleurs ternies, oxydation...)
- ✓ On trouve des articles invendus en fin de vie du produit, qu'il faut alors éliminer du stock sans en tirer aucun profit (« rosignols ») ;
- ✓ Enfin, ces produits stockés demandent des surfaces de stockage, des magasiniers, une protection contre l'extérieur (vol, incendie, inondation...) qui représentent des charges pour l'entreprise.

3-1-3- Les différents stocks

Les différents types de stocks peuvent être énumérés comme suit ¹:

- **Le stock de protection ou de sécurité** : c'est la réserve de marchandises et ou matière destinée à éviter les ruptures de stocks.
- **Le stock cyclique** : c'est le stock moyen diminué du stock de protection.

¹BELACEL (Saïd Mohamed), *la gestion des stocks*, édition GESTION, Alger 1994, P 56

- **Le stock normal** : constitué de références, dont l'utilisation est courante relativement, régulière et continue. Il comprend le stock actif et le stock de protection.
- **Le stock actif** : c'est un stock dont l'existence est liée au cycle d'achat de matière première ou la fabrication des lots important de marchandises varie d'une période à un autre.
- **Le stock moyen** : il est égal au stock de protection augmenté du stock cyclique, la formule suivante nous indique le mode de calcul du stock moyen :

$$\text{Stock moyen} = \text{Quantité commandé} \times \frac{1}{2} + \text{stock de protection.}$$

- **Le stock disponible** : c'est stock existant augmenté des commandes non encore reçue et diminue de la demande non encore satisfaite.
- **Le stock maximum** : le stock maximum est la quantité maximale autorisée pour un dépôt donné, c'est la quantité de produits qu'il ne faut pas dépasser en stock au risque de compromettre le respect des bonnes conditions de stockage et de manipulation.
- **Le stock de récupération** : c'est le stock constitué d'articles provenant d'une démolition et en attente d'utilisation.

3-1-4- Les objectifs de la tenue du stock¹

On peut résumer les buts poursuivis par la liste suivante :

- Éviter le gaspillage ;
- Éviter les vols ;
- Permettre le développement vers la « gestion » du stock – évaluer précisément les « situations » (au sens comptable) de gestion ;
- Connaître le détail des lots dans les secteurs concernés (agro-alimentaire, teinture, colorants, nucléaire...).

La tenue du stock consistera alors à :

- Enregistrer tous les mouvements de stock

¹BLONDEL (F), Op.cit., P131

- Valoriser le stock pour le contrôle de gestion
- Procéder aux inventaires
- Permettre de retrouver rapidement les articles recherchés.

3-1-5- Coûts liés au stock

Nous allons essayer de déterminer les différents coûts qui pèsent sur un article dès l'instant où l'on a décidé de le mettre en stock.

➤ **Les coûts de passation de commande**

Il comprend l'ensemble¹ :

- Des coûts salariaux des agents d'approvisionnement, de ceux des services comptables chargés des achats,
- Les coûts de réception et de contrôle des articles,
- Les coûts d'imprimerie (bon de commande...).

Ces coûts représentent le plus souvent 1 à 2 % du montant total des commandes passées.

La formule du coût de passation des commandes est comme suit :

$$CPA = N * B$$

CPA : le coût de passation des commandes.

N : le nombre de commande par an. $N = D / Q$

D : consommation annuelle.

Q : quantité commandé chaque fois.

B : le coût de passation d'une commande. $B = CPA / N$

➤ **Coût de possession²**

Ce coût recouvre en fait trois réalités distinctes.

¹ Ibid. P140

²BLONDEL (F), Op.cit., P 141

✓ Coût de magasinage

Comprend l'ensemble des coûts de fonctionnement des magasins : salaires, loyer et chauffage au prorata de la surface, entretien des locaux, engins de manutention, informatique, assurances, pertes ou vols.

Ces différents coûts atteignent, suivant les entreprises, 5 à 15-20 % de la valeur du stock.

✓ Le coût de rémunération des capitaux investis

Ces capitaux, investis dans le stock, produiraient des intérêts s'ils étaient investis sur le marché financier. On tiendra donc compte de ce manque à gagner.

✓ Le coût d'obsolescence

Il est lié au vieillissement de certains articles qu'on ne peut plus vendre. Il est calculé article par article et est couramment de l'ordre de quelques pour cent (d'autant plus élevé que le cycle de vie est court).

Le total des coûts liés au stock peut donc atteindre 12-15 à 30 % ou plus de la valeur du stock moyen.

➤ Coût de rupture

Pour éviter les ruptures préjudiciables, soit à la vente soit à l'atelier, on institue pour chaque article un stock de sécurité. Ce stock n'est pas actif. Il doit être reconstitué dès qu'il est entamé. On verra plus loin qu'il est lié aux aléas de la demande et au cycle de réapprovisionnement.

Il peut se calculer en pourcentage du stock moyen de chaque article.

Le coût de possession s'exprime comme suit :

$$\text{CPO} = (Q \times U \times I) / 2$$

$$\text{CPO} = \text{STm} \times U \times I \div$$

CPO : coût de possession.

Q : la quantité commandée.

STm : stock tournant moyen.

I : le taux de possession.

$$I = \text{CPO} / \text{STm en valeur}$$

U : le prix unitaire d'achat.

STMV : stock tournant moyen en valeur $STMV = (Qc/2) \times U$

➤ Le coût total

On peut le définir comme l'ensemble des coûts de passation de commande, les coûts de possession de stock et les coûts de rupture. Il s'agit donc de minimiser le total de ces coûts, mais il faut admettre que la comptabilité ne peut qu'estimer les coûts de passation et les coûts de possession alors que les coûts de rupture dans la plus part des cas restent inconnus.

CT = CPA + CPO + (D X U) Ou : DTA= Coût d'achat + CG

D'où :

CT : Coût total

D : Demande annuelle.

U : Coût unitaire d'achat.

CG : Coût de gestion. **CG= CPA+CPO**

3-2- Gestion des stocks

3-2-1- Définition de la gestion des stocks

Il existe plusieurs définitions, parmi ces définitions :

« La gestion des stocks consiste à mettre en œuvre des procédures pour répondre aux deux questions fondamentales, quand et combien approvisionné »¹.

Selon PERSON la gestion des stocks consiste à : *« suivre de façon permanente le niveau de stock de l'entreprise en tenant compte des entrées et des sorties de stock »*.²

3-2-2- Les objectifs de la gestion des stocks

¹BEAULIEU (J.P) et PEGUY (A) : *Audit et gestion des stocks*, édition VUIBERT, Paris, 1985, p.08.

² PERSON (H) : *Op.cit.*, P.19

Dans le cadre d'une bonne politique de gestion des stocks, trois objectifs doivent être fixés pour chaque article¹ :

- ✓ Le maintien d'un certain niveau de stock,
- ✓ La détermination d'un taux de service pour les utilisateurs ou les clients,
- ✓ La réduction du coût total de maintien en stock et de passation des commandes.

Les deux premiers objectifs ne sont pas indépendants. Fixer l'un sans définir l'autre conduit souvent à une situation ambiguë. En effet, si l'on se contente d'un objectif de taux de service sans se soucier du niveau de stock, on peut, certes, réaliser cet objectif en augmentant le stock, mais on risque de mettre en difficulté les finances de l'entreprise, si cette augmentation s'avère trop importante. À l'inverse, fixer un niveau de stock trop bas peut conduire à un taux de service dégradé, difficile à améliorer dans ces conditions.

3-2-3- Mesure du taux de service²

Le taux de service correspond à la mesure de la disponibilité des articles demandés par les utilisateurs, qu'il s'agisse de clients extérieurs, d'ateliers ou de dépôts régionaux... La mesure du taux de service s'effectue de diverses manières qui peuvent être regroupées en deux catégories.

Mesure du taux de service en valeur absolue: on choisit une ou plusieurs données représentatives, telles que :

- ✓ Le temps perdu par suite de ruptures des stocks matières ou des stocks composants,
- ✓ Le nombre de jours pendant lesquels des commandes n'ont pu être servies,
- ✓ La valeur des commandes multipliée par le nombre de jours où elles n'ont pu être servies,
- ✓ Le nombre d'articles en rupture,
- ✓ Le total des jours d'articles en rupture.

Mesure du taux de service en valeur relative : on calcule un ou plusieurs pourcentages par rapport à une donnée de référence.

3-2-4- Les facteurs d'amélioration de la gestion des stocks

¹François BLONDEL, Op.cit., P 142

²François BLONDEL, Op.cit. P 142

Il existe plusieurs facteurs jouent un rôle intéressante dans l'amélioration de la gestion des stocks que nous allons présenter dans ce qui suit¹.

➤ **Diminution du nombre de références et diminution du nombre de magasins de stockage :**

Elle est obtenue par la chasse aux rossignols (références obsolètes) et par la normalisation des pièces de base. Une réflexion sur le nombre et la localisation des entrepôts est également souvent utile. Des regroupements des stocks sur un même lieu permettent de réduire les quantités globales détenues, bien entendu une étude préalable est nécessaire pour valider que les coûts de possession et de gestion d'un magasin sont bien inférieurs aux coûts de transport supplémentaires que génère le fait d'avoir un seul magasin sur deux par exemple.

➤ **La souplesse d'approvisionnement :**

Ce dernier autorise à diminuer les niveaux de stock de sécurité pour un même taux de service. Cela peut résulter de négociation avec les fournisseurs comme le passage des marchés annuels, la mise en place de systèmes de prévisions mensuelles, de réduction des coûts et des temps de traitements administratifs, et également d'une réduction des lots d'approvisionnements (approvisionnement plus fréquents sur des lots de petite taille).

➤ **La qualité et la rapidité de transmission des informations :**

Ce sont des facteurs essentiels de la réduction des stocks, à savoir : la qualité et fiabilité des prévisions commerciales, la rapidité de transmission des commandes, la rapidité et fiabilité des réceptions (traitement physique et administratif).

3-3- Les méthodes de classification des stocks

a. La méthode ABC² :

La méthode ABC aide le gestionnaire à analyser objectivement les stocks et à traiter en priorité les articles les plus importants et à proportionner l'effort et le coût à dépenser avec le résultat financier attendu des actes de gestion.

Elle permet aussi de classer les articles hiérarchiquement en trois catégories:

Catégorie. A: les articles les plus important qui présentement lourd(en valeur) et méritent la plus grande attention ;

¹www.Cat-logistique.Com/stocks.htm, (consulté le 16/05/2018 à 13 :51)

²ACHACHE Issaad, MOUSSI Younes, SADI Aziz, *La chaîne logistique et la gestion des stocks au sein d'une Entreprise*, mémoire de master, université ABDERRAHMANE MIRA, bejaia, 2017, P39

Catégorie. B: les articles d'importance moyenne qui méritent qu'on leur accorde une attention assez grande;

Catégorie. C: les articles peu importants auxquels on ne doit consacrer que peu de temps et de moyens.

Sur la base de cette classification, cet outil permet au gestionnaire:

- ✓ De mieux gérer les stocks ;
- ✓ De prendre conscience de l'efficacité de la politique de gestion des stocks ;
- ✓ D'optimiser l'utilisation des moyens (matérielles, humains, financiers) limités et d'éviter la dispersion inutile des efforts ;
- ✓ De réduire les stocks et les coûts de leur gestion (traitement comptables, inventaire, économie d'espace de stockage).

Les stocks sont des éléments essentiels, ils sont, en effet, un paramètre prémourant pour l'épanouissement et la maîtrise, et soumise à des règles et des méthodes qui régissent les mouvements des stocks ainsi que l'équilibre de l'entreprise elle aux opérations de toute entreprise.

b. Le Classement 20/80¹ :

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

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

¹ACHACHE (I), MOUSSI (Y), SADI Aziz,, P40

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons essayé de mettre en lumière le degré d'importance de la fonction approvisionnement ainsi que la gestion des stocks

L'importance de la fonction approvisionnement peut s'appréhender à plusieurs niveaux. Sur le plan financier, elle peut améliorer la rentabilité de l'entreprise en optimisant les coûts et les délais. Sur le plan commercial, elle assure un avantage concurrentiel en fournissant les besoins de qualité et en évitant les ruptures de stocks.

Aujourd'hui encore, trop d'entreprises ignorent l'ECR et considèrent, parfois avec une certaine forme de mépris, que les résultats obtenus ne compensent pas les efforts déployés. Malgré les difficultés qu'elles peuvent rencontrer et qui ne doivent pas être sous-estimées, on constate que les entreprises qui pratiquent une stratégie ECR y trouvent des bénéfices, sont plutôt satisfaites et cherchent à améliorer leurs performances.

Chapitre3

***Analyse de l'impact de
l'automatisation du processus de
réapprovisionnement sur la
performance logistique de Numidis***

Introduction

Après avoir présenté des notions théoriques, la chaîne logistique ainsi que sa performance, tout en mettant le point sur les approvisionnements et la gestion des stocks, nous essayerons dans ce présent chapitre de déterminer l'impact de l'automatisation du système de réapprovisionnement sur la performance logistique de l'entreprise.

Nous avons effectué notre stage au sein de Numidis, filiale de Cevital, plus précisément à la direction supplychain, tout en ayant la liberté d'aller vers d'autres directions pour solliciter des éclaircissements si besoin.

