

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
D'Alger**



**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme de Master en
Sciences Commerciales
Option: Supply Chain Management et Distribution**

Thème:

**Essai d'amélioration de la Gestion de la Supply Chain
par la maîtrise des coûts logistiques**



Présenté par :

Mlle. GUELMAMI Amina

Encadré par :

**M. GHIDUCHE Faouzi
Maître de conférences à l'EHEC Alger**

M. BOUZGHOUB Sohaib

3^{ème} Promotion

Juin 2016

Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail aux deux personnes qui ont la place la
plus particulière
dans mon coeur...*

*Aux deux plus grandes preuves de la chance que j'ai dans la vie. Aux
deux plus grands symboles d'Honneur, d'Amour, de Sagesse, de
Bonté, et surtout, de Sacrifice à mes yeux.*

Aux deux plus grandes fiertés de ma vie.

*Avec mon Plus Grand Amour, mon Respect le Plus Profond, et
surtout, mon Eternelle Reconnaissance.*

A Maman, Que Dieu te garde pour moi ;

*Et Papa, Mon symbole d'Honneur, d'Amour, de Fierté, de sagesse et
de sacrifice ... Repose en Paix là où tu es, et Vis à jamais dans mon
cœur.*

A mes sœurs source d'amour et de support et de générosité

A Raouf pour ton support, ton aide et ta présence

A mes deux amies Sarah et Leila, avec qui j'ai partagé beaucoup

A tonton Madjid pour son grand cœur et sa gentillesse

Remerciements

Je remercie par avance les membres du jury, qui me font l'honneur d'évaluer mon travail.

Ma reconnaissance se destine à mon promoteur Monsieur Faouzi GHIDOUCHE, pour son aide et ses précieux conseils au cours de la réalisation de ce mémoire, pour ces trois années de partage de savoir et de valeur, qu'il trouve ici l'expression de ma plus grande gratitude.

Je remercie Monsieur Sohaib BOUZGHOUB mon encadrant au sein d'Unilever, pour ses conseils et son aide pendant l'intégralité de la période de mon stage.

Ma gratitude se destine également à tous les enseignants de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales qui ont contribué à ma formation, à mon suivi durant notre passage.

Je présente ma gratitude à l'ensemble des collaborateurs d'Unilever particulièrement ceux qui se trouvent au niveau du département Supply Chain pour l'accueil qu'ils m'ont fait, pour la confiance qu'ils m'ont accordée et pour l'aide et le support qu'ils m'ont présentés.

Je remercie sincèrement ma famille, amis et entourage pour leur patience et encouragements renouvelés.

Enfin, je tiens à exprimer toute ma reconnaissance aux personnes qui ont contribué de près ou de loin à faire aboutir ce travail.

La liste des figures :

Figure 1 Activités et entreprises de la Chaîne logistique	13
Figure 2 Représentation d'une Chaîne logistique	14
Figure 3 Modèle SCOR niveau 1	
Figure 4 Modèle de Chaîne logistique	
15	
Figure 5 Fonction Supply Chain	15
Figure 6 Maison de la Supply Chain.....	17
Figure 7 Structure d'une Chaîne logistique conjointe.....	19
Figure 8 Niveaux de décision d'une Chaîne logistique.....	20
Figure 9 Démarche d'évaluation de la performance à priori.....	23
Figure 10 Démarche d'évaluation de la performance à postériori	23
Figure 11 Triangle d'or du pilotage.....	24
Figure 12 Processus de pilotage de la Chaîne logistique de COOPER.....	45
Figure 13 Les processus du modèle SCOR.....	46
Figure 14 Modèle SCOR niveau 2.....	50
Figure 15 Exemple de sous-processus de niveau 3	51
Figure 16 Les départements de l'unité d'Oran	70
Figure 17 Décomposition du processus de planification selon le modèle SCOR	75
Figure 18 Décomposition du processus d'approvisionnement selon le modèle SCOR.....	78
Figure 19 Décomposition du processus de production	82
Figure 20 Décomposition du processus de distribution selon le modèle SCOR	84
Figure 21 Interface d'une partie la page de calcul de la capacité de stockage (partie données d'entrée).....	100
Figure 22 Interface de la page de calcul des coûts d'entreposage	101
Figure 23 Interface de la page de signalisation du Tableau de Bord	102

Liste des tableaux

Tableau 1 Catégories de Tableaux de bord	26
Tableau 2 Types d'indicateurs	30
Tableau 3 Décomposition des caractéristiques d'un indicateur logistique	31
Tableau 4 Exemples d'indicateurs de performance logistique	38
Tableau 5 Les étapes de la méthode GIMSI	41
Tableau 6 Les 4 niveaux du modèle SCOR	48
Tableau 7 Distinction : Coût, charge, prix	53
Tableau 8 Typologie des charges dans l'entreprise	57
Tableau 9 Matrice de calcul des coûts	57
Tableau 10 Coûts logistiques externes	62
Tableau 11 Décomposition du processus de planification selon le modèle SCOR	74
Tableau 12 Décomposition du processus d'approvisionnement selon le modèle SCOR.....	78
Tableau 13 Décomposition du processus de production selon le modèle SCOR	81
Tableau 14 Décomposition du processus de distribution selon le modèle SCOR	83
Tableau 15 Décomposition du processus de retour selon le modèle SCOR	86
Tableau 16 Décomposition du processus retour selon le modèle SCOR	87
Tableau 17 Echanges inter macro-processus	88
Tableau 18 Tableau des coûts logistiques (Décembre 2015).....	92
Tableau 19 Indicateurs de performance à utiliser dans notre Tableau de Bord..	98
Tableau 20 Formules de calcul des indicateurs du Tableau de Bord	98
Tableau 21 Information servant à l'élaboration du Tableau de Bord	99

Liste des abréviations

AFNOR: association française de normalisation.
BC: Bon de commande.
BL: Bon de livraison.
BSC: Balanced Scorecard.
CA: Chiffre d'affaires.
DC: Direction Commerciale.
DG: Direction Générale.
DP: Direction Production.
KPI :Key Performance Indicators
MP: Matière première.
OTIF: On Time In Full (Taux de livraisons client en français).
PF: Produit fini.
SAP: Systems, Applications, and Products for data processing
SC: Supply Chain.
SCC: Supply Chain Council.
SCM: Supply chain management.
SCOR: Supply Chain Operations Reference model.
TB: Tableau de Bord.
VAD : Vente A Distance

Introduction générale

Au cours de ces dernières années, la satisfaction des clients est devenue la raison d'être et la condition de pérennité des entreprises. Cette évolution et avec une concurrence encore plus forte que par le passé, imposent aujourd'hui aux entreprises, de satisfaire la demande finale dans tous ses attributs (coût, qualité, délai, flexibilité, dynamisme, services associés, ...).

Dès lors, les décisions stratégiques et tactiques rendent nécessaire une organisation capable de gérer les flux. L'adaptation de l'offre à la demande n'est plus recherchée par des stocks coûteux qui ne correspondent pas nécessairement aux attentes des clients mais par une organisation capable de réagir vite. La réactivité est ainsi devenue le mot d'ordre de l'entreprise d'aujourd'hui. Cette réactivité est définie comme étant la faculté à conserver une adéquation entre la performance de l'entreprise et l'adaptation aux besoins du client.

Face à ces enjeux les entreprises se voient amenées à remettre en cause leurs organisations, en décloisonnant les différents services. Les notions de flux physiques et flux d'information, tout au long de la chaîne logistique prennent alors tout leur sens, et le management de la chaîne logistique constitue en ce sens une réponse complète et adaptée. Cette nouvelle vision de la gestion implique non seulement d'avoir une vision complète et intégrée de l'entreprise mais bien souvent, d'étendre cette vision au-delà de l'entreprise elle-même, en intégrant les besoins des clients et les exigences des fournisseurs dans le cadre de la chaîne logistique qui les unit.

De ce fait, les entreprises se retrouvent dans l'obligation d'améliorer leurs performances, de s'améliorer et ceci en déployant des moyens en utilisant des outils dans le but de rester compétitives.

Dans une chaîne logistique plusieurs leviers sur lesquels un logisticien peut entrevoir une démarche d'amélioration existent, les coûts étant très flexibles et facilement manipulables, ils peuvent s'avérer sources de grands profits comme de grandes pertes. Cela dit, une bonne maîtrise de ces coûts peut amener l'entreprise à réaliser des économies conséquentes en termes de coûts logistiques.

L'entreprise Unilever est une multinationale fabricant et commercialisant des produits de marques très réputées auprès des consommateurs. Le dynamisme et la forte activité de l'entreprise ont des conséquences bien entendues sur la chaîne logistique et le pilotage des flux. D'une part, cela engendre une augmentation du volume des flux traités et d'autre part, une complexification dans la gestion de ces flux.

Dans ce contexte, la problématique qui se dessine est de savoir comment améliorer la gestion de la chaîne logistique de Unilever par la maîtrise des coûts logistiques ?

C'est dans ce but précis que nous proposons de procéder à une modélisation des processus logistiques en place pour être en mesure de les analyser et comprendre leurs structures et leurs modes de fonctionnement.

Il sera ensuite approprié de déceler les principaux centres de coûts impactant la chaîne logistique et d'être capable de choisir le niveau d'intervention. Ceci afin d'être en mesure d'apporter des solutions.

La problématique étant définie, nous avons établi un plan de travail nous permettant de l'appréhender de manière méthodique et structurée.

A cet effet, nous proposons de répondre aux deux questions pertinentes suivantes :

- Quelle méthodologie adopter pour réaliser une représentation pertinente de la chaîne logistique ?
- Quel outils utiliser pour apporter une solutions aux anomalies présentes dans la gestion logistique ?

En effet, la réalisation d'une analyse de la chaîne logistique implique sa modélisation. L'enjeu consiste à obtenir une représentation de la chaîne logistique la plus proche de la réalité et une restitution des informations via des modèles adaptés pour faciliter la phase d'analyse. Il convient ainsi de proposer les outils conduisant à l'obtention de cette modélisation. Il va s'agir pour cela de choisir l'approche la plus en adéquation avec les caractéristiques de notre cas d'étude et nos objectifs.

Par la suite, une démarche de diagnostic s'impose pour la chaîne logistique d'Unilever

Le premier chapitre est consacré à l'état de l'art concernant les principaux concepts liés à la chaîne logistique et à sa gestion, sa modélisation des chaînes logistiques ainsi que ses outils. Ce chapitre traitera aussi des coûts dans la logistique.