Nous avons décomposé ce chapitre en trois parties ; la première sera consacrée à la présentation de Numidis ainsi que de son mode de fonctionnement, la deuxième partie comprendra la méthodologie suivie pour effectuer notre enquête, quand à la troisième partie, elle sera dédiée à l'analyse des résultats obtenus et aux recommandations.

Section 1 : Présentation de l'entreprise NUMIDIS

Dans cette section nous allons donner un aperçu général de Numidis, ses missions, ainsi que son processus d'approvisionnement.

1-1- Présentation de l'entreprise

Avant de présenter NUMIDIS, filiale du groupe CEVITAL, une prise de connaissance du groupe est nécessaire :

1-1-1- Présentation du Groupe CEVITAL

Créé en 1971 par son fondateur IssadRebrab, le Groupe CEVITAL est le premier groupe industriel privé algérien. Cette holding à croissance soutenue évolue, dans quatre grands secteurs d'activité :

➤ Agroalimentaire

Le premier et - plus grand pôle - englobe l'industrie agroalimentaire, l'agriculture et le transport maritime. La filiale Cevital agro-industrie s'occupe du premier secteur. L'agriculture est gérée par la filiale Ceviagro et le transport maritime par le biais de la filiale Nolis.

➤ Automobile & services

Ce pôle regroupe les filiales actives dans la commercialisation et le service après-vente de véhicules de tourisme, poids lourds, autobus, véhicules industriels et de chantier ainsi que dans le développement immobilier et l'affichage publicitaire.

➤ Industrie

Ce pôle regroupe toutes les filiales actives dans l'industrie : MFG (industrie du verre), Cevital minérales (mines et carrières), Samha Home Appliance (industrie électronique et électroménager), Baticompos (Panneaux sandwichs, tôles nervurées, composants métalliques pour le bâtiment) et PrainsaCevico Algérie (production d'éléments de construction en béton préfabriqué et précontraint).

➤ Logistique & distribution

Ce pôle regroupe les métiers dans la Grande distribution et la logistique à travers respectivement trois filiales : NUMIDIS (Supermarchés et hypermarchés UNO), NUMILOG (plateforme logistiques et transport) et Sierra Cevital (gestion des centres commerciaux).

Le groupe Cevital s'est constitué, au fil de ses investissements, autour de l'idée forte de bâtir un ensemble économique cohérent et agile.

1-1-1-1-Chiffres clés¹

- 1^{er} groupe agro-industriel en Afrique.
- 1^{er} groupe exportateur hors hydrocarbure.
- 1^{er} groupe contributeur privé au budget de l'État.
- 1^{er} groupe privé algérien.
- 1^{er} groupe employeur privé en Algérie.
- 18000 employés.
- Plus de 10 métiers.
- 30% de croissance moyenne.
- 26 filiales sur 3 continents.
- 4 Mds \$ de chiffre d'affaires.

1-1-2- Présentation de NUMIDIS

NUMIDIS, filiale du groupe CEVITAL, est une société par action SPA dotée d'un capital social de 7 500 000 000 DA. Créée le 16 janvier 2007, elle compte actuellement plus de 2 000 collaborateurs à son actif avec plus de 50 000 références de produits en vente.

Leader dans le domaine de la grande distribution, NUMIDIS rassemble un ensemble de magasins de tailles diverses exposant des produits en libre-service. Ces magasins sont organisés en chaînes d'hypermarchés, de super marchés, de relais et prochainement de magasins de proximité sous une même enseigne « UNO ». Ils fonctionnent selon une politique d'achats groupée (ou encore appelée mode « centrale » ou « centrale d'achat »), leur permettant de jouer sur les prix pour créer une certaine attractivité par rapport aux commerces indépendants.

Elle a comme missions de :

- Lancer et développer la grande distribution en Algérie ;
- Rester une référence auprès de ses clients, collaborateurs, fournisseurs et actionnaires.

Avec des objectifs qui se résument dans les points suivants :

- Devenir le leader de la grande distribution en Algérie ;
- Répondre aux besoins des consommateurs en disposant les produits en libre-service, les présenter dans les meilleures conditions, dans le respect des règles du merchandising ;

¹<https://www.cevital.com/>, (consulté le 19/05/2018 à 22 :16)

- Avoir les prix les plus compétitifs sur le marché grâce à une politique d'achats centralisée ainsi que la réduction des intermédiaires.

Pour cela, l'activité de NUMIDIS s'étend de plus en plus sur le territoire national, avec l'ambition de couvrir la totalité des grandes villes algériennes en satisfaisant les préférences et exigences des différents types de clients avec ses gammes de produits qui ne cessent de s'enrichir et se diversifier.

Dans le but de répondre aux besoins de ses clients et pour mieux les servir, NUMIDIS, propose des gammes de produits alimentaires et non alimentaires, d'une taille de plus de 50 000 articles. Chaque gamme est constituée d'un ensemble d'articles classés et hiérarchisés suivant la nomenclature présentée dans le tableau suivant :

Tableau N° 01 : la nomenclature des produits de Numidis.

Gamme	Secteur	Rayon	Famille	Sous-famille	Article
Alimentaire	PGC (Produits Grande Consommation)	Boissons	Soft drinks	Eaux plates	Ifri 0.5 l
					Ifri 1.5 l
					Saida 1.5 l
			...		
			Eauxgazéifiées		
			Eauxaromatisées		
			Eaux	...	
		Bières et cidres			
		Droguerie	...		
		...			
	PFT (Produits Frais et Transformables)				
	PLS (Produits Liquéfiés et Stérilisées)				
Non alimentaire	EPCS				
	Bazar				
	Textile				

Source: NUMIDIS, 2018

Ces gammes de produits sont exposées dans les magasins que possède l'entreprise, implantés dans les différentes villes de l'Algérie. Après un peu plus de 9 ans d'existence, NUMIDIS possède déjà dans ses actifs 22 magasins, ces derniers sont classés par type, appelés «réseaux», selon leur format :

➤ **Réseau Hypermarché**

D'une surface minimum de 2500 m², on dénombre cinq Hypermarchés :

- ❖ UNO Bab Ezzouar à Alger ;
- ❖ UNO Bouira ;
- ❖ UNO Ain Defla ;
- ❖ UNO Mostaganem ;
- ❖ UNO Sétif.

➤ **Réseau Supermarché**

Avec une surface minimale de 400m² et maximale de 2 500 m², NUMIDIS possède trois supermarchés : UNO CITY Garidi,et UNO CITY khelifaboukhalfa., UNO CITY Elmouradia

➤ **Réseau magasin de proximité**

Ce sont des magasins situés en centre-ville, avec une zone de chalandise limitée à une centaine de mètres, leur surface ne dépasse pas les 300m².

NUMIDIS possède un seul magasin de proximité : UNO Salamandre à Mostaganem.

➤ **Réseau Relais**

Ce sont des magasins situés au niveau des aires de repos de l'autoroute Est-Ouest, avec une superficie semblable à celle des magasins de proximité. On dénombre 14 relais :

- ❖ Relais Yellel Nord et Relais Yellel Sud ;
- ❖ Relais Sétif Nord et Relais Sétif Sud ;
- ❖ Relais Bordj Bou Arreridj Nord et Relais Bordj Bou Arreridj Sud ;
- ❖ Relais Sidi Bel Abbes Nord et Relais Sidi Bel Abbes Sud ;
- ❖ Relais Tiberkanine ;
- ❖ Relais Constantine ;
- ❖ Relais Tassala Nord et Relais Tassala Sud ;

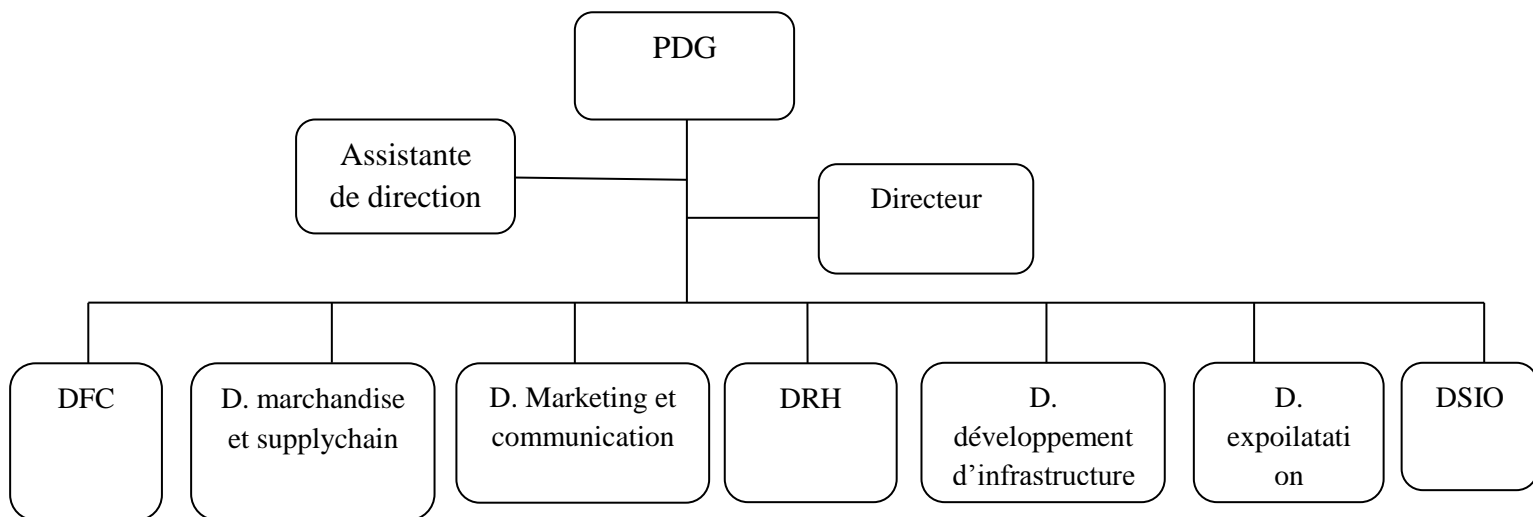
❖ Relais Baba Ali Nord et Relais Baba Ali Sud ;

Cette expansion rapide de l'activité de NUMIDIS donne naissance au besoin urgent d'un moyen efficace pour la gestion et l'exploitation du volume important des données qu'elle génère, et nécessite de faire appel à une organisation adéquate veillant sur le déroulement efficace et harmonique de cette activité.

1-1-2-1- L'organisation de l'entreprise

NUMIDIS est organisée en sept directions, comme indiqué dans l'organigramme de la (figure N°) chacune accomplissant des missions qui lui sont attribuées dans le but d'assurer un fonctionnement cohérent et efficace de l'activité globale de l'entreprise.

Figure N°06 : Organigramme de NUMIDIS



Source : Numidis, 2018

Les rôles des différentes directions sont mis en évidence ci-dessous :

➤ **Direction finance et comptabilité:**

Sa mission principale est de veiller sur la bonne gestion de la politique financière et comptable de l'entreprise, dans le but d'optimiser l'allocation des ressources de l'entreprise, tout en assurant sa rentabilité et sa profitabilité.

Elle est constituée de quatre équipes :

❖ **Comptabilité Générale**

Elle s'occupe de :

- ✓ Comptabiliser toutes les prestations de service reçues durant l'activité ;
- ✓ Comptabiliser les consommables liés à l'exploitation des magasins (ex les sachets, barquettes, boites, etc.) ;
- ✓ Enregistrer quotidiennement les données sur les ventes (CA_HT, CA_TTC, quantité vendue, etc.), et toutes les charges d'exploitation provenant de tous les magasins ;
- ✓ Effectuer les opérations fiscales : Déclarer la fiscalité de l'entreprise, réaliser les différentes opérations financières et l'étude des rapprochements bancaires.

❖ **Trésorerie**

C'est la caisse de l'entreprise et la source de sa liquidité, son rôle consiste à :

- ✓ Alimenter les magasins en monnaie ;
- ✓ Verser les paies ;
- ✓ Régler les factures fournisseurs ;
- ✓ Vérifier l'état de la trésorerie de l'entreprise en permanence afin de décider sur l'investissement en vente et/ou en achat.

❖ **Contrôle de gestion**

Il constitue les yeux de la direction générale qui veillent sur le bon déroulement de l'activité et pour cela, il se charge de :

- ✓ Faire le suivi quotidien du chiffre d'affaire et de l'activité d'une manière générale ;
- ✓ Calculer les agrégats de gestion ;
- ✓ Comparer entre les investissements prévus et ceux qui ont été réalisés ;
- ✓ Evaluer l'état des stocks et les créances ;
- ✓ Calculer et évaluer des indicateurs de performance détaillés en termes de : CA, Panier moyen, quantités vendues, etc ;
- ✓ Élaborer les comptes des résultats ;
- ✓ Rédiger les rapports d'activité mensuels pour la direction générale et pour le groupe CEVITAL.

❖ **Comptabilité matière**

Cette équipe s'occupe principalement de :

- ✓ Faire le rapprochement des bons de commandes, c'est-à-dire : vérifier la conformité entre les quantités commandées affichées sur le bon de commande, et les quantités reçues indiquée dans le bon de livraison ou le compte rendu ;
- ✓ Générer un bordereau de paiement pour la trésorerie, pour encaisser la marchandise achetée.

➤ **Direction Marchandise**

Cette direction assure par le biais de ses deux départements : Achat et Supply Chain, la gestion de l'approvisionnement de l'entreprise en termes de produits finis.