Le deuxième chapitre est consacré à l'étude de l'existant, il comporte la présentation de l'entreprise Unilever, suivie de la modélisation et du diagnostic de la chaîne logistique de cette dernière.

Le troisième et dernier chapitre porte sur l'analyse des coûts logistique et la présentation des solutions à mettre en place en vue de l'amélioration de la gestion de la chaîne logistique d'Unilever.

Enfin, une conclusion générale clôturera ce mémoire, résumant l'essentiel de notre travail. Elle sera suivie des annexes du document.

CHAPITRE I

Etat de l'art

Chapitre I : Etat de l'art

Introduction

Dans ce chapitre nous allons traiter principalement points liés les uns aux autres. Nous allons commencer par la présentation des généralités sur le Supply Chain Management et sa performance, donner des notions qui nous permettront par la suite d'appréhender le contexte de ce travail. Nous traiterons ensuite le concept des outils d'évaluation de la performance logistique et en ferons défiler deux : le Tableau de Bord logistique et le Modèle SCOR qui vont nous servir dans l'étude de l'existant et l'élaboration d'un Tableau de Bord pour l'entreprise Unilever.

Enfin nous aborderons la notion de coût dans l'entreprise en général et la logistique en particulier.

Section I : Le Supply Chain Management et la performance

Le Supply Chain Management

1.1. Définitions

1.1.1. Concept de la logistique : Historique et définition

Les premières notions de logistique apparaissent en France au XVIII^e siècle, lorsque les problèmes liés au réapprovisionnement des troupes de guerres deviennent non négligeables. Elle se retrouve ensuite dans le milieu industriel où elle caractérise tout ce qui est manutention et transport de marchandises. Dans les années 70, la logistique n'était pas très importante dans la gestion des entreprises. En effet, la notion de flux était mal perçue, la logistique n'était pas encore considérée comme étant le lien opérationnel entre les différents secteurs d'activité de l'entreprise, ou qu'elle permettait de réguler les flux de matière tout en assurant une qualité, une gestion rationnelle des ressources et la réduction des coûts.

A l'opposé de cette vision éphémère, la logistique devient dans les années 1990, le cheval de bataille des entreprises. C'est l'outil qui permet de faire la différence entre les entreprises concurrentes. Dès lors, les notions globalisées voir mondialisées de la gestion des flux en intégrant une vision de l'entreprise qui va du fournisseur au client s'imposent en force dans les entreprises. La « logistique globale » qui fait son apparition durant cette période, est "l'ensemble des activités internes et externes à l'entreprise qui apportent de la valeur ajoutée aux produits et des services aux clients"¹.

¹ Courty, P. 2003. Les enjeux industriels et les nouvelles problématiques scientifiques -De la logistique à la logistique globale. Ecole d'été d'automatique – Gestion de la Chaîne. Session 24, Septembre, Grenoble, France

La logistique recouvre toujours des fonctions de transport, stockage et manutention et, dans les entreprises de production, tend à étendre son domaine en amont vers l'achat et l'approvisionnement, en aval vers la gestion commerciale et la distribution. On cite souvent la définition d'origine militaire : « La logistique consiste à apporter ce qu'il faut, là où il faut et quand il faut. » On peut cependant distinguer plusieurs logistiques différentes par leur objet et leurs méthodes :

- **Une logistique d'approvisionnement** qui permet d'amener dans les usines les produits de base, composants et sous-ensembles nécessaires à la production.
- **Une logistique d'approvisionnement général** qui permet d'apporter à des entreprises de service ou des administrations les produits divers dont elles ont besoin pour leur activité (fournitures de bureau par exemple).
- **Une logistique de production** qui consiste à apporter au pied des lignes de production les matériaux et composants nécessaires à la production et à planifier la production ; cette logistique tend à absorber la gestion de production tout entière.
- **Une logistique de distribution**, celle des distributeurs, qui consiste à apporter au consommateur final, soit dans les grandes surfaces commerciales, soit chez lui en VAD par exemple, les produits dont il a besoin.
- **Une logistique militaire** qui vise à transporter sur un théâtre d'opération les forces et tout ce qui est nécessaire à leur mise en œuvre opérationnelle et leur soutien.
- **Une logistique de soutien**, née chez les militaires mais étendue à d'autres secteurs, aéronautique, énergie, industrie, etc., qui consiste à organiser tout ce qui est nécessaire pour maintenir en opération un système complexe, y compris à travers des activités de maintenance.
- **Une activité dite de service après-vente** 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 utilise assez souvent l'expression « management de services » pour désigner le pilotage de cette activité ; on notera cependant 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 et dits *Third Party Maintenance*².
- **des reverse logistics**, parfois traduites 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 veut faire réparer, ou encore à traiter des déchets industriels, emballages, produits inutilisables depuis les épaves de voiture jusqu'aux toners d'imprimantes.

Une distinction commode est celle que l'on fait souvent entre les logistiques de flux, production et distribution d'une part, et les logistiques de soutien d'autre part. Ces deux catégories de logistique ont en effet des caractéristiques assez différentes, les premières étant plus liées aux techniques de gestion de la production et aux techniques de marketing et de

² La tierce maintenance désigne la maintenance des systèmes informatiques (ou matériels) et des logiciels de l'entreprise, qui sont externalisés par une entreprise ou un fournisseur tiers, qui n'est ni le fabricant ni le propriétaire du système informatique ou du matériel de l'entreprise.

ventes, les deuxièmes étant plus liées à des méthodes de maintenance et de gestion de rechanges, particulièrement développées dans le domaine militaire ou dans celui de la maintenance des équipements techniques.

Il y avait donc bien des logistiques différentes jusqu'à ce que le concept de *Supply Chain* ne vienne apporter une certaine unité en ce domaine.

Ainsi, la logistique peut être définie comme étant "la gestion efficace des flux physiques et d'informations d'une entreprise, de façon à satisfaire le client". Donc, la logistique prise au sens large a pour but de réguler et d'optimiser les flux physiques depuis les fournisseurs jusqu'aux clients. Cette globalisation de la logistique nous amène vers la notion de management de la chaîne logistique qui est la logistique telle que nous la connaissons de nos jours.

1.1.2. Chaîne logistique

La chaîne logistique, dite Supply Chain en anglais, est définie couramment comme "un système de sous-traitants, de producteurs, de distributeurs, de détaillants et de clients entre lesquels s'échangent les flux matériels dans le sens des fournisseurs vers les clients et des flux d'information dans les deux sens"^{3 4}.

La figure (1) illustre bien les activités et les entreprises impliquées dans cette chaîne.

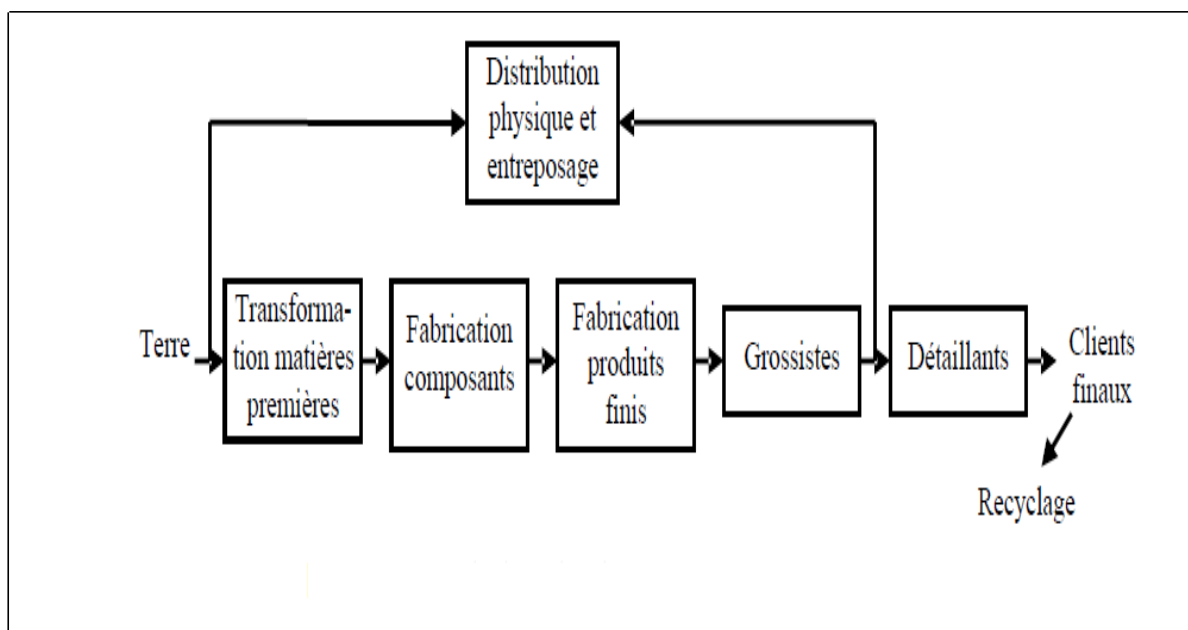


Figure 1 Activités et entreprises de la Chaîne logistique

³ Tayur S., Ganeshan R., M. 1999. Magazine, Quantitative models for supply chain management, Kluwer Academic Publishers

⁴ New, S.J.& Payne, P. 1995. Research framework in Logistics. Three Models Seven Dinners and a Survey. In: *International Journal of Physical Distribution and logistics management*, Vol. 25, No. 10, pp. 60-77.

Il existe une autre vision de la chaîne logistique, plus opérationnelle, donnée par Lee et al.⁵: la chaîne logistique d'un produit fini est "un réseau d'installations qui assure les fonctions d'approvisionnement en matières premières, de transformation de ces matières premières en composants puis en produits finis, et de distribution du produit fini vers le client".

Le rapprochement naturel entre la chaîne logistique et un réseau d'installations permet de schématiser de façon très simple n'importe quelle chaîne logistique. La figure (2) illustre bien la chaîne logistique selon la définition donnée par Lee et al.⁶. Elle fait apparaître les fonctions d'approvisionnement (relation entre fournisseur et producteur), de transformation (par la production des biens) et de distribution (du produit final vers le ou les clients).

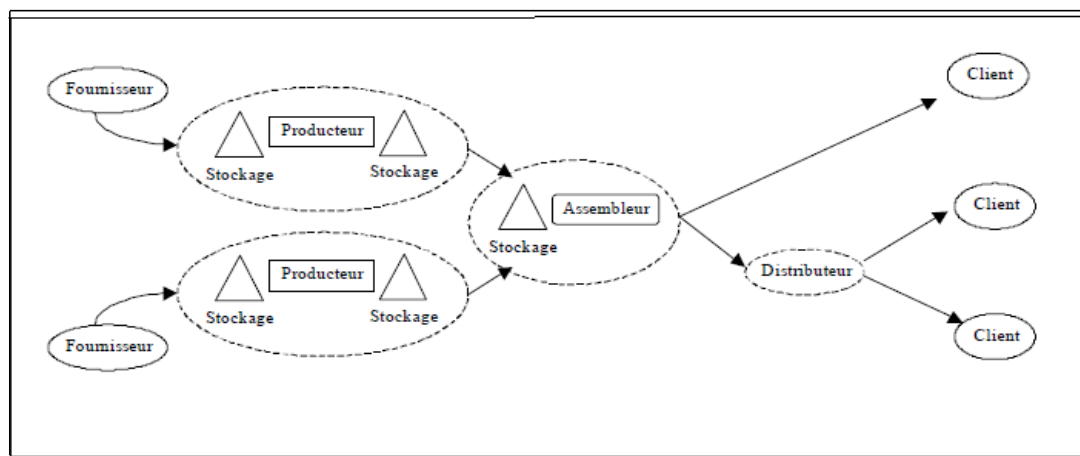


Figure 2 Représentation d'une Chaîne logistique

Un complément peut être apporté à cette définition en notant que les chaînes logistiques existent aussi bien dans les organisations de service que de production [Ganeshan et al., 1995]⁷.

Une autre définition centrée sur une entreprise est donnée par [Poirier et al., 2001]⁸ : "Une chaîne logistique est le système grâce auquel les entreprises amènent leurs produits et leurs services jusqu'à leurs clients". Dans cette optique, des modèles de chaîne logistique ont été proposés. Parmi ceux-ci, on peut citer le modèle SCOR [SCC, 2006]⁹ illustré dans la figure (3) ou encore le modèle proposé par Kearney, [1994]¹⁰ illustré dans la figure (4).

⁵ Lee, H.L. et Billington, C. 1993. "Material management in decentralized supply chain", *Operations Research*, vol 41, n°5, p. 835-847

⁶ Lee, H.L. et Billington, C. 1993. "Material management in decentralized supply chain", *Operations Research*, vol 41, n°5, p. 835-847

⁷ Ganeshan, R. et Harrison T. 1995. *An Introduction to Supply Chain Management*, Department of Management Sciences and Information Systems, 303 Beam. Business Building, Penn State University, University Park, PA).

⁸ Poirier, C. & Reiter, S.E. 2001. *La supply chain*, Paris : Dunod

⁹ Supply chain operations reference model. 2006. Overview of SCOR

version 7.0; Supply chain council Inc. available on <http://www.supplychain.org>. Mars 2012

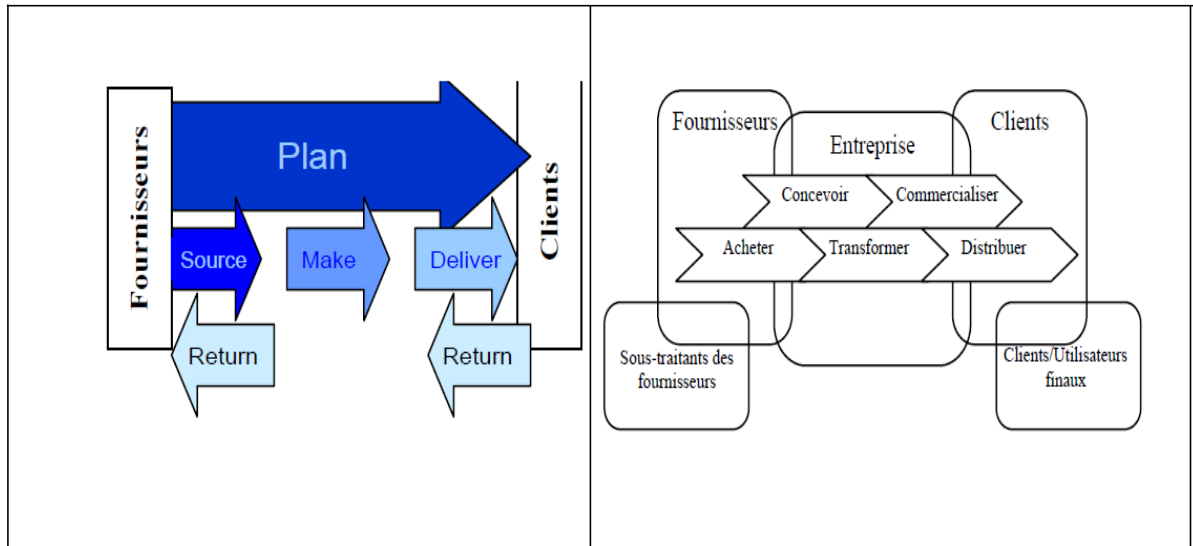


Figure 3 Modèle SCOR niveau 1

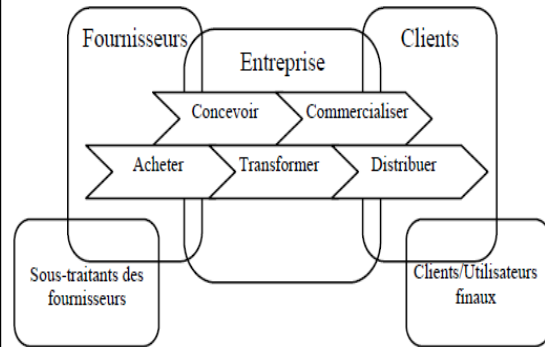


Figure 4 Modèle de Chaîne logistique

On ajoute en dernier, une définition, qu'on a jugée, la mieux adaptée : « Le concept de Supply Chain se réfère à la gestion des flux physiques depuis la gestion des approvisionnements en matières premières jusqu'à la mise à disposition des produits finis au client sur le lieu d'achat ou de consommation. Il peut être étendu à la gestion des flux chez les fournisseurs et chez les clients. Il concerne aussi bien les entreprises industrielles que les entreprises de distribution, voire de service.

On distingue trois grandes étapes dans le processus logistique :

- Les approvisionnements en matières premières et composants,
- La production des biens et le pilotage des flux internes ou inter-usines,
- La distribution physique des produits finis aux clients finaux.

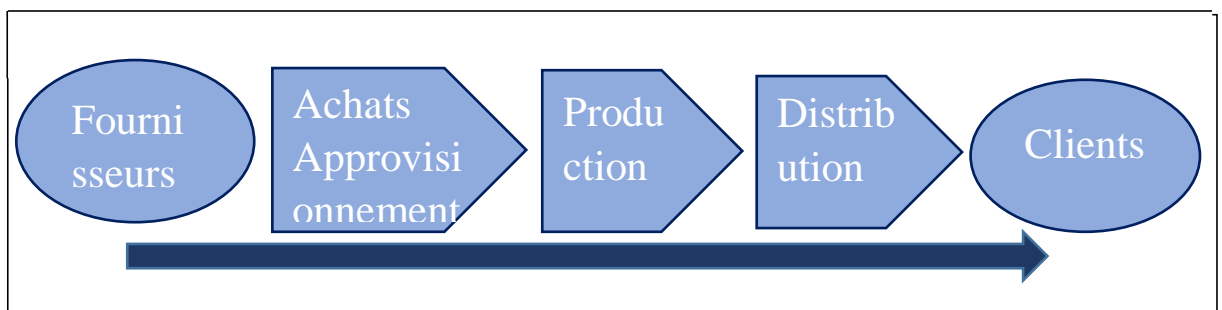


Figure 5 Fonction Supply Chain

1.1.3. Supply Chain Management

La gestion de la chaîne logistique est une approche globale, et non cloisonnée, de la chaîne logistique (du fournisseur du fournisseur au client du client), visant l'intégration et l'optimisation globales des flux physiques, financiers et d'informations. Le SCM couvre les fonctions de prévision, de planification et d'exécution depuis l'acquisition des matières

premières jusqu'à la distribution des produits finis au client, en passant par la fabrication des produits. Il sert à maîtriser les coûts logistiques, à améliorer le taux de service et à diminuer les niveaux de stocks.

Plus précisément, Mentzer et al., [2001] proposent la définition du « management de la chaîne logistique » suivante : "le management de la chaîne logistique peut être défini comme la coordination systémique, stratégique des fonctions opérationnelles classiques et de leurs tactiques respectives à l'intérieur d'une même entreprise et entre partenaires au sein de la chaîne logistique, dans le but d'améliorer la performance à long terme de chaque entreprise membre et de l'ensemble de la chaîne"¹¹.

Mentzer et al., [2001] précisent qu'il est primordial de faire alors la distinction entre les chaînes logistiques et la gestion de ces chaînes. La gestion suppose un effort volontaire de l'ensemble des acteurs concernés par la création de valeur, alors que les chaînes logistiques constituent simplement un environnement existant.

Par ailleurs, un autre type de définition centrée sur la satisfaction du client est donné. Le management de la chaîne logistique peut être vu comme un concept développé par les entreprises pour apporter une réponse à une demande client personnalisée en termes de qualité et de service [Müller, 2003]. Ainsi, la gestion de la chaîne logistique a pour premier objectif d'éliminer les barrières qui limitent la communication et la coopération des différents membres d'une chaîne logistique [Müller, 2003].

Reprenant ce principe de mieux coordonner les différentes entités de la chaîne afin d'offrir une meilleure réponse aux besoins des clients, Stadtler et al., [2000] définissent le management de la chaîne logistique comme "la tâche d'intégrer les unités organisationnelles tout au long de la chaîne logistique et de coordonner les flux de matière, d'information et financier dans le but de satisfaire la demande du client (final) en ayant pour but d'améliorer la compétitivité de la chaîne dans son ensemble"¹².

Les différents aspects du management de la chaîne logistique présentés dans la définition de Stadtler et al., [2000]¹³, sont rassemblés pour former ce qu'ils appellent : la « Maison du SCM1 », présentée la figure (6).

¹¹ Mentzer, J.T., Dewitt, W., Keeber, J.S., Min, S., Nix, N.W., Smith, C.D. & Zacharia, Z.G. 2001. Defining the supply chain management, *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, No. 2, pp. 1-25

¹² Müller M. (2003). *The Use of Information Technologies in Supply Chains – A Transaction Cost Analysis, in Strategy and Organization in Supply Chains*, New York: Seuring, Müller, Goldbach, Schneidewind, Physica-Verlag, Heidelberg

¹³ Stadtler, H. & Kilger, C. 2000. *Supply Chain Management and Advanced Planning*, Edition Springer-Verlag, 371 p.