❖ **Achat**

Il est constitué de plusieurs équipes qui, sous la responsabilité d'un chef de secteur, s'occupent de :

- ✓ Gérer les relations avec les fournisseurs par : l'analyse des offres qu'ils proposent, négociation des prix et des promotions, et l'élaboration des contrats avec ces derniers ;
- ✓ Surveiller en permanence les niveaux des stocks, préparer les bons de commande et lancer les commandes.

❖ **Supply Chain**

Il se charge de :

- ✓ Construire les plans de commande et de livraison, et les transmettre au département achat ;
- ✓ Préparer les quantités à commander en se basant sur les prévisions de vente et les objectifs soulignés par la direction générale.

➤ **Direction Marketing et Communication**

Cette direction est en cours de structuration, elle est actuellement constituée de :

❖ **Category Managers**

Ils se chargent de :

- ✓ Développer le chiffre d'affaires et la rentabilité d'une ou plusieurs gammes de produits.
- ✓ Définir les assortiments de produits ;
- ✓ Veiller à améliorer la visibilité et à coordonner la mise en place en magasin des références de l'enseigne.

❖ **Une équipe Etude**

Cette équipe s'occupe de :

- ✓ Définir les prix de vente en se basant sur des relevés de prix préparés par des boites d'études marketing externes (relevé des prix proposés par le concurrent) ;
- ✓ Organiser des visites mystères en collaboration avec des boites d'études marketing afin évaluer l'expérience des clients vécue dans les magasins ;
- ✓ Analyser les actions promotionnelles et préparer les plans commerciaux (les plannings des promotions et leurs catalogues).

❖ **Communication externe**

Gère l'ensemble des actions de communication entreprises à destination des publics externes à l'entreprise : Spot télé, radio, journaux, grandes affiches dans les autoroutes, etc.

❖ **Graphiste**

Il Fait la conception des solutions de communication visuelles.

➤ **Direction des Ressources Humaines**

Ses principales missions sont :

- ✓ Le recrutement : En évaluant les compétences et la motivation lors du recrutement, et s'assurer d'avoir un personnel adéquat en nombre et en qualification ;
- ✓ La formation : Afin d'améliorer le niveau de compétence des collaborateurs ;
- ✓ Administration de la paie et des prestations sociales : organisation du mode de rémunération des employés ;
- ✓ Moyens généraux : s'occupe de la gestion et de l'entretien du patrimoine immobilier (travaux neufs et aménagement des locaux, nettoyage des lieux de travail et ultra propreté technique, gestion du parc automobile, ...etc.

➤ **Direction Développement d'Infrastructures**

Cette direction s'occupe de concevoir et de déployer la stratégie de développement des infrastructures commerciales. NUMIDIS a pour objectif le développement rapide, et ce avec un plan d'ouverture de 2 à 3 hypermarchés par an dans tout le territoire Algérien, plus les magasins de proximité et les relais.

❖ **Direction Exploitation**

Il est à noter que la plupart des collaborateurs rattachés à la direction « exploitation » se trouvent au niveau des magasins, ayant pour rôle de :

Veiller sur la bonne gestion des ventes au niveau des magasins ;

- ✓ Accompagner les clients durant l'achat ;
- ✓ Mettre en rayon les produits ;
- ✓ Gérer les caisses.

Cependant, une petite équipe rattachée à l'exploitation est formée au niveau de la centrale. Elle constitue le lien entre les magasins et la centrale, pour la communication ou la résolution des éventuelles anomalies.

➤ **La Direction des Systèmes d'Information et Organisation**

C'est le poumon de l'entreprise qui supporte toute son activité, elle veille sur la bonne dissipation des informations dans toutes les directions de l'entreprise. C'est dans cette direction que nous avons été accueillis afin d'effectuer notre stage de fin d'étude. Elle est organisée en plusieurs équipes, chacune accomplissant des tâches complémentaires :

❖ **Equipe développement des systèmes d'informations**

Elle a pour missions de :

- ✓ Définir, mettre en œuvre et de suivre les programmes de modernisation des services ;
- ✓ Suivre la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise en matière de systèmes d'information et de développer de nouvelles applications en adéquation avec les besoins du secteur ;
- ✓ Assurer l'interconnexion entre les différents systèmes d'information de l'entreprise et la bonne communication des données.

❖ **Equipe maintenance et réseaux informatiques :**

Elle a pour missions de :

- ✓ Identifier les besoins de l'entreprise en matière d'équipements informatiques et de formuler toute proposition au titre de leur renouvellement ;
- ✓ Assurer la maintenance des équipements et des réseaux informatiques ;
- ✓ Assurer la mise en place et l'administration des réseaux informatiques ;
- ✓ Assurer la sécurisation des réseaux informatiques et leur interconnexion via les outils internet et de communication.

❖ **Administrateur de base de données**

Il s'occupe de conserver le patrimoine informationnel de l'activité, pour cela il se charge de gérer et mettre à jour les bases des données.

❖ **Equipe organisation**

Elle travaille sur la définition et la formalisation des flux physiques et les flux d'information de l'entreprise.

1-1-2-2- Les systèmes d'information de NUMIDIS

Les données opérationnelles de l'entreprise sont gérées par le biais de deux systèmes :

➤ **La gamme METI :**

C'est une solution destinée aux métiers de la grande distribution, elle comprend plusieurs modules :

- ❖ **METI MAG** : ce module est dédié à la gestion intégrée des magasins notamment du contrôle des flux internes de marchandises, référencement central, applications points de vente, Supply Chain, fonctions logistiques, gestion de la mobilité
- ❖ **METI POS (Point Of Sale)** : ce module assure les encaissements des points de ventes.
- ❖ **METI Reporting** : c'est un module qui permet de mettre à disposition des utilisateurs à travers une interface sur un portail réseau un tableau croisé dynamique (TCD) contenant des informations sur les commandes et des résultats sur les ventes des articles.

➤ **La gamme SAGE :**

C'est une solution de gestion d'entreprise qui regroupe plusieurs modules, à savoir :

- ❖ SAGE Comptabilité : utilisé pour assurer la comptabilité générale, auxiliaire, analytique et budgétaire et offre toutes les fonctions nécessaires à une tenue rigoureuse de la comptabilité.
- ❖ SAGE Budget : permet de réaliser un budget prévisionnel fiable, avec les comptes de résultats mensuels et annuels et le plan de trésorerie détaillée.
- ❖ SAGE Paie : utilisé par le responsable de la paie, ce logiciel assure la gestion courante de la paie et la gestion administrative du personnel. Il génère entre autres les fiches de personnels détaillés et les bulletins de salaire.
- ❖ SAGE Immobilisation : permet la gestion complète des biens d'équipements de l'entreprise : acquisitions et cessions, calcul des amortissements, etc.

Les gammes METI et SAGE ne sont pas intégrées, cependant il existe une interface entre elles qui permet d'extraire les données de METI et les charger vers SAGE dans certains cas automatiquement, d'autres manuellement, par exemple le CA, sa validation se fait chaque soir à la fermeture des magasins sur METI, en suite il est renvoyé sur SAGE pour la comptabilité. Dans certains cas, notamment en ce qui concerne les informations sur les articles stockés dans l'entrepôt de leur partenaire NUMILOG, les acteurs de NUMIDIS ont parfois recours à l'utilisation du système d'information de ce dernier :

➤ **REFLEX WMS :**

C'est un logiciel de gestion et de pilotage d'entrepôt complet, puissant et modulaire qui permet de :

- ✓ Traiter tout type de flux logistiques simples ou complexes ;
- ✓ Superviser l'activité et les ressources de l'entrepôt ;
- ✓ Piloter la mécanisation ;
- ✓ Garantir une traçabilité de bout en bout.

A partir de cette prise de connaissance des différents systèmes d'information dont dispose NUMIDIS, nous pouvons constater que ces derniers sont des applications classiques

d'entreprise orientés production qui servent principalement à la génération des données pour un usage opérationnel et non pas pour un usage décisionnel.

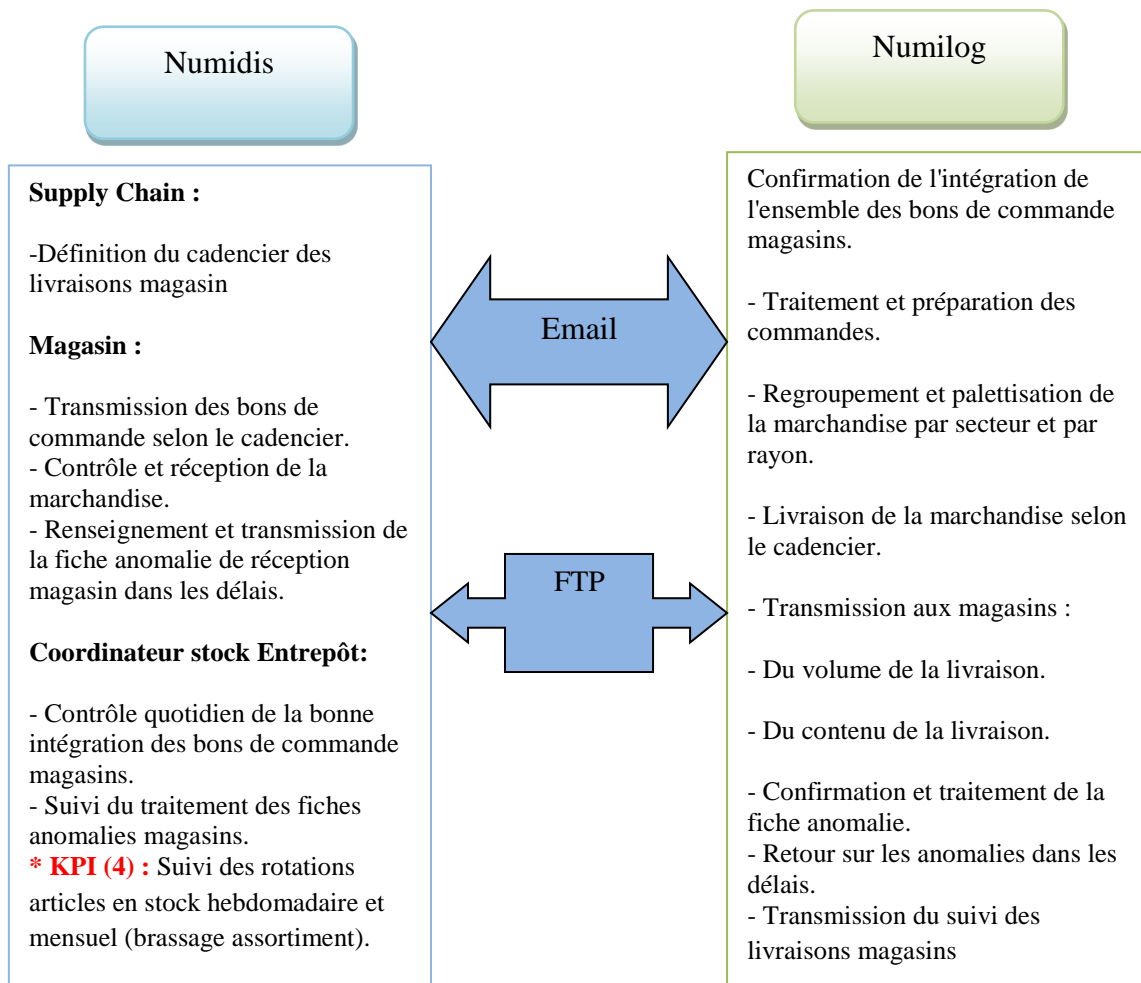
1-2- Le processus d'approvisionnement de NUMIDIS

1-2-1- Modes d'approvisionnement

➤ Approvisionnement magasin en mode central entrepôt :

Le schéma suivant montre les étapes du processus d'approvisionnement indirect et les flux d'échange entre Numidis et son prestataire logistique Numilog :

Schéma N° 06 : processus d'approvisionnement indirect.