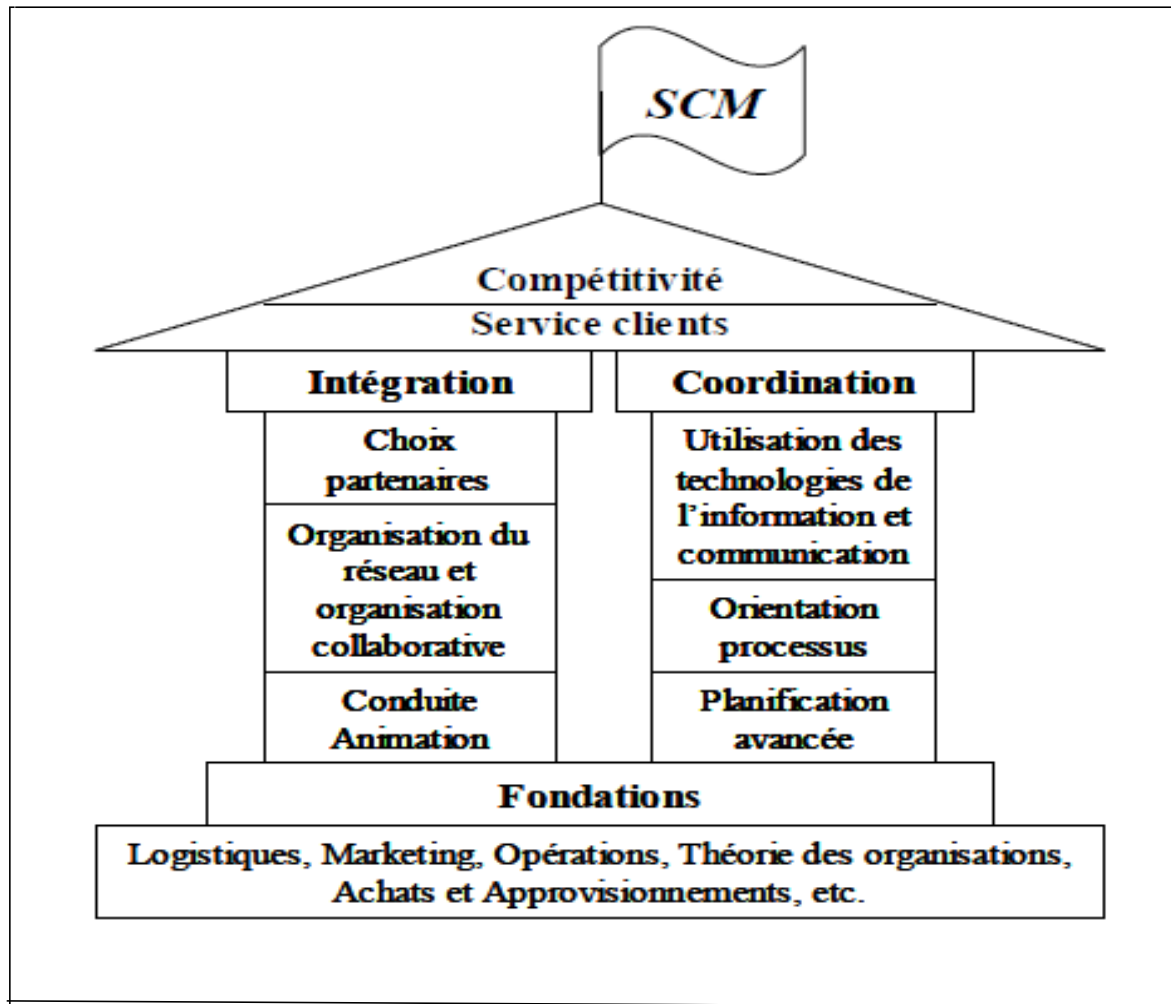


Figure 6 Maison de la Supply Chain

Le toit de cette « maison » correspond aux objectifs du SCM en termes de réponse aux besoins des clients et de compétitivité de la chaîne logistique. Ces objectifs reposent sur deux piliers qui sont, d'une part l'intégration du réseau formé par les différents partenaires de la chaîne et, d'autre part, la coordination des différents acteurs du réseau.

Le pilier de l'intégration concerne la création de la chaîne logistique et des partenariats entre les différents acteurs. La première étape est donc de choisir les partenaires qui apporteront, des savoir-faire permettant d'une part de satisfaire les contraintes techniques et économiques pour la fabrication des produits et d'autre part, un potentiel d'évolution leur permettant de s'inscrire dans une vision moyen terme, avec des perspectives d'amélioration de compétitivité. La deuxième étape est l'organisation du réseau et l'organisation collaborative.

Cela consiste à établir des relations entre entités juridiquement indépendantes mais liées économiquement. La relation collaborative et notamment la définition de stratégies gagnant-gagnant doit être instaurée pour qu'aucun partenaire ne se sente lésé et menace la viabilité de la chaîne. Enfin, la conduite et l'animation de la chaîne dans sa globalité, concernent la prise de décisions. Ces décisions peuvent être prises soit par une entreprise qui justifierait d'une

influence majeure au sein du réseau, soit par un comité de pilotage. Ces décisions peuvent concerner l'introduction ou l'éviction d'un partenaire, ou encore la définition d'une stratégie commune aux différents acteurs.

Le pilier coordination concerne la gestion des trois flux matière, information et financier. Cette coordination repose sur l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication qui permettent de véhiculer et de traiter l'information sur des sites distants. L'orientation processus a pour but d'améliorer l'ensemble des activités liées à la fabrication et à la commercialisation des produits. Enfin, la planification avancée introduit une hiérarchisation des étapes de planification selon l'horizon temporel considéré (long-terme, moyen-terme et court-terme).

Les fondations reprennent globalement les différents aspects de la gestion industrielle qui vont favoriser le développement du SCM.

1.2. Enjeux du Management de la Chaîne Logistique

Dans des marchés hautement concurrentiels, le management de la chaîne logistique constitue aujourd'hui un enjeu stratégique majeur pour les entreprises industrielles et commerciales. Il permet de :

- **Satisfaire les attentes des clients** : la flexibilité de l'organisation et la fiabilité des délais conditionnent la satisfaction des clients.
- **Réduire les coûts** : l'intégration des flux physiques et d'informations, du point de sourcing à la livraison du client, réduit les coûts globaux de la chaîne logistique.
- **Optimiser l'utilisation des actifs** : en créant un véritable lien entre les processus de l'entreprise, de ce fait les actifs sont mieux utilisés (ressources humaines, équipements, matières premières, en-cours, produits finis).

1.3. Structure d'une Chaîne logistique

Il est clair que toutes les chaînes logistiques ne se ressemblent pas. Lin et Shaw les classent dans [LIN, 98] en différents types distingués par leur structure physique, le type d'opérations, leurs objectifs, les types de produits, les niveaux d'assemblage, le temps de vie du produit et le besoin de stock. Beamon et Chen¹⁴ définissent quatre familles de structures de chaînes logistiques, à savoir : « convergents, divergents, conjointes et mixtes ». Ces familles sont définies en fonction du trajet des matières dans la chaîne :

- **Dans une chaîne convergente**, la matière qui circule entre les sites converge vers un seul et même site qui est logiquement le lieu d'assemblage final. L'industrie navale ou encore aéronautique sont des bons exemples de ce type de chaîne.
- **Dans une chaîne divergente**, à l'opposé du cas précédent, la matière part d'un point unique et se distribue à travers la chaîne. Cela concerne par exemple l'industrie minière.

¹⁴ Beamon, B. 1996. Performance measures in Supply Chain Management. Proceedings of the Conference on Agile and Intelligent Manufacturing Systems. Rensselaer Polytechnic Institute

- **Une chaîne conjointe** est la juxtaposition d'une chaîne convergente et d'une chaîne divergente. Ce cas de figure est illustré par la figure (7) où sont considérés les trois niveaux essentiels de la chaîne : les fournisseurs, les producteurs et les vendeurs.

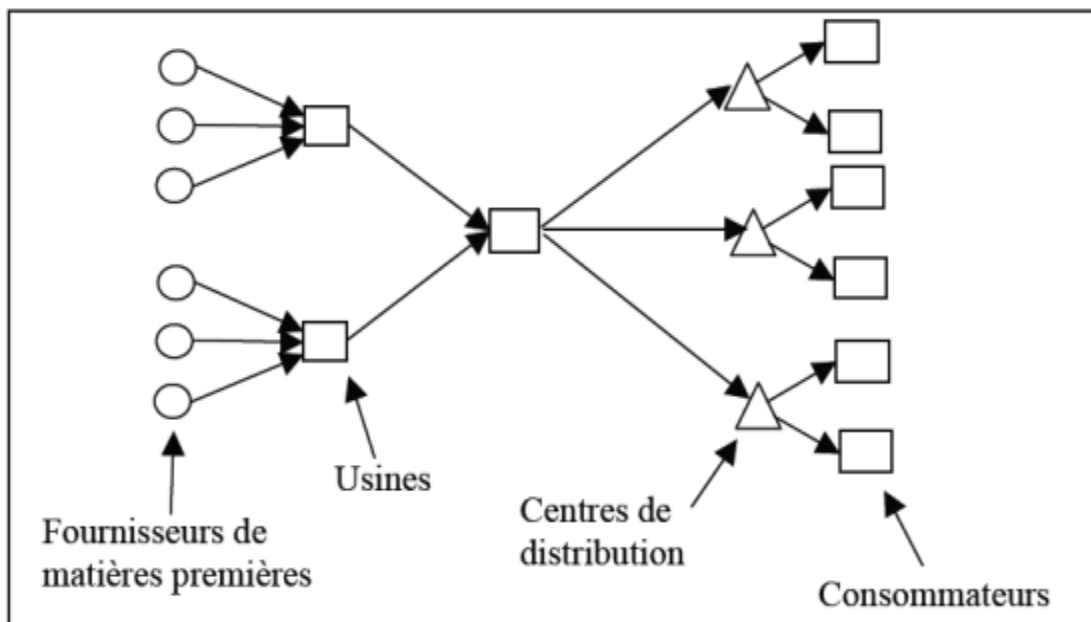


Figure 7 Structure d'une Chaîne logistique conjointe

- Enfin les chaînes mixtes ne sont ni totalement convergentes ni totalement divergentes. Elles concernent par exemple l'industrie automobile dont la partie amont est plutôt convergente alors que la partie aval est divergente.

1.4. Niveaux de décision d'une Supply Chain

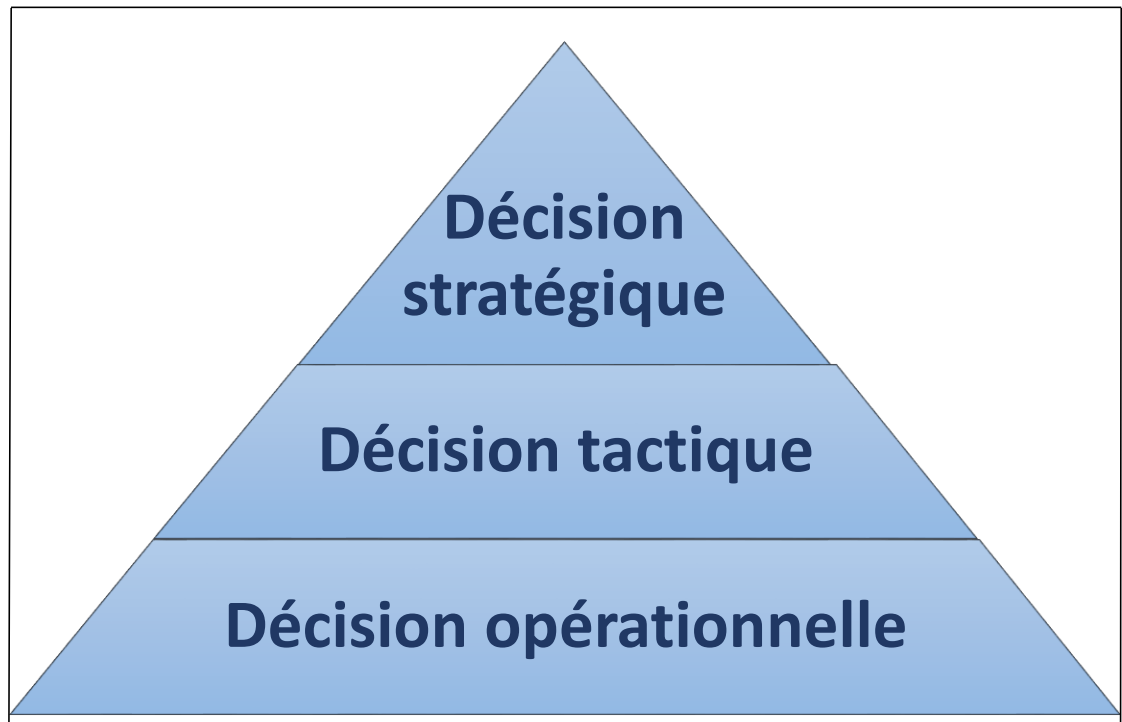


Figure 8 Niveaux de décision d'une Chaîne logistique

- Au plus haut niveau, on discerne les décisions stratégiques. Les décisions prises à ce niveau sont à long terme et remodelent une partie importante ou la totalité de la chaîne logistique. Ainsi, le choix des fournisseurs, la mise en place d'un système de partenariat, la localisation des sites de production ou de stockage ainsi que le choix du mode de transport sont toutes des décisions stratégiques qui se posent toutes les quatre à cinq années.
- Au niveau plus bas, se trouvent les décisions tactiques dont les conséquences portent sur un horizon de six à trente-six mois. Il s'agit ici de l'élaboration des plans de productions, l'affectation des clients aux dépôts, l'allocation de produits dans les différents centres de production, etc.
- Enfin, il y a les décisions opérationnelles dont les champs d'action sont à court terme et s'étendent d'un jour à six mois. Elles sont prises ou ajustées quotidiennement ou hebdomadairement et s'appliquent en général sur l'un des maillons de la Supply Chain.

Parmi les décisions opérationnelles, nous pouvons citer l'ordonnancement des ateliers de production, l'organisation des tournées de livraisons, le calcul des quantités et les instants de production et de livraison, etc.

Performance dans la Chaîne logistique

1.2. Concept de la Performance

Avant de définir la performance dans le domaine de la gestion, nous allons revenir sur le sens commun du mot.

Dans le langage courant la performance renvoie à trois significations majeures :

- **Les résultats de l'action** : la performance correspond alors à un résultat mesuré par rapport à un référentiel.
- **Le succès** : la performance correspond ici à un résultat positif ou à un exploit.
- **La capacité** : la performance renvoie ici au potentiel.

Dans le domaine de la gestion plusieurs auteurs ont proposé des définitions de la performance.

- Selon Khemakhem [1976]¹⁵: « la performance d'un centre de responsabilité (atelier, service, unité, entreprise, branche...) désigne l'efficacité et la productivité dans lesquelles ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés.»
- Selon Calvi [2001]¹⁶ : « La performance est l'atteinte des objectifs prédéterminés sur une période de temps (efficacité) tout en optimisant les ressources consommées dans le processus (efficience) ».

La performance traduit donc deux notions essentielles:

- Le degré de satisfaction ou d'atteinte de l'objectif fixé qui se traduit par le terme efficacité.
- La manière dont cet (ces) objectif(s) est (sont) réalisé(s) est traduite par le terme efficience.

¹⁵ Khemakhem, A. 1976. La dynamique du contrôle de gestion, 2ème édition, Paris : DUNOD.

¹⁶ Calvi, R., Le Dain, M. & Harbi, S. 2001. Le pilotage des partenariats Client-Fournisseur dans l'industrie, Revue Française de Gestion Industrielle, N°19, n°1, p. 5-15

1.3. La performance entre mesure et évaluation

1.3.1. Le concept de mesure de la performance

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

La mesure de la performance est donc un mécanisme de contrôle qui sert à attirer l'attention des responsables de l'entreprise sur les éléments de la situation qui ont été contrôlés.

Elle sert à mobiliser les membres de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés.

2.2.2. Le concept d'évaluation de la performance

L'évaluation est une activité qui a pour finalité d'apprécier, mesurer ou de juger une valeur ou une action.

Selon Burlat et al., [2003]¹⁷ " L'évaluation enrichit l'information donnée par une simple mesure, et délivre une interprétation par rapport à une vision globale ou cadre de référence.

Ainsi, contrairement à la mesure, qui conserve un rôle important mais s'en tient aux effets, l'évaluation est de portée plus générale : on tente de remonter aux causes et on se prononce également sur les objectifs et leur mise en œuvre. Et plus précisément, évaluer c'est assigner une valeur, bonne ou mauvaise, meilleure ou pire, à une entité ou à un événement. Ce n'est pas simplement mesurer la valeur intrinsèque des objets, c'est établir un ordre de préférence".

1.3.3. Démarche d'évaluation de la performance

L'évaluation de la performance est utilisée soit pour concevoir un nouveau système ou pour piloter un système existant. On parle respectivement de démarche d'évaluation à priori et à posteriori.

Dans le cas de l'évaluation de la performance à priori, la démarche consiste d'abord à établir un modèle qui formalise l'articulation entre les décisions à prendre et les mesures relatives aux états du système. Le modèle est ensuite analysé afin d'évaluer ses performances. Ces dernières sont alors comparées aux objectifs assignés de manière à proposer des modifications sur les variables de décision du modèle. De ces actions résulte un nouvel état qu'il convient d'analyser. Cette boucle de régulation permet l'optimisation du système.

La figure (9) illustre cette démarche d'évaluation de la performance à priori (Tahon et Frein, 1999)¹⁸

¹⁷ Burlat, P., Marcon, E., Sénéchal, O., Dupas, R. & Berrah, L. 2003. Démarches d'évaluation et de pilotage de la performance, Chapitre d'ouvrage « Evaluation des performances des systèmes de production », pp. 49-77, sous la direction de C. Tahon, Paris : Editions Hermès.

¹⁸ Tahon, C. & Frein, Y. 1999. Thème 4 : évaluation de performances. Document de synthèse de Recherches en Productique

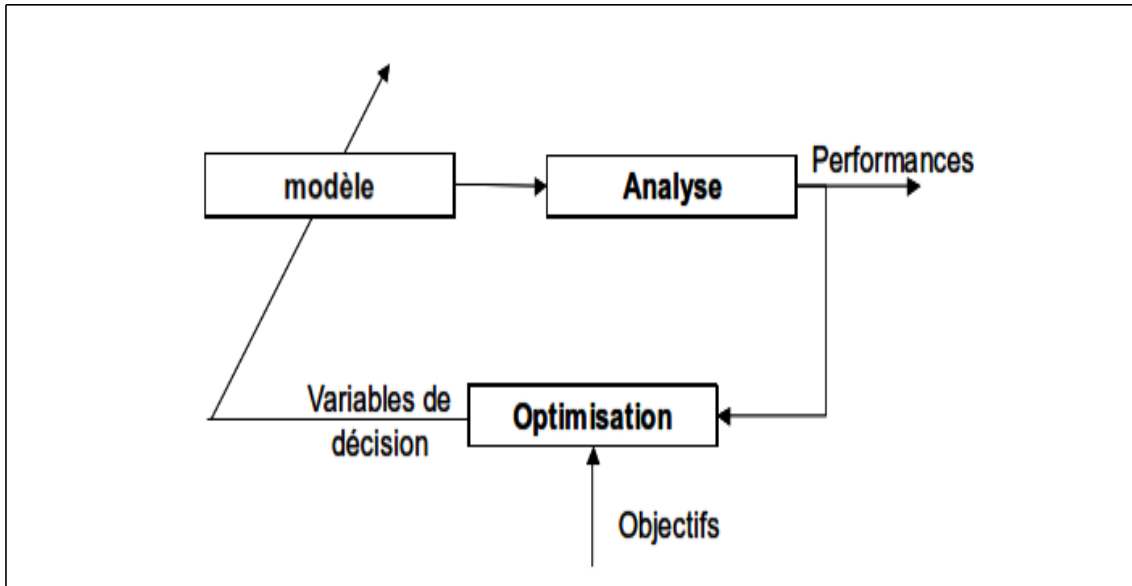


Figure 9 Démarche d'évaluation de la performance à priori

Dans le cas d'une évaluation de la performance à posteriori la démarche vise, dans un premier temps, la mesure des différentes performances d'un système réel. Dans un deuxième temps, il s'agit d'interpréter ces mesures en relation avec les objectifs prédéfinis de façon à établir les actions utiles au pilotage du système. La figure (10) illustre cette démarche d'évaluation de la performance à postériori.