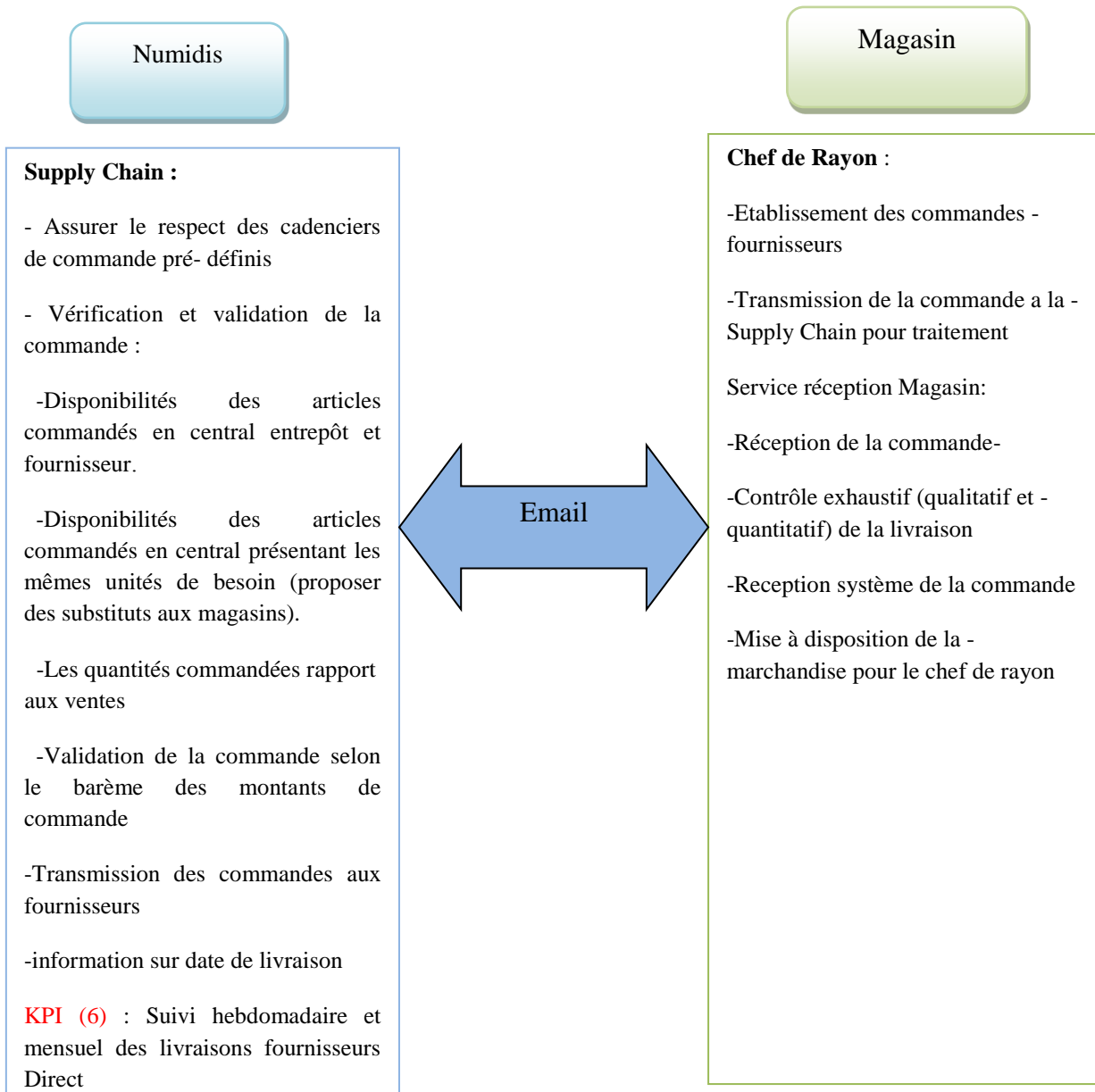


Source: Document interne de l'entreprise.

➤ Approvisionnement magasin en mode direct :

Le schéma ci-dessous explique le processus d'approvisionnement en mode direct et les flux d'échanges entre Numidis et le magasin

Schéma N° 07 : Processus d'approvisionnement direct



Source: document interne de l'entreprise

Il y a deux modes d'approvisionnement à NUMIDIS

- Approvisionnement direct
- Approvisionnement central (indirect)

Le choix d'un mode d'approvisionnement répond à des critères précis:

- ✓ Du coût d'approvisionnement.
- ✓ Du prix des produits.
- ✓ De la qualité des produits proposés.
- ✓ Des délais d'approvisionnement.
- ✓ Des capacités et des conditions de stockage du magasin.
- ✓ De l'emballage des produits.
- ✓ Du mode de transport.
- ✓ De la gestion des stocks.

Section 2 : démarche de l'enquête

Dans cette section, nous allons présenter la méthodologie que nous avons suivie pour répondre à notre problématique.

2-1- L'approche de la recherche

Afin de cerner notre sujet de recherche, répondre à notre problématique et mener à bien notre étude, nous avons jugé utile de mener une étude qualitative que nous pensons adaptée à la nature de notre recherche.

« Les études qualitative sont des études à caractère intensif qui utilisent commeprocédure de récolte de données une approche ouverte, non directe, permissive et indirecte despertes interrogées. Les études qualitatives visent à un approfondissement du sujet traité. Lemode d'interrogation est non-structuré et le nombre de contact y est relativement peu élevé.Elles cherchent les causes, les fondements d'un comportement, d'une attitude, d'uneperception»¹.

La recherche qualitative est exécutée auprès d'un individu ou groupe de répondants significativement plus réduit que ceux utilisé par la recherche quantitative et ce pour deux motifs²

Les interviews en recherche qualitative sont beaucoup plus longues qu'en recherche quantitative parce que les réponses aux questions demeurent ouvertes. Les études qualitatives

¹GAUTHY-SINECHAL, (M), VANDERCAMMEN, (M) : *Etude de marché : méthodes et outils*, 2eme édition, Alger, 2005, p:87-88.

²PELLEMANS (P), « *Recherche qualitative en marketing* », Boeck &Larcier, Paris, Bruxelles, 1999, p.15.

visent essentiellement la compréhension des logiques qui sous entendent les opinions de tel type de population sur un certain sujet.

Bien évidemment, afin de mener au mieux une étude qualitative, nous disposons de plusieurs techniques mises à disposition, elles se répartissent en trois catégories:

- Les entretiens individuels permettent de prendre en considération et séparément l'avis de différentes personnes interrogées.
- Entretiens de groupe qui mettent en scène un animateur et des personnes de la cible à interroger.
- Les techniques d'observation.

2-1-1- L'objectif de la recherche

L'objectif de notre recherche est de connaître l'impact de l'automatisation d'un système de réapprovisionnement sur la performance de la chaîne logistique de l'entreprise tout en rependant à nos hypothèses.

2-2- Présentation de l'outil de recherche

Nous avons opté pour l'entretien comme outil de recherche que nous avons jugé adéquat pour collecter les informations nécessaires permettant de confirmer ou infirmos hypothèses.

2-2-1- Définition

Appeler entretien, interview ou encore entrevue est: « *Un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé* », il est défini aussi comme: « *procédé d'investigation utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec des objectifs fixés*»¹.

2-2-2- Les types d'entretien²

Il existe plusieurs types d'interviews dont on peut faire usage selon les objectifs de recherche:

- **Entretien non directif**

Il y a généralement un thème central décomposé en quelques principaux sous-thèmes déterminés à l'avance et sur lesquels on fait parler, tour à tour, l'interviewé. Ce type d'interview est donc un peu plus structuré et le degré de liberté y est un peu plus réduit. Il se

¹CHABANI (I)OUACHRINE, (H): *guide de méthodologie de la recherche en science Sociales*, 2^{ème} édition, 2016, Alger, p.72.

²CHABANI (I) OUACHRINE, (H) et CHABANI, Op.cit ; P72.

caractérise par la liberté accordée à l'interviewé pour s'exprimer sur un thème le plus souvent très large.

- **Entretien semi directif**

Ce type d'entretien se caractérise par un degré de liberté plus réduit que le précédant, l'interviewé aura à répondre directement à des questions précise mais qui reste tout de même assez large. Il ne doit pas sortir du contexte de chaque question ni répondre librement selon son inspiration.

L'objectif recherché par ce type est de s'informer, mais en même temps de vérifier, à l'aide de questions sur des points particuliers liés à certaines hypothèses préétablies.

- **Entretien directif**

Dans ce type l'interviewer dirige la communication, les questions posées sont directement liées au sujet de recherche.

C'est la forme d'interview où le degré de liberté est le plus réduit, c'est presque un questionnaire que l'on fait passer oralement. Le but visé avec ce type d'entretien est la vérification de points précis ou le recueil d'éléments d'information de détail.

Dans le cadre de notre enquête nous avons choisi l'entretien semi directif qui nous a paré le plus adapté pour mener à bien notre recherche.

2-3- Le guide d'entretien

C'est une étape importante lors de la démarche de recherche, nous avons choisi de construire quatre guides d'entretien (voir annexe n°01) dont les questions sont adaptées à chaque profil

interviewé. Ces questions sont formulées dans le but d'avoir des réponses qui puissent éclaircir et répondre à nos hypothèses.

2-3-1- Les profils des personnes interviewées

Pour bien mener notre étude, nous avons réalisé un entretien au sein de Numidis auprès d'un ensemble de six personnes qui ont une relation avec notre sujet de recherche, qui seront présentés dans ce tableau :

Tableau N° 02 : le profil des interviewés

Poste	Expérience	Tâches principales
Responsable planification	1 an et 4 mois	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestion des thématiques (actions promotionnelles) ✓ Centralisation fournisseurs en entrepôt (pilotage sur la commande, retro-planning, suivi des opérations) ✓ Newsletter (présentation Powerpoint à vocation informationnelle) ✓ Planification de la demande (promo – permanent)
Approvisionnementneur	2 ans et demi	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Déterminer les quantités à commander. ✓ Minimiser le niveau du stock pour une meilleure rotation. ✓ Passer et relancer des commandes auprès des fournisseurs. ✓ Faire respecter les délais de livraison. ✓ Vérifier les commandes après réception. ✓ Analyser les performances des fournisseurs par la mise à jour et la tenue d'indicateurs (taux de service fournisseur, taux de rotation du stock, taux de rupture et de détention ...).
Acheteur épicerie	03 ans	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestion des achats (Négociation, Approvisionnement, Opération promotionnelle...); ✓ Pilotage des opérations achats avec les différents services (Supply Chain, chefs de rayons Magasins, DFC paiement fournisseurs, Marketing opération promotionnelle, DISO référencement); ✓ Gestion du portefeuille fournisseurs »

Acheteur PFT	1 an et 5 mois	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Procéder aux achats des rayons PFT ✓ Négociation avec les fournisseurs
Directeur supermarché	4mois	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Créer les articles sur Meti ✓ Gestion d'une équipe de 35 collaborateurs ; ✓ Gestion des stocks, sécurité, RH ; ✓ Développer le CA du Magasin ; ✓ Développer le débit client ; ✓ Garantir la rentabilité du magasin.
Chef réception	4 ans	<ul style="list-style-type: none"> ✓ assurer les quantités et la qualité des entrées et des sorties ; ✓ rapprochement de ce qui a été fait physiquement avec le système.

Source : élaboré par nous-mêmes.

2-3-2- Le déroulement de l'entretien

Nous avons effectué notre entretien avec six acteurs de profils différents et nous avons préféré enregistrer leurs réponses avec un téléphone portable pour être plus attentifs et avoir le temps de mener à bien l'entretien. Nous avons posé les questions dans un ordre précis en laissant à nos interlocuteurs une certaine liberté afin de répondre avec plus flexibilité.

Section 3 : Analyse et recommandations

Dans cette section nous allons présenter les résultats obtenus de notre enquête après avoir analysé les différentes réponses de nos interlocuteurs.

3-1- Analyse des entretiens

Nous avons effectué nos entretiens au niveau de la direction supplychain, marchandise et magasin.

3-1-1- Direction supplychain

Question: Quelles sont les étapes suivies lors du processus d'approvisionnement ?

Réponse du responsable planification : « *Le processus d'approvisionnement via ERP Meti progiciel de gestion est comme suit :Lancement de la commande par l'approvisionneur au fournisseur et l'envoi du bon de commande→ livraison entrepôt suivant le planning→ entrée en stock entrepôt → expédition magasin → réception et entrée en stock magasin→ facturation ».*

Réponse de l'approvisionneur :« *Détecter le besoin, Vérification promotion, Vérification de l'état de stock (stock sécurité + point de commande), Vérification des ventes, Vérification des expéditions, Saisie de la commande et envoi au fournisseur».*

Analyse :Les approvisionneurs de Numidis procèdent à toutes ces étapes pour passer des commandes et réapprovisionner leurs stocks, ils doivent toujours veiller à ne pas oublier ou rater une commande, tout en commandant les bonnes quantités au bon moment, pour optimiser au maximum la gestion de leur stocks entrepôt et magasins.

Le système de réapprovisionnement automatique suit les mêmes étapes en ce qui concerne le passage des commandes des magasins vers l'entrepôt mais sans l'intervention de facteurshumain, ce qui diminue le risque d'erreur ou d'oubli et donne l'opportunité à l'approvisionneur de travailler sur autre chose pour gagner du temps.

Question: quand est ce que vous jugez important de passer une commande pour un produit donné ?

Réponse du responsable planification : « *Quand on atteint le niveau de stock minimum; la formule de point de commande est : (stock final / délai de consommation) ×délai de livraison »*

Réponse de l'approvisionneur :« *Quand le besoin est détecté ».*

Analyse : De ces réponses, nous déduisons qu'il y a un seuil minimum du niveau de stock, lorsque ce dernier est atteint, une commande sera déclenchée. Il faut donc vérifier les quantités en stock à chaque fois et être prêt à passer cette commande ni avant, ni après mais au bon moment.

Question : **Quelles sont les causes de ruptures et de surstocks ?**

Réponse du responsable planification: « *Les ruptures:*

- *Dues aux ruptures fournisseurs (importations, production...)*
- *Blocage Paiement ou autre;*
- *Franco fournisseurs (quantité ou montant à commander minimum).*

Les surstocks:

- *Nouveaux produits*
- *Stock restant d'une promotion qui n'a pas bien marché »*

Réponse de l'approvisionneur :« *Le Manque de communication entre les différentes directions:*

- *DFC: le non paiement des fournisseurs (litiges).*
- *DSIO: rattachement d'un article.*
- *Marketing: retard mise à jour prix, promotion.*
- *Supplychain: retard de passation de commandes, mauvaise appréciation promotion».*

Analyse : Plusieurs causes ont été citées de la part de ces deux personnes, le but de l'entreprise est de diminuer ou éliminer ces causes. Nous pensons que l'automatisation du système de réapprovisionnement est une solution efficace pour faire face à ces problèmes.