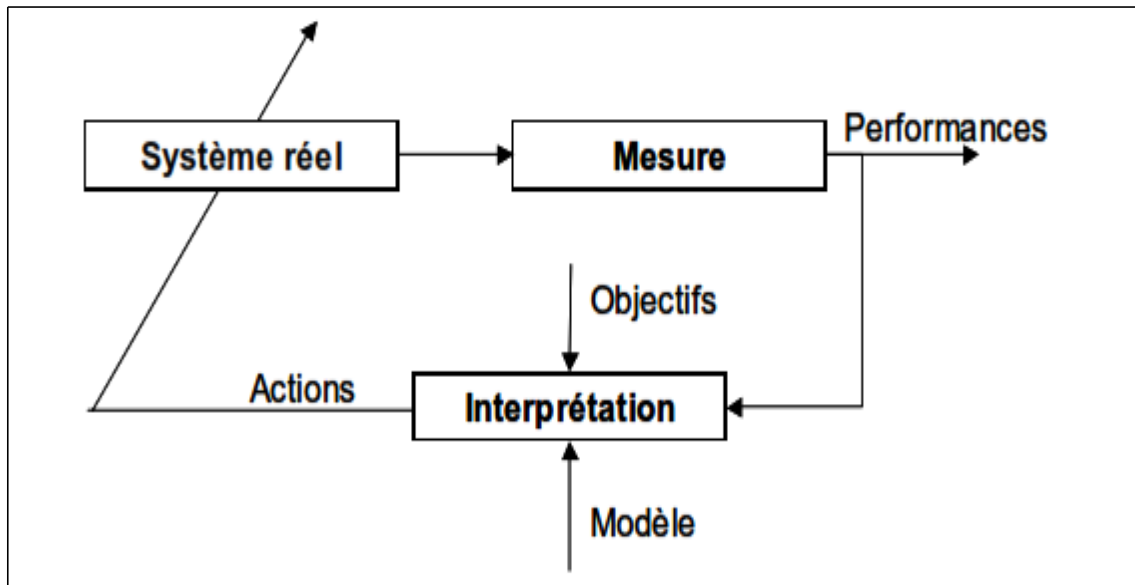


Figure 10 Démarche d'évaluation de la performance à postériori

Notre objectif étant de proposer un outil d'évaluation de la performance permettant le pilotage de la chaîne logistique, ceci nous inscrit dans une démarche d'évaluation à posteriori.

Il semble donc nécessaire de définir les trois notions structurant l'évaluation de la performance à posteriori :

- l'objectif : représente l'état espéré du système piloté,
- la mesure : rapporte l'état réel constaté de ce même système,
- la variable d'action : constitue un levier sur lequel on peut agir en fonction de l'écart entre l'objectif et la mesure.

Comme illustré dans la FIGURE (III.5), l'association de ces trois éléments crée ainsi ce que Lorino [1997] ¹⁹appelle le triangle d'or du pilotage

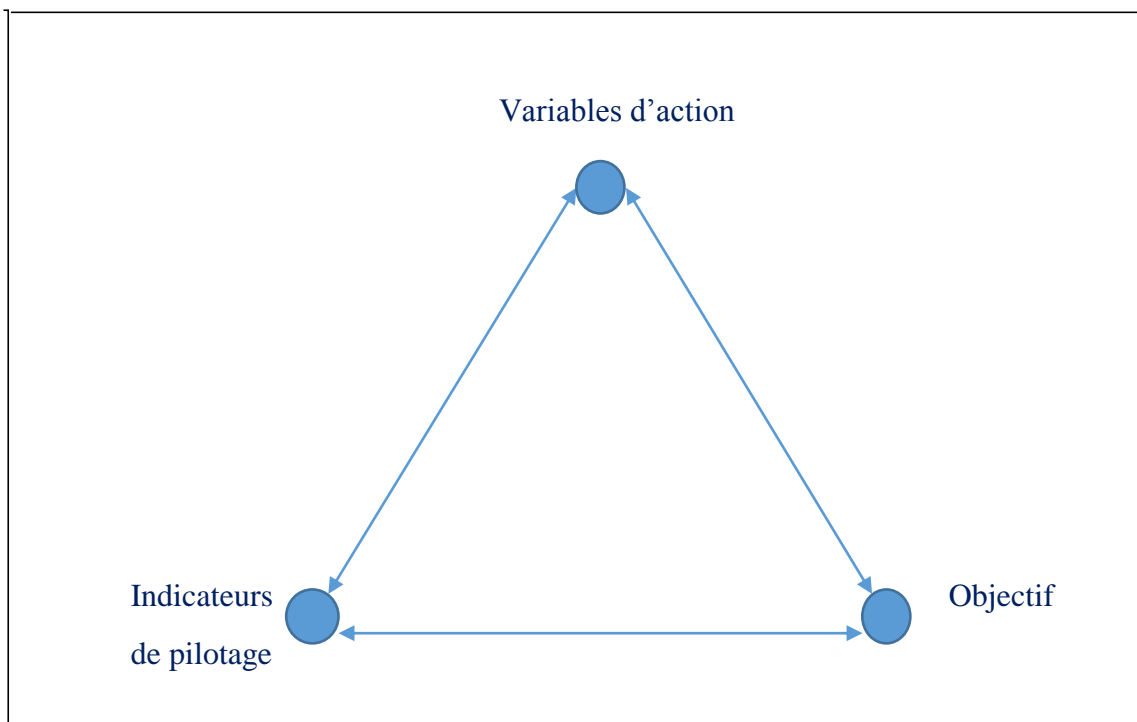


Figure 11 Triangle d'or du pilotage

¹⁹ Lorino P. 1997 .Méthode et pratiques de la performance, Paris : Editions d'Organisation.

Section II : Outils d'évaluation de la performance

1. Le Tableau de bord

1.1. Définition du Tableau de bord

Le tableau de bord est un outil d'aide à la gestion composé d'un ensemble de rapports dont le but est de fournir au gestionnaire une vision claire de la situation actuelle de son système par rapport aux objectifs fixés. C'est en théorie un ensemble d'indicateurs renseignés périodiquement et destinés au suivi. Ces derniers jouent un rôle d'alarme et se déclenchent automatiquement pour signaler une anomalie ou une performance dans le fonctionnement du système.

Dans un véhicule, le tableau de bord vous indique la vitesse de marche, le niveau de carburant, le niveau d'huile dans le moteur, l'allumage des feux de route et des feux de direction... chaque fois que l'un de ces éléments présente un défaut, le chauffeur est aussitôt renseigné. C'est exactement la même fonction que remplit le tableau de bord de gestion. Il renseigne à tout moment le gestionnaire sur l'état de fiabilité, d'efficience et d'efficacité de l'ensemble de son système.

C'est un instrument de comparaison et d'amélioration. Lorsqu'un dysfonctionnement est mis en évidence par rapport aux objectifs fixés, le tableau de bord aide le gestionnaire à identifier les actions correctives adéquates.

Le tableau de bord se caractérise par sa :

Simplicité et clarté : il ne peut posséder qu'un nombre limité d'indicateurs (4 à 5)

Pertinence : il ne peut contenir que les indicateurs relatifs aux responsabilités de son utilisateur

Facilité : les sources de données doivent être existantes et fiable, avec des délais de traitement courts.

Il n'existe pas de modèle standard de tableau de bord. C'est un instrument personnel, conçu sur mesure suivant les responsabilités et les objectifs de son utilisateur.

1.2. Pourquoi un Tableau de bord

Depuis plusieurs années, plusieurs chercheurs en gestion se sont concentrés sur la performance des entreprises. Ils étudient les différents liens entre des variables contextuelles comme la stratégie, la structure ou encore l'incertitude perçue de l'environnement, l'utilisation de systèmes de gestion plus ou moins sophistiqués et l'effet combiné de ces facteurs sur la performance de l'entreprise.

Ces recherches qui sont pratiquement devenues le cœur des préoccupations en gestion, étudient la plupart du temps la performance sous un angle financier. Hors, l'entreprise évolue dans un environnement de plus en plus complexe. La performance définie en terme financier ne suffit plus. Une ère où la concurrence s'exerce sur plusieurs facteurs et où les risques d'entreprise se multiplient, la réussite de l'entreprise ne se traduit plus strictement en termes d'augmentation du bénéfice ou du rendement sur capital investi. La performance devient multicritères et sa mesure doit tenir compte de cette caractéristique.

De ce fait, les cadres dirigeants de chaque entreprise ont besoin de système qui mesure cette performance. Et le tableau de bord représente un de ces systèmes de mesure de performance.

1.3. Les types de Tableau de bord

Tous les tableaux de bord ne peuvent être créés avec le même contenu. Chaque utilisateur doit recevoir des informations qui sont spécifiques à son rôle et sa mission.

Sauf que les membres des équipes opérationnelles n'ont pas les mêmes besoins que leurs responsables qui eux-mêmes n'ont pas besoin des mêmes informations que l'équipe dirigeante. Les destinataires à chaque niveau reçoivent les informations dont ils ont besoin afin de prendre de meilleures décisions qui améliorent la performance de l'entreprise. Les entreprises doivent créer chaque tableau de bord de la même façon pour fournir une information cohérente à tous les utilisateurs, mais plusieurs versions de chaque type de tableau de bord doivent être déployées pour tenir compte des besoins des utilisateurs.

Il existe ainsi trois catégories de tableaux de bord : stratégique, tactique et opérationnel illustrées à travers le tableau (1)

Niveau	Destinataires	Type de tableau	Fréquence
Stratégique	*Équipe dirigeante *Direction *Conseil d'administration *Actionnaires	Tableau de bord	* Annuel * Semestriel * Trimestriel * Mensuel
Tactique	*Cadres dirigeants *Responsables d'équipes *Responsables départements	Tableau de suivi	* Mensuel * Hebdomadaire
Opérationnel	*Membres des équipes opérationnelles *Traffic managers *Référenceurs *SEM managers *Merchandisers * Ergonomes * Designers...	Tableau de performance	* Hebdomadaire * Quotidien * Temps réel

Tableau 1 Catégories de Tableaux de bord

1.4. Les indicateurs dans un Tableau de bord

La définition du tableau de bord selon le petit Robert est : « ...présentation des principaux renseignements représentatifs de la marche d'une entreprise, de la situation économique d'une nation ». Cette définition sous-tend la notion d'indicateurs pertinents de gestion. En effet un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs choisis selon les besoins de l'utilisateur de cet outil, par conséquent la structure du tableau de bord dépend de la structure de ces indicateurs (leur mode de visualisation, leurs paramètres de navigation,...).