Question : **Quels sont les apports de l'automatisation des commandes depuis sa mise en place au sein de Numidis ?**

Réponse du responsable planification : « *L'automatisation des commandes est fonctionnelle que dans l'approvisionnement central (indirecte) elle permet :*

- *L'écoulement du stock entrepôt ;*
- *Facilite la rotation des stocks de tout l'assortiment ;*
- *Facilite les tâches. »*

Réponse d'approvisionneur : « *Selon moi, je trouve que c'est un gain de temps et une aide pour une meilleure maîtrise des délais de réapprovisionnement et une meilleure rotation du stock ».*

Analyse : Une vision positive de l'approvisionneur et la responsable planification en ce qui concerne le système de réapprovisionnement automatique, qui pour eux est un gain de temps, aide à la maîtrise des délais de réapprovisionnement et à la bonne gestion des stocks tout en facilitant leurs tâches.

Question: Est-ce que le réapprovisionnement automatique vous aide à améliorer la performance de votre département ? Si oui, de quelle façon ?

Réponse du responsable planification : « *Non, sauf pour le nombre de jours de stock magasin. Parce que le réapprovisionnement fournisseurs → entrepôt n'est pas automatique ».*

Réponse de l'approvisionneur : « *Oui, il aide à la diminution du taux de rupture des stocks magasin. Vu que ce système n'est applicable que pour les commandes magasin ».*

Analyse : Nous pouvons déduire que le réapprovisionnement automatique mis en place n'a pas un impact direct sur le travail de l'approvisionneur, puisqu'il est chargé de l'approvisionnement de l'entrepôt, dès lors que cette partie la n'est pas encore automatisée, mais il contribue quand même à l'amélioration de la performance du département supplychain, en réduisant les délais, et à la bonne rotation des stocks magasin.

Question : Quels sont les indicateurs sur lesquels vous vous basez pour mesurer la performance logistique de Numidis ?

Réponse du responsable planification : « *Taux de détention, taux de rupture, taux de disponibilité, nombre de jours de rotations des stocks* »

Réponse de l'approvisionneur : « *Taux de ruptures, taux de détention, taux de service fournisseur et le taux de rotation de stock* »

Analyse : L'amélioration de la performance logistique de Numidis se fait par le biais de l'optimisation des indicateurs cités.

Question : **Que pensez-vous du nouveau système d'automatisation des commandes au sein de Numidis ? Quel en est l'avantage perçu?**

Réponse du responsable planification : « *Ce système a besoin d'une meilleure analyse des objectifs, les avantages qu'on peut retenir sont: la facilité des tâches et la visibilité sur tous les stocks ; mais il y a une absence de mesure des risques et d'estimation en amont pour dire que ce système est avantageux* ».

Réponse de l'approvisionneur : « *Personnellement je le vois comme un signe de développement et davantage concurrentiel, seulement il reste quelques dysfonctionnements à améliorer pour bénéficier de tous les avantages de ce système*».

Analyse : Il est clair que le système d'automatisation des commandes mis en place par Numidis ne tient pas toutes ses promesses. Certes, il lui est accordé plusieurs avantages mais l'entreprise ne profite pas pleinement de ce que pourrait apporter ce nouveau système.

3-1-2- Direction marchandise

Question : **Selon vous,quel avantage peut apporter un système automatique de calcul de quantités à commander à votre avis ?**

Réponse de l'acheteur épicerie : « *Il permettra :*

- *Le respect du cadencier commande.*
- *Une bonne visibilité sur les quantités à commander et une meilleure visibilité sur la rotation des produits.*
- *Un bon suivi des commandes, et une bonne gestion de disponibilité*».

Réponse de l'acheteur PFT : « *Il permettra de :*

- *Mieux gérer les stocks.*
- *Faciliter la tâche au magasin.*
- *Eviter les ruptures de stocks »*

Analyse : D'après ces réponses, nous pouvons dire que ce système prend en compte les cadences des ventes de la période précédente, ainsi que les quantités restantes en stock et en linéaire pour déterminer les quantités à commander. Ceci permettra de bien gérer les stocks afin d'éviter les ruptures; ainsi que son avantage pour le facteur humain qui se résume dans la facilité des tâches des chefs rayons aux magasins.

Question: Que pensez-vous du nouveau système d'automatisation des commandes au sein de Numidis ? Quel en est l'avantage perçu ?

Réponse de l'acheteur épicerie : *« Actuellement l'automatisation de la commande n'est pas au rendez-vous par rapport aux attentes escomptées, il y a beaucoup de paramétrages à mettre en place, mais une fois mise au point, ce dernier apportera des avantages positifs aussi bien pour le département marchandise que pour Numidis :*

- *Rapidité de traitement de la commande ;*
- *Respect du cadencier commande ;*
- *Une bonne visibilité sur les quantités à commander et une meilleure visibilité sur la rotation des produits ;*
- *Un bon suivi des commandes, et une bonne gestion de disponibilité ».*

Réponse de l'acheteur PFT : *« C'est une très bonne initiative.*

L'avantage perçu:

- *Mieux gérer les stocks tout en respectant les DLC.*
- *Eviter les ruptures car dans la plupart des cas, les magasins soit oublient ou sont dépassés pour passer commande, ce qui n'arrivera pas avec un système de commande automatique ».*

Analyse : D'après les avis des acheteurs, le système d'automatisation des commandes présente encore des lacunes en termes d'objectifs souhaités, il nécessite de nouveaux paramètres pour optimiser ses fonctionnalités. Mais ces raisons ne l'empêchent pas de répondre aux besoins et d'apporter un surplus bénéfique pour l'entreprise.

3-1-3- Magasin

➤ Directeur supermarché :

Question: Quels sont les obstacles rencontrés lors d'un réapprovisionnement manuel ?

Réponse : «

- *Manque de temps (car les commandes doivent se faire avant 12H)*
- *Rupture ou surstock (erreur humaine, oubli, fatigue ou surmenage des équipes).*
- *Mobilisation de ressources humaines trop importantes sur la partie commande au détriment de la partie gestion et contrôle de l'exécution sur terrain)*
- *Difficulté à remplacer un manager ou gestionnaire. (car il a la connaissance des articles et des rotations produits). »*

Analyse : Les obstacles rencontrés lors d'un réapprovisionnement manuel sont majoritairement liés au facteur humain, l'Homme n'est pas une machine ; il suffirait que ce dernier se fatigue ou tombe dans l'oubli pour provoquer des ruptures ou des surstocks, ce qui n'arrivera pas durant un réapprovisionnement automatique. De plus, cela permettra la mobilisation des employés pour d'autres activités.

Question : Quels sont vos critères conditions pour choisir un réapprovisionnement automatique (commande automatique)? Pourquoi ?

Réponse : « *Le business model de la grande distribution est un modèle de réduction et de maîtrise des coûts avec une création de valeur assez faible en bout de chaîne (18%-25% de marge). Dans une logique de réduction de la masse salariale, d'optimisation logistique et réduction des stocks sous la barre des 30 jours (pour payer les fournisseurs dans les délais et éviter les blocages) il est indispensable d'automatiser les commandes ».*

Analyse : D'après le directeur supermarché, nous pouvons déduire que les toutes conditions et tous les critères du business de la grande distribution mènent à opter pour le mode de réapprovisionnement automatique, en vue des réductions des coûts, l'optimisation logistique, réduction des stocks et éviter les conflits avec fournisseurs.

Question : Quels avantages constatez-vous pour ce mode de réapprovisionnement ?

Réponse : «

- Possibilité de réduire les effectifs et maîtriser la masse salariale.
- Evaluation précise des besoins de réapprovisionnement, donc pas de surstocks.
- Facilite la mise en rayon avec les bonnes quantité et articles. »

Analyse : D'après cette réponse ; nous déduisons que les avantages de ce mode de réapprovisionnement ont un impact positif sur l'entreprise avec la réduction des charges liées aux effectifs. Il permet aussi d'éviter les surstocks par la prévision de la demande et l'optimisation des linéaires.

Question : Quels sont les causes des ruptures ou surstocks ?

Réponse : « La non fiabilité des stocks sur système causée par le vol, erreur d'inventaire, problème de rattachement d'articles, erreur lors de la réception de marchandise sur système ».

Analyse : Il y a plusieurs raisons qui conduisent aux ruptures de stocks et de surstocks comme la mauvaise tenue des stocks sur système et le dysfonctionnement du processus de réception, ceci est dû à l'erreur du facteur humain.

Question : Comment le réapprovisionnement automatique vous aide à éviter les ruptures de stocks et de surstocks ?

Réponse : « Eviter l'erreur humaine ou l'oublie d'articles ou de commandes. »

Analyse : D'après cette réponse, nous constatons que l'erreur humaine est l'une des principales raisons de ruptures ou de surstocks, c'est pourquoi le mode de réapprovisionnement automatique nous aide à l'éviter.

Question : Que pensez-vous du nouveau système d'automatisation des commandes au sein de Numidis ? Quel en est l'avantage perçu ?

Réponse : « Une très bonne initiative qui mériterait d'être poursuivi et renforcé par une simplification des processus de réception afin de fiabilisé les stocks système. »

Analyse : Ce système est avantageux pour l'entreprise en générale et beaucoup plus pour sa performance logistique, mais qui a besoin de modifications et d'une meilleure configuration pour assurer et faciliter le processus de réception et optimiser toute la boucle du processus d'approvisionnement.

➤ **Chef de réception**

Question : Que pensez-vous du nouveau système d'automatisation des commandes au sein de Numidis ? Quel en est l'avantage perçu ?

Réponse : *« Personnellement je trouve que ce nouveau système d'automatisation des commandes a des avantages et des inconvénients; d'un coté ce système fait le brassage de tous les produits disponibles aux magasins ainsi qu'a l'entrepôt, ce qui fait que quand la quantité d'un produit donné arrive à un certain niveau dans le stock du magasin, il passe automatiquement une commande à 5 heures du matin et qui sera livrée 1 jours après. Donc ceci évite bien sûr les ruptures de stock dans le magasin, ce qui est primordial. Le principe de la grande distribution c'est que le client trouve toujours son produit et à tout moment.*

D'un autre coté, il y'a le problème des retards de saisies; la commande automatique se fait généralement à 5h du matin et des fois nous n'avons pas le temps de faire la saisie jusqu'au

lendemain, et comme le système ne reçoit aucune mise a jour il va donc relancer la commande et nous serons obligés de faire face à des livraisons qui des fois sont vraiment excessives, et c'est l'inconvénient que je trouve à ce système ».

Analyse : Le chef réception du magasinbabezzouar a un avis partagé. Selon lui, il a une visibilité complète de tous les produits en stock magasin ainsi que les stocks de l'entrepôt, ce qui fait qu'il appréhende une éventuelle rupture de stock et lance la commande juste quand il faut. Mais il n'est pas parfait non plus car il risque de relancer la même commande le lendemain si la marchandise n'est pas réceptionnée à temps.

➤ **Synthèse**

Le nouveau système de réapprovisionnement automatique mis en place par Numidis est devenu le sujet principal du moment.C'est une technologie qui peut apporter beaucoup pour l'entreprise si on en fait bon usage.

D'après les réponses des personnes interrogées, il est presque indispensable aujourd'hui d'automatiser le processus de réapprovisionnement pour créer de la valeur et minimiser les coûts en optimisant ce processus.

Le système mis en place permet d'avoir une visibilité complète des stocks magasins ainsi que celui de l'entrepôt, ce qui fait qu'il lance une commande dès que le magasin en a besoin, ceci bien sûr évite les ruptures de stock magasin tout en contribuant à la maîtrise de la masse salariale en réduisant les effectifs.

Il prend en compte les quantités en stock, le stock marchand et les ventes des cinq dernières semaines de vente d'un produit donné pour le calcul de la quantité exacte à commander, ceci bien évidemment contribue à la diminution des surstocks magasins, ce qui évite à l'entreprise des charges en plus. Plusieurs des répondants aussi le voient comme un gain de temps qui facilite les tâches aux effectifs tout en maîtrisant les délais de réapprovisionnement.

Mais ce système n'est pas sans faute, car l'entreprise ne profite pas de ses avantages à cent pour cent, et même loin de là. Plusieurs employés trouvent qu'il est mal exploité et que son paramétrage doit d'être amélioré. Il se limite à passer commandes pour les produits de grande consommation seulement en ignorant les autres produits. Il faut savoir que c'est le mode de réapprovisionnement magasin-entrepôt qui est automatisé, alors que pour optimiser toute la chaine logistique, se système se doit d'être présent sur tous les processus de réapprovisionnement, qui sont : magasin-entrepôt, magasin-fournisseur, entrepôt-fournisseur.

Le processus de réapprovisionnement automatique de Numidis à un impacte positif sur la performance logistique de l'entreprise, mais il reste quand-même à améliorer.

3-2- Recommandation

Durant notre étude, nous avons eu l'occasion de détecter quelques anomalies concernant le fonctionnement du système de réapprovisionnement automatique de Numidis, qui ne profite pas pleinement de ce qu'il pourrait lui apporter.

Tout d'abord, L'amélioration de ce système dépend de plusieurs facteurs:

-La fiabilité du fournisseur (respect des délais, quantité, DLC, assortiment) lors de la livraison à la centrale: les fournisseurs en Algérie ne sont pas tous aux normes quand il s'agit du respect de leurs engagements.