Cette partie a donc comme but de définir cette notion d'indicateur

1.4.1. Qu'est- ce - qu'un Indicateur ?

Mesure qui sert à évaluer ou à apprécier les résultats, l'utilisation des ressources, l'état d'avancement des travaux, le contexte, etc. Un indicateur permet d'apprécier un phénomène qualitativement ou quantitativement à l'aide de données ou de renseignements utilisés comme points de repère. Dans des conditions idéales, les indicateurs présentent les caractéristiques suivantes : pertinence, validité, fiabilité et faisabilité et ce, à des coûts et des délais de production raisonnables.

1.4.2. Qu'est- ce - qu'un Indicateur de performance ?

Les indicateurs de performance, souvent appelés dans leur forme américanisée « KPI Key Performance Indicators », sont des outils indispensables au pilotage d'une entreprise. C'est une Information ou mesure permettant de juger des progrès accomplis en vue de l'atteinte d'un objectif. Les indicateurs de performance peuvent être associés à des objectifs opérationnels, organisationnels, ou liés à une intervention donnée. Ils permettent de mesurer le succès en matière d'efficacité, d'efficience ou de qualité.

L'indicateur peut être quantitatif (basé sur des éléments chiffrés) ou qualitatif lorsqu'il se rapporte à des perceptions, des opinions, des attitudes ou des valeurs.

Selon l'AFNOR²⁰ «c'est une donnée quantifiée qui mesure l'efficacité et/ou l'efficience 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 »

Dans cette définition, l'indicateur est vu comme un chiffre qui informe sur un état relatif à un contexte connu. On y trouve le processus comme objet de mesure.

Les indicateurs de performance ont deux raisons d'être :

- Le premier objectif est de fournir de l'information pour certaines décisions courantes de management au niveau de l'entreprise.
- Le second est de piloter la performance à l'intérieur de certaines limites de contrôle.

Dans ce cas, les limites de contrôle appropriées doivent être bien définies.

²⁰ Agence Française de NORmalisation

1.4.3. Les formes des indicateurs

Un bon indicateur doit facilement être lisible en un coup d'œil. Pour cette raison, et selon l'information qu'il transmet, un indicateur prendra les formes suivantes²¹ :

- **Un ratio** : rapport entre deux valeurs, généralement exprimé en pourcentage.
- **Un graphique** : il a l'avantage de pouvoir véhiculer plusieurs informations à la fois sur des graphes de type différent (histogramme, courbe...).
- **Un tableau** : il peut s'agir de statistiques sur une équipe de travail, un plan d'action avec taux d'avancement des tâches, une analyse croisée.

1.4.4. Utilité des indicateurs clefs de performance

En tant qu'outils d'appréciation et d'aide à la décision les indicateurs souvent regroupés dans un tableau de bord, peuvent avoir des fonctions assez diverses dans l'entreprise :

- Les indicateurs aident au pilotage de l'entreprise en permettant de surveiller l'activité et les le fonctionnement de l'entreprise, d'évaluer certaines situations et mesurer la performance de l'entreprise.
- La nature synthétique et souvent factuelle des indicateurs facilitent la communication interne ou externe.
- Les indicateurs peuvent aider à concilier des intérêts divergents entre par exemple un technicien et un contrôleur de gestion pour décider d'affecter un budget de maintenance de prévention.
- Les indicateurs peuvent servir à évaluer l'avancée de la mise en œuvre d'une stratégie, ou l'efficacité d'une démarche précise.
- Les indicateurs de qualité peuvent évaluer les conséquences et/ou la performance d'une démarche, d'une action interne ou externe à l'entreprise (commerciale, marketing, stratégique, concurrence, fait particulier, ...) sur une population données (clients, population, employés, ...).
- Les indicateurs qui fournissent des données quantitatives permettent d'adapter une démarche en vue d'atteindre un objectif qualitatif ou quantitatif précis.

²¹ <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Tableau-de-bord.htm>

1.4.5. Comment choisir un indicateur ?

Pour que le choix se porte sur un indicateur il faut bien que ce dernier soit efficace, donc, dispose des caractéristiques suivantes :

➤ Des caractéristiques techniques :

- **Il doit être fiable et précis** : l'indicateur doit pouvoir être interprété de manière identique par l'ensemble des analystes.
- **L'indicateur doit être stable dans le temps** : une partie de son efficacité provient du fait qu'il puisse être calculé de la même manière pendant une période longue. Ainsi on peut suivre les évolutions sur une même base pendant longtemps. On a tous en tête les interminables explications politiciennes sur le taux de chômage dont la base de calcul ne cessait d'être modifiée ce qui empêchait une analyse sur de longue période.
- **Un indicateur de qualité doit être sensible** et bien étalonné pour pouvoir retranscrire avec qualité les évolutions et les variations qu'il doit transmettre.
- **Un indicateur n'a d'utilité que s'il est pertinent** avec la stratégie et les objectifs de l'entreprise. Il est nécessaire de s'assurer de la pertinence des indicateurs régulièrement et de supprimer ceux qui ne sont plus indispensables afin de ne pas noyer les informations.

➤ Des caractéristiques de lisibilité :

- **Les indicateurs doivent être simples**, facilement lisibles et compréhensibles même s'ils sont un résumé ou un condensé d'informations parfois complexes. Pour gagner en efficacité, il est préférable de restreindre leur nombre, tout en mettant en évidence l'ensemble des faits importants pour le bon fonctionnement de l'ensemble de l'entreprise.
- **Un indicateur doit être accompagné d'autres indicateurs** afin d'offrir une information synthétique et complète, ils sont la plupart du temps regroupés dans un tableau de bord ce qui permet au dirigeant de surveiller les points clés grâce à un document synthétique.

➤ Des caractéristiques d'universalité :

- En étant souvent utilisé pour informer et animer les équipes, le rôle d'un indicateur dépasse souvent le simple rôle d'outil réservé au manager. Il doit par conséquent être compréhensible, simple et utilisable par l'ensemble des personnes qu'il concerne.

1.4.6. Types d'indicateurs

Les indicateurs de performance prennent différents types en fonction de leurs fonctionnalités, le tableau (2) les présente avec description plus approfondie :

Type d'indicateur	Description
Indicateurs d'alerte	Signalent la présence d'un dysfonctionnement, d'un état anormal impliquant une action corrective. Dans une gestion quotidienne, il peut s'agir des articles en rupture de stocks, des demandes d'achat non transformées en commande
Indicateurs d'équilibration	Permettent de mesurer la situation actuelle par rapport aux objectifs fixés. Dans le suivi des articles et des stocks, il peut s'agir par exemple de la liste des articles ayant dépassés le stock maximum autorisé (afin de connaître les raisons du sur-stockage et d'y remédier), l'état des articles ayant fait l'objet de très nombreuses commandes, l'état des articles ayant subi une baisse de consommation ou un faible taux de rotation (pour une révision éventuelle des données de planifications)
Indicateurs d'anticipation.	Fournissent des renseignements sur les besoins futurs. Ils précisent l'influence qu'aura sur les stocks une activité prévue, un prochain chantier, une saison de l'année, ou tout autre évènement à venir. Les renseignements fournis par ce type d'indicateurs permettront au gestionnaire des stocks et des articles d'anticiper sur la situation en faisant varier ses stocks à la hausse ou à la baisse, mais aussi d'activer la livraison rapide d'éventuelles commandes en cours

Tableau 2 Types d'indicateurs

1.4.7. Indicateurs logistiques

➤ Caractéristiques :

Les indicateurs logistiques sont déterminés en fonction des activités ou des processus que pilote le responsable logistique. Selon la théorie des piliers de la logistique²², on doit au minimum retrouver dans un tableau de bord, des indicateurs sur les moyens, les coûts, les délais et la qualité de service et le périmètre de travail.

Dans le tableau (3) nous pouvons décomposer chacune de ces caractéristiques comme suit²³ :

Caractéristique	Décomposition
Moyens	Outillage, engins, véhicules, infrastructures, groupes de marchandises, stocks, groupe de voyageurs, documents, équipes de travail, clients, fournisseurs, prestataires logistiques
Coûts	coûts logistiques engendrés par les activités et l'emploi des moyens
Délais	maîtrise des délais standards, respect des temps de réalisation planifiés
Qualité de service	litiges, avaries, pertes, retards, files d'attente, ruptures, taux de satisfaction
Périmètre de travail	espace géographique, département particulier, processus particulier, activité particulière, famille particulière de produit ...

Tableau 3 Décomposition des caractéristiques d'un indicateur logistique

Des croisements entre ces différentes caractéristiques permettent à la fin de créer des indicateurs assez intéressants.

²² La théorie postule que quel que soit le projet logistique abordé (analyse des flux, audit logistique, diagnostique logistique, optimisation, gestion des ressources...), la démarche de travail s'appuie toujours sur les 4 piliers fondamentaux de la logistique : les moyens, les coûts, les délais et la qualité de service.

²³ <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Tableau-de-bord.htm>

➤ **Exemples d'indicateurs logistiques :**

Il existe un très grand nombre d'indicateurs logistiques, dans le tableau (4) ci-dessous, nous allons illustrer quelques-uns en les classifiant par rapport aux maillons de la Chaîne logistique ainsi que leurs critères avec des détails sur les formules de calculs :

Maillon de la Chaîne logistique concerné	Critère choisi	Indicateur	Formule de calcul
Entrepôts	Coût	Évolution du coût par rapport au chiffre d'affaires	Coût des matières premières et de production des produits finis vendus / budget global.
		Coût par commande	Coût total/nombre de commandes expédiées durant la même période
	Activité	Saisonnalité et tendance	Evolution du nombre de lignes de picking, camions, m3 ou tonnes expédiées.
		Taux d'utilisation de la capacité de l'entrepôt ²⁴	Nombre de palettes stockées dans l'entrepôt / capacité totale de l'entrepôt en palettes
	Qualité	Articles mal adressés	Nombre de références mal adressées / nombre total de références.
		Articles avec écart d'inventaire	Nombre de références avec un écart d'inventaire / nombre total de références.

²⁴ Il est à noter que cet indicateur va être utilisé pour notre cas pratique (partie conception du Tableau de bord pour Unilever).