-Fiabilité des stocks en magasin (afin de déterminer les Besoins): la procédure de réception sur système est lourde et ne se fait pas le jour de la réception physique. Les stocks ne sont donc pas à jour et la proposition de commande automatique ne prend pas en compte cela pour déterminer les quantités. Le magasin se retrouve donc avec un surstock.

A notre connaissance, il y a des solutions pouvant améliorer ce système :

- Faciliter la procédure de réception par une liaison entre le système Reflex de la centrale et METI (système magasin) afin d'intégrer les stocks par le scannage du code barre palette. Ce qui induit une réception physique et système simultanée, et donc une régularisation des stocks qui sera prise en compte par la proposition de commande automatique.

- Contrôle des stocks par des inventaires tournants ciblés quand des anomalies sont constatées sur des articles en rupture ou en surstock. (Une procédure de réception moins lourde induit une baisse des besoins en ressource humaine sur la partie réception qui sera basculée sur la partie inventaire)

-Avoir des stocks corrects et mis à jour sur le système de façon permanente.

-Corriger les stocks négatifs et les stocks en virgules sur le système, pour qu'il ne fausse pas le calcul de la proposition de commande.

-Etablir une limite concernant la prise en compte des ventes saisonnières ou en période de promotion, pour consolider les prévisions de vente que fait automatiquement le système.

-Offrir au chef de rayon quelques leviers pour fiabiliser la proposition de commande

- Paramétrer le système de réapprovisionnement automatique pour gérer les DLC.
- Renseigner le système des nouvelles références le plus vite possible.
- Généraliser ce système automatique de réapprovisionnement pour tous les modes d'approvisionnement de Numidis, pour optimiser toute sa chaine de logistique.

Conclusion

La présentation de l'entreprise NUMIDIS et ses différentes directions abordée dans ce chapitre a permis de comprendre et de se familiariser avec son mode de fonctionnement. De plus, l'analyse des entretiens effectués nous éclaire sur l'impact qu'a le processus automatique de réapprovisionnement sur la performance logistique de NUMIDIS.

Il a été souligné également à travers ce chapitre qu'il y a des possibilités pour améliorer ce processus par plusieurs solutions que nous avons cité dans les recommandations.

Conclusion générale

Dans toutes les entreprises industrielles et commerciales petites ou grandes soient-elles, les approvisionnements sont une fonction qui conditionne même la performance totale de l'entreprise.

L'environnement concurrentiel dans lequel évolue l'entreprise NUMIDIS l'oblige à améliorer sa performance logistique, si elle souhaite maintenir sa place de leader dans le domaine de la grande distribution

C'est dans ce contexte que nous avons réalisé notre projet de fin d'études, dont la vocation était de connaître l'impact de l'automatisation du processus de réapprovisionnement sur la performance logistique de NUMIDIS.

Pour ce faire, notre travail a été scindé en deux parties : la première partie a été initiée par une recherche documentaire sur le concept de la logistique ainsi que l'approvisionnement ; la deuxième, s'inscrit dans le cadre d'une enquête en vue de l'obtention de résultats qualitatifs, basé sur un entretien semi directif et une analyse des réponses. Cela nous a permis de faire une synthèse et de vérifier les hypothèses que nous avons énoncées au début de notre travail.

Le nouveau système de réapprovisionnement automatique mis en place par Numidis peut réduire les ruptures de stocks et de surstocks par la maîtrise des délais d'approvisionnement et les bonnes prévisions des ventes.

Ce système ne contribue pas seulement à la réduction des risques de rupture de stocks et de surstocks, il permet surtout d'améliorer la performance logistique de l'entreprise.

De ce fait, nous avons établi un ensemble de recommandations pour améliorer ce nouveau système. Cette enquête nous a permis de confirmer les hypothèses émises auparavant.

Notre travail nous a néanmoins permis d'atteindre nos objectifs : connaître le rôle et le fonctionnement du processus de réapprovisionnement automatique au sein de l'entreprise NUMIDIS. Nous avons rencontré quelques difficultés durant notre travail concernant la confidentialité des informations et l'accès aux documentations internes. Ces difficultés ont été

surmontées grâce à la bienveillance et à la disponibilité de toutes les personnes qui nous ont accompagnés tout le long de notre stage et que nous ne remercierons jamais assez.

Bibliographie

Ouvrages

- ANNE (G) et MEDAN (P), *Management de la production* ; Edition DUNOD ; Paris ; 2001.
- BAGLIN (G) et autres; *Management industriel et logistique : conception et pilotage de la supplychain*; 3e Edition; Economica; Paris.
- BAGLIN Gérard et al; *Management industriel et logistique : concepts et pilotage de la supplychain* ; 4e Edition; Economica; Paris ; 2005
- BALLAN Stéphane et BOOVIER Anne-Marie ; *Management des entreprises : en 24 fiches* ; Edition DUNOD ; Paris ; 2008.
- BARBARA (LM) et PASCAL (S), *la logistique*, Édition Dunod, Paris, 2015.
- BEAULIEU (J.P) et PEGUY (A) : *Audit et gestion des stocks*, édition VUIBERT, Paris, 1985
- BELACEL (Saïd Mohamed), *la gestion des stocks*, édition GESTION, Alger 1994.
- BLONDEL (F), *Gestion de la production : comprendre les logiques de gestion industrielle pour agir*, édition dunod 4ème Ed, paris, 2005
- COURTOIS (A) et al ; *Gestion de la production* ; Edition d'organisation ; 4e Edition ; 2003.
- DEMEURE (C) ; *Aide-mémoire Marketing* ; Edition DUNUD ; 6e Edition ; Paris ; 2008 ;
- DRIOL (D) et SAUVAGE (Thierry); *Management des achats et de la Supplychain* ; Edition Vuibert ; Paris ; 2010.
- DURAN (J.P) : *Les approvisionnements*, 3e édition, GUALINO, Paris, 2003.
- GAUTHY-SINECHAL (M), VANDERCAMMEN, (M) : *Etude de marché : méthodes et outils*, 2eme édition, Alger, 2005.
- GERARD (C) et al ; *Management de la distribution* ; Edition DUNOD ; 2e Edition ; Paris ; 2006.
- JEAN (C) et al ; *Guidepratique de la réduction des couts* ; Edition DEMOS ; Paris ; 2003
- Kotler (P) et al; *marketing management* ; Edition PERSON ; 13e Edition ; France ; 2009
- LEEDERS, FEARON et NOLLET : *la gestion des approvisionnements et des matières*, Edition Gaëtan Morin, Paris-Montréal, 1998

- Lemarignier, Marc Lachaize, Philippe, *La révolution du merchandising La nécessaire transformation du secteur retail*, édition Eyrolles, Paris, 2015.
- MARCHAL (A) ; *Logistique globale : supplychain management* ; Edition ellipses ; Paris ; 2006.
- MEDAN(P) et Anne (G), *Logistique et supplychain management : intégration, collaboration et risque dans la chaîne logistique globale*, édition dunod, paris, 2008.
- MOCELLIN, *Gestion des stocks et des magasins : pratiques et méthodes logistique adaptées en leanmanufacturing*, édition dunod, paris, 2011.
- MOUTOT, (J-M) et BERNARDIN, (E) : *Mesurer la performance de la fonction achats*, édition d'Organisations, Paris, 2010.
- NAKHLA (M), *L'essentiel du management industriel Maîtriser les systèmes - Production, logistique, qualité, supplychain*, édition dunod, paris, 2006.
- CHABANI(I), OUACHRINE, (H): *guide de méthodologie de la recherche en science Sociales*, 2ème édition, Alger, 2016.
- PELLEMANS (P), *Recherche qualitative en marketing*, Boeck &Larcier, Paris, Bruxelles, 1999.
- PERSON (H) : *guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME/PMI*, édition MAXIMA, Paris, 2003.
- PIMOR(Y), *logistique ; production, distribution, soutien*, 4ème edition, Dunod, paris, 2005.
- PIMOR et FENDER (M); *Logistique*, 5ème édition, Dunod, Paris 2008.
- ZERMATI (P) : *La pratique de la gestion des stocks*, édition DUNOD 3ème édition, Paris, 1984.
- ZERMATI (P) et MOCELLIN : *Pratique de la gestion des stocks*, édition DUNOD, Paris, 2005.

Travaux universitaires

- ACHACHE Issaad, MOUSSI Younes, SADI Aziz, *La chaine logistique et la gestion des stocks au sein d'une Entreprise*, mémoire de master, université ABDERRAHMANE MIRA, bejaia, 2017.
- LAURAS (M) : *Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaînes logistiques*, thèse de doctorat en systèmes industriels, L'institut national polytechnique de Toulouse, 2004.

- MENAOUI (Amine), *l'impact de la supplychain management sur la satisfaction client, mémoire de master en management des pme pmi*, université de Maine, 2015.
- RUAT (M) : *Améliorer la performance des transporteurs sur la supplychain* ; Mémoire de fin de cycle, ESC Saint Etienne, 2011.

Manuels

- OPTIMISATION DU DELAI COMMANDE – LIVRAISON Enjeux et solutions, ECR France, 1999.

Webographie

- <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Entrepot-magasin/Reapprovisionnement-stock.htm>,
- <https://www.cevital.com/>,
- <http://www.faq-logistique.com/ECR.htm,08/05>
- <https://www.piloter.org/mesurer/tableaubord/indicateur-performance.htm>,
www.Cat-logistique.Com/stocks.htm,16/05
- http://www.supplychainmeter.com/SupplyChainMeter/SUPPLYCHAINMETER_WEB/FR/La_performance_logistique_la_performance_logistique_en_detail.awp,
<http://www.acharkaoui.com/la-performance-logistique-dans-les-pme-marocaines>,

Annexes

Sommaire des annexes

Annexe N°01 : Guide d'entretien.

Annexe N°02 : Circuits de commande magasin-entrepôt.

Annexe N°01 : Guide d'entretien.

Direction supplychain

➤ Responsable planification

1. Quel poste occupez-vous actuellement ?

« Je suis responsable planification »

2. Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?

« Depuis 1 an et 4 mois »

3. Quelles sont vos principales tâches ?

« Mes principales tâches sont :

- Gestion des thématiques (actions promotionnelles)*
- Centralisation fournisseurs en entrepôt (pilotage sur la commande, retro-planning, suivi des opérations)*
- Newsletter (présentation Powerpoint à vocation informationnelle)*
- Planification de la demande (promo – permanent) »*

4. Quelles sont les étapes suivies lors du processus d'approvisionnement ?

« Le processus d'approvisionnement via ERP Meti progiciel de gestion est comme suit :

Lancement de la commande par l'approvisionneur au fournisseur et l'envoi du bon de commande → livraison entrepôt suivant le planning → entrée en stock entrepôt → expédition magasin → réception et entrée en stock magasin → facturation ».

5. Quand est ce que vous jugez important de passer une commande pour un produit donné ?

« *Quand on atteint le niveau de stock minimum, on déclenche une commande ; la formule de point commande est : (stock final / délai de consommation) ×délai de livraison* »

6. Est-ce que vous tombez souvent en ruptures de stock ou en surstock ?

« *Pas souvent* »

7. Quelles sont les causes de ces ruptures ou surstocks ?

« *Les ruptures :*

- *Dû aux ruptures fournisseurs (importations, production...)*
- *Blocage Paiement ou autre;*
- *Franco fournisseurs (quantité ou montant à commander minimum).*

Les surstocks :

- *Nouveaux produits*
- *Stock restant d'une promotion qui n'a pas bien marché* »

8. Comment vous faites face à ces dernières ?

« *On n'a pas une procédure bien précise ; on fait des plans d'actions par ex : si il ya des ruptures on revoit avec la DFC dans le cas de non paiement des fournisseurs ; et dans le cas contraire (surstock) on fait une analyse sur les jours d'écoulage du stock, après nous prenons une décision (retour fournisseur, échange marchandise....* »

9. Quels sont les apports de l'automatisation des commandes depuis sa mise en place au sein de Numidis ?

« *L'automatisation des commandes est fonctionnelle que dans l'approvisionnement central (indirecte) elle permet de :*

- *L'écoulement du stock entrepôt ;*
- *Facilite la rotation des stocks de tout l'assortiment ;*
- *Facilite les tâches.* »

10. Est-ce que le réapprovisionnement automatique vous aide à améliorer la performance de votre département ? si oui, de quelle façon ?

« *Non, parce que le réapprovisionnement fournisseurs → entrepôt n'est pas automatique* »

11. Quels sont les indicateurs sur lesquels mesurez-vous la performance logistique de Numidis ?

« Taux de détention, taux de rupture, taux de disponibilité, nombre de jours de rotations des stocks »

12. Que pensez-vous du nouveau système de réapprovisionnement automatique ? quel en

13. est l'avantage perçu pour votre département, ainsi que pour l'entreprise en générale ?

« Ce système besoin d'une meilleure analyse des objectifs, les avantages qu'on peut retenir sont: la facilité des tâches et la visibilité sur tous les stocks ; pour l'entreprise en générale il y a une absence de mesure des risques et d'estimation en amont pour dire que ce système est avantageux »

➤ **Approvisionnement**

1. Quel poste occupez-vous actuellement?

« J'occupe le poste d'approvisionneur »

2. Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?

« J'occupe ce poste depuis 2 ans et demi »

3. Quelles sont vos principales tâches ?

« Mes principales tâches sont :

- Déterminer les quantités à commander.
- Minimiser le niveau du stock pour une meilleure rotation.
- Passer et relancer des commandes auprès des fournisseurs.
- Faire respecter les délais de livraison.
- Vérifier les commandes après réception.
- Analyser les performances des fournisseurs par la mise à jour et la tenue d'indicateurs (taux de service fournisseur, taux de rotation du stock, taux de rupture et de détention ...etc.). »

4. Quelles sont les étapes suivies lors du processus d'approvisionnements ?

- « Détecter le besoin.

- *Vérification promotion.*
- *Vérification l'état de stock (stock sécurité + point de commande).*
- *Vérification des ventes.*
- *Vérification des expéditions.*
- *Saisi de la commande et envoie au fournisseur».*

5. quand est ce que vous jugez important de passer une commande pour un produit donné ?

« Quand le besoin est détecté ».

6. Est-ce que vous tombez souvent en rupture de stock ou surstock ?

« Oui, ça arrive »

7. Quelles sont les causes de ces dernières?

« Le Manque de communication entre les différentes directions:

- *DFC: le non paiement des fournisseurs (litiges).*
- *DSIO: rattachement d'un article.*
- *Marketing: retard mise à jour prix, promotion.*
- *Supplychain: retard de passation de commandes, mauvaise appréciation promotion».*

8. Comment vous faites face à cette dernière ?

« On procède à des rectifications, s'il y a des ruptures, on doit relancer une commande le plus tôt possible, en cas de surstock, on élabore un plan d'action pour écouler le stock de cet article ».

9. Quels sont les apports de l'automatisation des commandes depuis sa mise en place au sein de Numidis ?

« Selon moi, je trouve que c'est un gain de temps et aide à une meilleure rotation du stock ».

10. Est-ce que Le réapprovisionnement automatique vous aide à améliorer la performance de votre département?

« Oui, il aide à la diminution du taux de rupture des stocks magasin. En tenant compte que ce système n'est applicable que pour les commandes magasin ».

11. Quels sont les indicateurs sur lesquels mesurez-vous la performance logistique de Numidis ?

« Taux de ruptures, taux de détention, taux de service fournisseur et le taux de rotation de stock »

12. Que pensez-vous du nouveau système d'automatisation des commandes au sein de Numidis ? Quel en est l'avantage perçu ?

« Personnellement je le vois comme un signe de développement et d'avantage concurrentiel, seulement il reste quelques dysfonctionnements à améliorer pour bénéficier de tous les avantages de ce système ».

Acheteurs PGC :

➤ Acheteur épicerie

1. Quel poste occupez-vous actuellement ?

« J'occupe le poste d'acheteur épicerie ».

2. Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?

« Depuis 03 ans ».

3. Quelles sont vos principales tâches ?

« Mes principales tâches sont :

- Gestion des achats (Négociation, Approvisionnement, Opération promotionnelle...).*
- Pilotage des opérations achats avec les différents services (Supply Chain, chefs de rayons Magasins, DFC paiement fournisseurs, Marketing opération promotionnelle, DISO référencement).*
- Gestion du portefeuille fournisseurs ».*

4. Quels sont les étapes suivies lors de la procédure d'achat ?

« Les étapes de la procédure d'achat sont les suivantes :

- *Analyse et définition des besoins d'achat.*
 - *Sourcing : prospection de nouveaux produits et de nouveaux fournisseurs.*
 - *Négociation : Prix, Qualité, Délais et Budget Marketing.*
 - *Définir le mode de livraison.*
 - *Référencement des produits et fournisseurs sur système.*
 - *Suivis des livraisons et analyse des rotation des produits et performance fournisseur».*
5. Quels sont les critères sur les quels vous vous basez pour choisir vos fournisseurs ?

« On choisit nos fournisseurs à partir des critères suivants :

- *La notoriété des fournisseurs ainsi que celle de ses marques.*
 - *Les marges accordées par les fournisseurs (Marge avant et marge arrière Ristourne).*
 - *La participation de ce dernier sur le volet promotionnel».*
6. Quels sont les délais de livraison de vos fournisseurs ?

« Une semaine selon le cadencier ».

7. y a-t-il un taux de service exigé aux fournisseurs ?

« Oui, 70% c'est le seuil minimal ».

8. Quels sont les critères d'évaluation de vos fournisseurs ?

« Nous évaluons nos fournisseurs selon les critères suivants :

- *Le respect des termes de contrat.*
- *Respect des livraisons et du taux de service.*
- *Respect du pricing et engagements.*
- *Le dynamisme sur les promos ».*

9. Quels sont les risques auxquels vous vous confrontez avec vos fournisseurs ?

« Il y a plusieurs risques comme :

- *Les ruptures.*
- *Les délais de livraison.*
- *L'absence de promo.*
- *Le monopole sur certain marque de produit.*

- *Refus de signature contrat».*

10. Quel avantage peut apporter un système automatique de calcul de quantité à commander à votre avis ?

« Il permettra de :

- *Respect du cadencier commande.*
- *Une bonne visibilité sur les quantités à commander et une meilleure visibilité sur la rotation des produits.*
- *Un bon suivi des commandes, et une bonne gestion de disponibilité».*

11. Comment voyez-vous le nouveau système d'automatisation des commandes au sein de Numidis ? Quel avantage perçue pour votre département ? et pour l'entreprise en général ?

« Actuellement l'automatisation de la commande n'est pas au rendez-vous par rapport aux attentes escomptés, il y a beaucoup de paramétrage à mettre en place, mais une fois mise au point, cette dernière apportera des avantages positifs pour le département marchandise que pour Numidis :

- *Rapidité de traitement de la commande ;*
- *Respect du cadencier commande ;*
- *Une bonne visibilité sur les quantités à commander et une meilleure visibilité sur la rotation des produits ;*
- *Un bon suivi des commandes, et une bonne gestion de disponibilité ».*

➤ **Acheteur PFT**

1. Quel poste occupez-vous actuellement?

« Acheteur PFT ».

2. Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?

« J'occupe ce poste depuis 1 an et 5 mois. »

3. Quels sont vos principales tâches ?

« *Procéder aux achats des rayons PFT.* »

4. Quels sont les étapes suivies lors de la procédure d'achat ?

- « *Négociation avec les fournisseurs (articles et prix).*
- *Faire la veille concurrentielle.*
- *Créer les articles sur Meti (progiciel).* »

5. Quels sont les critères sur lesquels vous vous basez pour choisir vos fournisseurs ?

- « *Le sérieux du fournisseur.*
- *Le prix.*
- *Variété de ces produits.*
- *Délai de livraison.* »

6. Quels sont les délais de livraison de vos fournisseurs ?

« *Tout dépend des articles, mais en général c'est 5 jours* »

7. y a-t-il un taux de service exigé aux fournisseurs ?

« *Oui, nous avons un taux de service exigé à nos fournisseurs.* »

8. Quels sont les critères d'évaluation de vos fournisseurs ?

- « *Respect des commandes.*
- *Respect des délais de livraison.* »

9. Quels sont les risques auxquels vous vous confrontez avec vos fournisseurs ?

- « *Rupture de stock du fournisseur.*
- *Retard de livraison.*
- *Le non paiement de ces derniers.* »

10. Selon vous, quel avantage peut apporter un système automatique de calcul de quantité à commander ?

- « *Mieux gérer les stocks.*
- *Faciliter la tâche au magasin.*
- *Eviter les ruptures de stocks* »

11. Que pensez-vous du nouveau système d'automatisation des commandes au sein de Numidis ? Quel en est l'avantage perçu ?

« *C'est une très bonne initiative.*

L'avantage perçu:

- *Mieux gérer les stocks tout en respectant les DLC.*
- *Eviter les ruptures car dans la plus part des cas, les magasins soit oublient ou sont dépassés pour passer commande, ce qui n'arrivera pas avec un système de commande automatique ».*

Magasin

➤ **Directeur supermarché :**

1. Quel poste occupez-vous actuellement ?
« Directeur supermarché khelifaboukhalfa »
2. Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?

« J'occupe ce poste depuis 12 ans ».

3. Quelles sont vos principales tâches ?

« - Gestion d'une équipe de 35 collaborateurs.

-Gestion des stocks, sécurité, RH.

-Développer le CA du Magasin.

-Développer le débit client.

-Garantir la rentabilité du magasin. »

4. Quels sont les étapes suivies lors du processus de réapprovisionnement ?

« A. Evaluation des besoins.

B. Passage de commande.

C. Réception de la marchandise physique.

D. Evaluation des écarts entre quantité et assortiment commandé vs reçu.

E. Intégration des réceptions sur système pour régulation sur stock.

F. Mise en rayon de la marchandise. »

5. Quels sont les obstacles affrontés lors d'un réapprovisionnement manuel ?

- « - Manque de temps. (car les commandes doivent se faire avant 12H)
- Rupture ou surstock (erreur humaine, oubli, fatigue ou surmenage des équipes).
- Mobilisation de ressources humaines trop importantes sur la partie commande au détriment de la partie gestion et contrôle de l'exécution sur terrain)
- Difficulté à remplacer un manager ou gestionnaire. (Car il a la connaissance des articles et des rotations produits). »

6. Quels sont les conditions sur lesquels choisissez-vous un réapprovisionnement automatique (commande automatique)? Pourquoi ?

« Le business model de la grande distribution est un modèle de réduction et de maîtrise des coûts avec une création de valeur assez faible en bout de chaîne (18%-25% de marge). Dans une logique de réduction la masse salariale, d'optimisation logistique et réduction des stocks sous la barre des 30 jours (pour payer les fournisseurs dans les délais et éviter les blocages) il est indispensable d'automatiser les commandes. »

7. Depuis combien de temps utilisez-vous ce mode ?

« Depuis la fin de l'année 2016, exactement en décembre 2016

8. Quel avantage constatez-vous pour ce mode de réapprovisionnement ?

- « - Possibilité de réduire les effectifs et maîtriser la masse salariale.
- Evaluation précise des besoins de réapprovisionnement donc pas de sur-stock.
- Facilite la mise en rayon avec les bonnes quantité et articles. »

9. Quels sont les articles qui sont touchés par la proposition des commandes ?

« Epicerie, boisson, droguerie, cosmétique. »

10. Est-ce que vous tombez souvent en ruptures de stock ou en surstock?

« *Oui souvent* ».

11. Quelles sont les causes de ces ruptures ou surstocks?

« *La non fiabilité des stocks sur système causé par le vol, erreur d'inventaire, problème de rattachement d'articles, erreur lors de la réception de marchandise sur système.* »

12. Comment le réapprovisionnement automatique vous aide à éviter ces dernières ?

« *Eviter l'erreur humaine ou l'oublie d'articles ou de commandes* »

13. Que pensez-vous du nouveau système d'automatisation des commandes au sein de Numidis ? Quel en est l'avantage perçu ?

« *Une très bonne initiative qui mériterait d'être poursuivi et renforcé par une simplification des processus de réception afin de fiabilisé les stocks système.* »

➤ **Chef de réception :**

1. Quel poste occupez-vous actuellement?

« *J'occupe le poste d'adjoint chef de réception* »

2. Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?

« *J'occupe ce poste depuis 4 ans déjà, sachant que je l'ai occupé en tant qu'intérimaire quand j'étais agent administratif parce qu'il y'avait pas de chef de réception.*

3. Quelles sont vos principales taches ?

« *Les taches principales d'un chef de réception c'est d'assurer la quantité et la qualité des produits qui rentrent et qui sortent, parce que nous avant pas que des entrés, nous avant aussi des sorties de produits comme; les retours, les sorties vers d'autres magasins etc. Je suis en quelque sorte le garant de tout ce qui sortent et qui entrent. C'est le rapprochement de ce qui a été fait physiquement avec le système».*

4. Quelles sont les étapes suivies lors du processus de réception ?

« *Tout d'abord en arrivant le fournisseur doit être muni d'un bon de commande établie et envoyer par mail par le magasin (chefs de rayons) et un bon de*

livraison, le réceptionneur les vérifie et procède à la vérification et identification des produits, dans l'ensemble, en ce qui concerne le PFT le réceptionneur le fait manuellement, et tout ce qui est hors PFT il le fait par PDA (appareil d'identification de produits), tous ça on gardant en mains le bon de commande et de livraison en parallèle, une fois l'opération terminée et validé, le nouveau stock sera mise à jour sur le système, ensuite il valide la réception pour le fournisseur on lui donnant une copie et garde une copie pour lui, puis il établie de ce qu'on appelle une liasse; bon de livraison, bon de commande et un bon de réception que lui a donner le système, cette liasse sera transférée jusqu'à nous (chef de réception), après on établi un bordereau; ca veut dire une traçabilité du document qui sera envoyer à la comptabilité »

5. Rencontrez-vous des retards de livraison des produits ?

« Oui, ça peut arriver. Essentiellement pour les produits d'importation »

6. Y'a-t-il des écarts entre les quantités commandées et les quantités réceptionnées ?

« Oui, ça arrive souvent

C'est soit un problème de PCB (nombre d'article par carton), par ex on commande 100 unités mais le fournisseur avec le PCB qu'il a ne peut que te livrer qu'à partir de 120 unités, soit un mal entendu soit un appel au dernier moment au fournisseur par téléphone pour augmenter la quantité à livrée, il y'a aussi des moments ou des fournisseurs veulent pousser leurs produits à la vente, alors livrer plus de ce qui a été commandé, aussi il y'a des cas ou le fournisseur n'a en stock le produit commandé alors il livre un produit similaire pour compenser ce manque. »

7. Comment gérez-vous ces derniers ?

« Pour les retards de livraison ce n'est pas un problème majeur pour nous. On les gère du mieux qu'on peut, parce que on ne peut pas établir un planning par rapport à ça car chaque fournisseur répète toujours la même histoire rejeter la faute sur les embouteillages ou quelque chose d'autre. Celui qui sera pénalisé de ce retard c'est bien sur le rayon, surtout s'il est en rupture de produits de ces fournisseurs

Quand il y'a un problème de PCB généralement on accepte la réception des produit sauf si on fait affaire à des produits très chers, sinon si c'est des petites quantités y'aura pas de problème

Quand on est face un changement de quantité à livrer au dernier moment par téléphone, le réceptionneur remarque l'écart entre la quantité commandée et la quantité livrée, alors il fait appel au chef de rayon responsable de la commande pour et signer sur le bon de commande et confirmer qu'il accepte ce surplus de quantité, dans le cas contraire ou on a commandé par exemple 100 unités et le fournisseur ne nous a livré que 80 unités en raison de la non disponibilité sur stock de la quantité voulue, pas besoin de faire appel au chef de rayon, on procède a la réception sans problème. Dans le cas ou le fournisseur essaye de compenser un produit par un autre produit, le réceptionneur consulte une autre fois le chef de rayon s'il accepte ou pas ce produit. »

8. Quels sont les autres anomalies qui peuvent survenir lors du processus de réception ?

« -La DLC (date limite de consommation)

-Les codes barres: ils doivent être facilement lus aux caisses et par les PDA, parfois

on trouve des code barre qui existe mais qui ne sont pas reconnaissable on les scannant, cela est due à la qualité d'étiquetage sur le produit, oui bien on tombe sur un cas de code barre inexistant

Nous gérons ces anomalies en gardant les produits dans une zone dite zone prison en attendant que le réceptionneur transmette l'information au chef de rayon qui lui à son tour la transmet aux responsables de référencement pour intégrer les produits non reconnaissable par le système, une fois régularisés ils sortent de la zone prison et seront envoyés aux rayons adéquats, si les produits existe déjà sur le système mais ne peuvent pas être scannés (problème d'étiquetage), ils ne seront pas réceptionnés.

En ce qui concerne la DLC surtout pour les produits frais, on vérifie toujours la DLC pour ne pas prendre le risque de voir les produits arriver à leur date limite de consommation dans les rayons, qui serait bien sur une perte pour nous. Aussi pour les produits frais on procède a quelque vérification comme le moyen de transport utilisé par le fournisseur, tester la température du camion frigorifié, voir le certificat du produit etc.

Donc pour faire court il se doit de contrôler la marchandise quantitativement et qualitativement. »

9. Que pensez-vous du nouveau système d'automatisation des commandes au sein de Numidis ? Quel en est l'avantage perçu ?

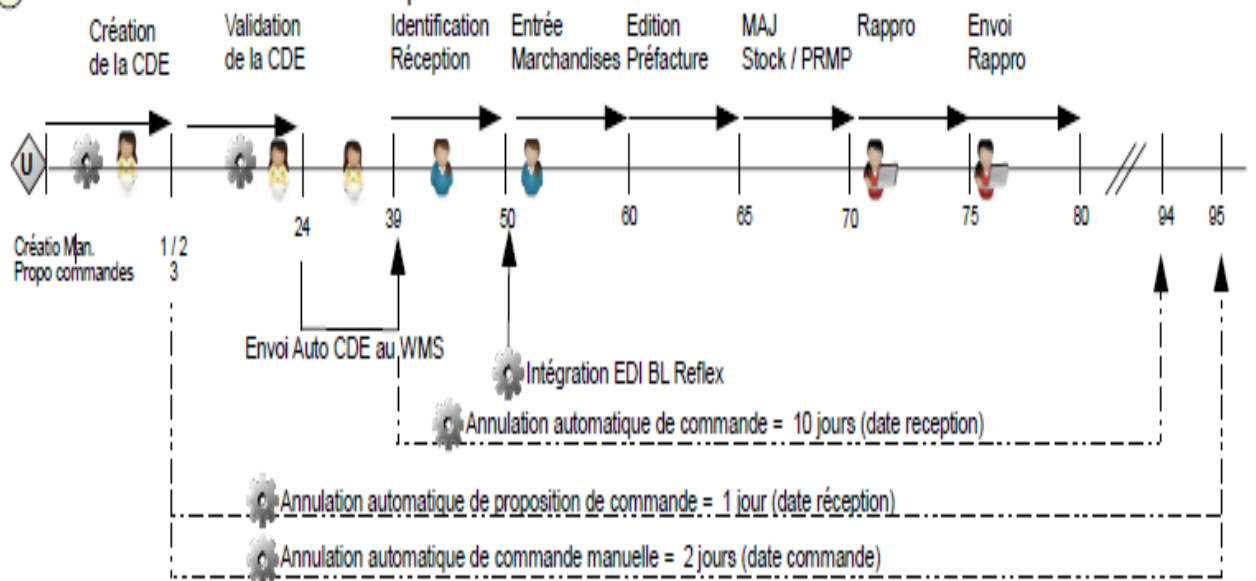
« Personnellement je trouve que ce nouveau système d'automatisation des commandes à des avantages et des inconvénients; d'un côté ce système fait le brassage de tous les produits disponibles aux magasins ainsi qu'à l'entrepôt, ce qui fait que quand la quantité d'un produit donné arrive à un certain niveau dans le stock du magasin, il passe automatiquement une commande à 5 heures du matin qui sera livrée 1 jour après. Donc ceci évite bien sûr les ruptures de stock dans le magasin, qui est primordial, il faut que le client trouve son produit à tout moment et c'est ça le principe de la grande distribution

D'un autre côté il y'a le problème des retards de saisies; la commande automatique se fait généralement à 5h du matin et nous des fois nous n'aurons pas le temps de faire la saisie jusqu'à le lendemain, et comme le système ne reçoit aucune mise à jour il va donc relancer la commande et nous serons obligés de faire face à des livraisons qui des fois sont vraiment excessives, et c'est ça l'inconvénient que je trouve à-propos de ce système. »

Annexe N°02 : circuit de commande magasin-entrepôt



3 Commandes transmises à l'entrepôt 702



Tables des matières

Résumé

Dédicaces

Remerciements

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale.....01

Chapitre 1: Généralité sur la chaîne logistique.....03

Section 1: Concepts clés de la chaîne logistique.....05

1-1: La logistique.....05

1-1-1: Etymologie de la logistique.....05

1-1-2: Les origines militaires de la logistique.....05

1-1-3: Définition de la logistique.....06

1-1-4: Les différents types de logistiques.....07

1-2: La chaîne logistique.....08

1-2-1: Flux de la chaîne logistique.....09

1-2-2: Les processus de la chaîne logistique.....10

1-2-2-1: Processus de planification.....11

1-2-2-2: Processus d'achat/approvisionnement.....12

1-2-2-3: Processus de fabrication.....12

1-2-2-4: Processus de livraison.....12

1-2-2-5: Processus des retours.....	12
Section 2: La gestion de la chaîne logistique.....	12
2-1: Définition de la supplychain management.....	13
2-2: Le la logistique à la supplychain.....	14
2-3: Les facteurs d'évolution de la logistique vers la SCM.....	14
2-4 Le rôle du SCM au sein de l'entreprise.....	15
2-4-1 Repenser le processus.....	15
2-4-2 Elargissement de la vision stratégique.....	16
2-5: Les intervenants de la SCM.....	16
2-6: Les apports de la SCM pour l'entreprise.....	17
2-6-1: Les apports financiers.....	17
2-6-2: Les apports opérationnels.....	17
2-6-3: La satisfaction des clients.....	18
2-7: Les fonctions de la SCM.....	18
2-7-1: Achats et approvisionnement.....	18
2-7-2: La production.....	19
2-7-3: Le stockage.....	19
2-7-4 La distribution.....	19
2-7-5: Le transport.....	20
2-7-6: La vente.....	20
Section 3: La performance logistique.....	21
3-1 La performance.....	21
3-1-1: Définitions de la performance.....	21

3-1-2: Les indicateurs de performance.....	21
3-1-2-1: Définition de l'indicateur de la performance.....	21
3-1-2-2: Les différents types d'indicateurs.....	21
3-1-3: Définition de la performance logistique.....	22
3-2 : Les progiciels de gestion de la supplychain.....	23
3-3: Les approches de la mesure des performances supplychain.....	24
3-4: Les indicateurs de performance de la supplychain.....	28
3-4-1: Les délais.....	28
3-4-2: Le niveau de service.....	29
3-4-3: Les coûts.....	29
Chapitre 2: Généralités sur l'approvisionnement.....	32
Section 1: Le cadre conceptuel de l'approvisionnement.....	34
1-1: Notions fondamentales sur l'approvisionnement.....	34
1-1-1: Définitions.....	34
1-1-2: Méthodes d'approvisionnement.....	34
1-1-2-1: L'approvisionnement à la commande.....	35
1-1-2-2: Le réapprovisionnement de stock.....	35
1-1-2-3: L'approvisionnement sur prévision.....	35
1-1-3: Politique de réapprovisionnement.....	36
1-1-4: Principes de réapprovisionnement magasin/entrepôt.....	39
1-1-4-1: Principes généraux du réapprovisionnement entrepôt.....	40
1-1-4-2: Principes généraux de réapprovisionnement magasin.....	42
1-2: Organisation de la fonction approvisionnement.....	43

1-2-1: Missions et objectifs.....	44
1-2-1-1: Missions de la fonction approvisionnement.....	44
1-2-1-2: Les objectifs de la fonction approvisionnement.....	44
1-3: Processus d'approvisionnement.....	45
1-3-1: Le calcul du besoin.....	45
1-3-2: La passation de commande.....	45
1-3-3: Suivre des livraisons.....	46
1-3-4: La réception des commandes.....	47
1-3-5 Le contrôle qualitatif.....	48
1-3-6 Le paiement de la facture fournisseur.	48
Section 2: La gestion des approvisionnements dans le cadre de l'ECR.....	49
2-1: Généralités sur l'ECR.....	49
2-1-1: Définition.....	49
2-1-2: Les outils utilisés par l'ECR.....	50
2-1-2-1: Les commandes assistées par ordinateur.....	50
2-1-2-2: Les échanges EDI.....	50
2-1-2-3: Le cross-docking.....	50
2-1-2-4: La gestion partagée des approvisionnements (GPA/VMI).....	51
2-1-2-5: La gestion par catégorie de produits (category management).....	52
2-1-2-6: Le CPFR (plans, prévision et approvisionnement concertés).....	53
2-1-3 Les résultats de l'ECR.....	53
2-2: L'intégration de la commande en EDI.....	53
2-2-1: Analyse des étapes du processus commande-livraison.....	53

2-2-1-1 Le traitement de la commande.....	54
2-2-1-2: Le contrôle de la disponibilité des produits et l'organisation du transport...	54
2-2-1-3: La préparation et l'expédition.....	54
2-2-1-4: Le transport	54
2-2-1-5: La réception au centre de distribution.....	54
2-2-2: L'optimisation du traitement de la commande.....	54
2-2-2-1: Le cas de la GPA.....	55
Section 3: Gestion des stocks	56
3-1: Généralités sur le stock.....	57
3-1-1: Définitions.....	57
3-1-2: Les avantages et les inconvénients des stocks.....	57
3-1-3 Les différents stocks.....	58
3-1-4: Les objectifs de la tenue du stock.....	59
3-1-5: Les coûts liés aux stocks.....	59
3-2: Gestion des stocks.....	62
3-2-1: Définition de la gestion des stocks.....	62
3-2-2: Les objectifs de la gestion des stocks.....	62
3-2-3: Mesure du taux de service.....	63
3-2-4: Les facteurs d'amélioration de la gestion des stocks.....	63
3-3: Les méthodes de classification des stocks.....	64
Chapitre 3:Analyse de l'impact de l'automatisation du processus de réapprovisionnement sur la performance logistique de Numidis	66
Section 1: Présentation de l'entreprise Numidis	69

1-1: Présentation de l'entreprise.....	69
1-1-1: Présentation du groupe cevital.....	69
1-1-1-1: Chiffres clés.....	70
1-1-: Présentation de Numidis.....	70
1-1-2-1: L'organisation de l'entreprise.....	74
1-1-2-2: Les systèmes d'information de Numidis.....	79
1-2: Le Processus d'approvisionnement de Numidis.....	81
1-2-1: Modes d'approvisionnement.....	81
Section 2: Démarche de l'enquête.....	83
2-1: L'approche de la recherche.....	83
2-1-1: L'objectif de la recherche.....	84
2-2: Présentation de l'outil de recherche.....	84
2-2-1: Définition.....	84
2-2-2: Types d'entretiens.....	85
2-3: Le guide d'entretien.....	85
2-3-1: Les profils des personnes interviewés.....	86
2-3-2: Le déroulement de l'entretien.....	88
Section 3: Analyse et recommandations.....	88
3-1: Analyse des entretiens.....	88
3-1-1: Direction supplychain.....	88
3-1-2: Direction marchandise.....	92
3-1-3: Magasin.....	93
3-2: Recommandations.....	97

Conclusion générale.....**100**

Bibliographie

Annexes