		Taux de démarque	Valeur de la démarque (au coût des ventes) / valeur totale expédiée (au coût des ventes).
	Ressources humaines	Productivité	<p>Nombre de lignes ou palettes hétérogènes / homogènes reçu par homme par heure.</p> <p>Nombre de lignes de commande ou palettes rangées par homme par heure.</p> <p>Nombre de lignes préparées par homme par heure.</p> <p>Nombre de lignes ou palettes expédiées par homme par heure.</p> <p>Nombre de palettes en cross-docking²⁵ par homme par heure.</p> <p>Nombre d'articles contrôlés par homme par jour.</p>
	Coût	Coût des stocks	Coût de Possession des Stocks – CPS ²⁶ .
		Niveau de stock en entrepôt	Valeur totale du stock en entrepôt.

²⁵ Le cross-docking est un système de distribution selon lequel les marchandises ne sont pas stockées mais préparées pour une réexpédition immédiate à destination des magasins.

²⁶ CPS = Coût du capital (ensemble des biens monétaires ou physiques possédés par l'entreprise et pouvant produire un revenu. Il désigne l'ensemble des avoirs, en espèces ou en nature) + coût des surfaces de stockage + coût des manutentions en entrepôt + dépréciations de stock total des marchandises, matières premières, produits finis et en cours de production non vendus ou consommés par l'entreprise. Il est considéré comme actif circulant.

Stocks	Valeur	Niveau de stock en magasin	Valeur totale du stock en magasin.
		Niveau de stock total	Valeur totale du stock
	Couverture / rotation	Évolution de la rotation de stock	Consommation annuelle moyenne / stock moyen
Transport	Coût de transport ²⁷	Coût de transport amont	Coût de transport en propre / coût de transport total. Coût de transport sous-traité / coût de transport total. Coût de location ou amortissement des camions. Coût de transport / coût des ventes.
		Coût de transport aval	Coût de transport en propre / coût de transport total. Coût de transport sous-traité / coût de transport total. Coût de location ou amortissement des camions. Coût de transport / coût des ventes.
	Utilisation	Taux d'utilisation de la capacité	Nombre d'heures d'utilisation / nombre d'heures disponibles durant la même période. Capacité utilisée (m3) / capacité disponible (m3) durant la même période

²⁷ Le coût de l'activité transport doit se calculer aussi bien sur le transport amont, le transport aval et le transport en propre réalisé par l'entreprise

		Taux de transport à vide	Nombre de km à vide / nombre total de km réalisés durant la même période
	Qualité	Écarts de livraison	Valorisation des écarts (au coût des ventes) / valeur totale des produits transportés (au coût des ventes) durant la même période.
		Litiges	<p>Nombre de lignes de commande en litige / nombre total de lignes de commande livrées durant la même période.</p> <p>Montant des marchandises en litige (au coût des ventes) / valeur totale des produits transportés (au coût des ventes) durant la même période.</p>
	Service	Livraisons à l'heure	Nombre de livraisons à l'heure / nombre total de livraisons durant la même période.
Retours	Flux	Évolution du flux	Flux de la logistique inverse / flux total des ventes
	Stocks	Évolution de la valeur de stock	Valeur du stock des produits retournés.
Achats/Approvisionnements	Coût	Coût d'approvisionnement	Coût moyen d'une ligne de commande (global et par fournisseur)
	Efficacité	Efficacité globale	<p>Nombre de fournisseurs actifs.</p> <p>Nombre de fournisseurs actifs travaillant en Juste à Temps ou EDI...</p> <p>Temps moyen nécessaire à la satisfaction d'un ordre d'achat.</p>

	Planification des approvisionnements	Fiabilité du planning	Plan d'approvisionnement réalisé / approvisionnements réels sur la période considérée.
	Qualité	Litiges	Nombre de lignes de commande en litige de livraison / nombre total de lignes de commande livrées. Montant des marchandises en litige (au coût des ventes) / montant total des marchandises livrées (au coût des ventes).
		Produits retournés	Valeur des produits retournés pas les clients / valeur des produits livrés.
	Service	Délai	Délai de livraison moyen et évolution.
		Disponibilité	Ruptures en % du nombre de références stockées / objectif
Fournisseurs	Classement	Valeur annuelle d'achat par fournisseur	Valeur annuelle d'achat par fournisseur / valeur d'achat total. Nombre de commandes fournisseurs / nombre total de commandes.
		Fiabilité	Nombre de commandes complètes reçues à l'heure / nombre total de commandes reçues.
	Qualité et service	Litiges de livraison	Valeur des produits reçus en litige par rapport (au coût des ventes) / valeur totale des produits reçus (au coût des ventes).
Marge		Contribution à la marge	Marge par catégorie de produit.
Production	Coût	Coût	Coût de production/ an. Coût de production / coût des ventes.

			Coûts fixes de production. Coûts variables de production. Coût de production moyen de la période.
	En cours de production	Cycle de production en nombre de jours	Nombre de jours durant lesquels les unités sont dans le processus de production sans être considérées produits finis.
	Capacité	Capacité de production inutilisée	Capacité de production – production réelle
	Équipement	Taux de disponibilité	Temps de production réel / temps de production théorique
		Taux de Qualité	Production réelle - production rejetée) / production réelle
		Taux de Performance	Temps de cycle X production réelle / temps de production réel.
Qualité	Conformité	produits finis conformes aux standards de qualité / production totale	
Gestion de la Supply Chain	Données de l'entreprise	Coûts de la Supply Chain en % du Chiffre d'affaires ²⁸	Coût de la Supply Chain / chiffre d'affaires de l'entreprise
	Suivi des fournisseurs	Nombre de fournisseurs de catégorie A	Sur la base d'une classification selon la loi de Pareto, vous devrez identifier vos fournisseurs stratégiques de type A.
	Réseau logistique	Réseau logistique	Le nombre d'entrepôts par pays, par zone géographique ou en nombre de m2 d'entrepôt.

²⁸ Cet indicateur nous permettra de vous comparer à vos concurrents et partenaires et de vous fixer des objectifs d'amélioration au regard des données issues du marché.

			La valeur des expéditions de chaque entrepôt (coût des ventes) ramené au CA réalisé sur le même périmètre
	Service	OTIF²⁹ : On Time in Full	% de commandes ponctuelles (OT) et complètes (quantité exacte et qualité conforme) (IF) / nombre de livraisons demandées X 100.

Tableau 4 Exemples d'indicateurs de performance logistique

²⁹ On Time in Full

1.5. Tableau de bord logistique

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

C'est un outil destiné aux gestionnaires et qui vient remplir trois fonctions principales :

- **Fonction de mesure :** vérifier que nos stratégies, moyens et autres ressources conviennent bien au cap qui a été fixé pour l'atteinte des objectifs (mesure de l'activité, de l'efficacité des moyens, de la productivité, de la rentabilité, de la qualité...).
- **Fonction de contrôle :** vérifier tout au long d'un exercice que l'avancement des activités respecte le cahier des charges et les temps standards_(taux de réalisation).
- **Fonction d'alerte :** alerter de manière anticipée sur un dysfonctionnement ou un incident (accidents, retards, dépassement des temps standards, dépassement des coûts, rupture de stock, rupture de moyens, files d'attentes...).

La finalité du tableau de bord logistique est de permettre au responsable logistique d'avoir une maîtrise de ses processus, et de pouvoir rapidement faire les réglages ou mener des actions appropriées en cas de dysfonctionnement. Cet outil lui apporte la confiance et la garantie nécessaire pour travailler sereinement et atteindre les objectifs qui lui sont fixés.

1.6. Démarche de conception d'un tableau de bord

Il existe plusieurs méthodes de conception applicables selon le type d'organisation et la finalité poursuivie. Les plus utilisées dans le monde francophone sont :

- **La méthode des Balanced Scorecard**³⁰ de Robert Kaplan³¹ et David Norton³², orientée stratégie, elle en facilite le déploiement opérationnel sur le terrain.
- **La méthode GIMSI** de Alain Fernandez³³, qui est axée sur l'humain, elle se concentre sur les besoins des décideurs de terrain en situation (orientée Business Intelligence).
- **La méthode Ovar**³⁴ de HEC³⁵ est orientée contrôle de Gestion.
- **La méthode Cockpit** de Patrick Georges³⁶ est orientée fonctions cognitives des managers

1.7. La méthode GIMSI

1.7.2. Principe de la méthode

Cette démarche mise en place par Alain Fernandez a fait l'objet de l'étude car c'est une méthode avec un aspect didactique, qui demande qu'un indicateur soit utilisable en temps réel, lié à un objectif et qu'il induise l'action.

GIMSI est l'abréviation de :

- **G** de Généralisation : La méthode GIMSI est utilisée dans différents domaines (production, service, administration et par différents types d'organisations, de la grande structure à la PME en passant par les coopératives)
- **I** d'Information : L'accès à l'Information pertinente est le fondement de l'aide à la décision.
- **M** de Méthode : GIMSI est une méthode dont la mesure est le principe.
- **S** de Système : La méthode permet de construire le Système de pilotage et de l'intégrer au cœur du Système d'information. Elle est fondée sur un concept d'inspiration Systémique.
- **I** d'Individualité : La méthode privilégie l'autonomie des individus pour une prise d'Initiative plus naturelle.

La démarche GIMSI est censée guider le concepteur du système de mesure de performance sous forme d'un phasage séquentiel. En proposant de suivre le chemin tracé par la méthode, son auteur Alain Fernandez, veut inciter l'entreprise à réfléchir en termes de stratégie et objectifs avant de passer à l'implémentation d'un système de mesure de performance. De plus, les indicateurs doivent être construits et choisis en tenant compte non seulement des objectifs de l'entreprise, mais également du contexte local et des hommes qui pilotent à ce niveau. Ce que le concepteur de la démarche veut éviter à tout prix, c'est la réduction du tableau de bord à un ensemble d'indicateurs synthétiques prédéterminés.

Étapes de la méthode

La démarche est structurée en 10 étapes, chacune traitant une préoccupation particulière du projet et chacune marquant un seuil identifiable dans l'avancement du système. Les étapes peuvent être regroupées en quatre phases principales. [Fernandez 2000, p. 132]

Phases	N°	Etapes	Objectif
Identification	1	Environnement de l'Entreprise	Analyse de l'environnement économique et de la stratégie de l'entreprise
	2	Identification de L'entreprise	Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, activités et acteurs Concernés
Conception	3	Définition des Objectifs	Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe
	4	Construction du tableau de bord	Définition du tableau de bord de chaque équipe
	5	Choix des Indicateurs	Choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis
	6	Collecte des informations	Identification des informations nécessaires à la construction des indicateurs
	7	Système du tableau de bord	Construction de tableau de bord et contrôle de la cohérence globale.
Mise en œuvre	8	Le choix des Progiciels	Élaboration de la grille de sélection pour le choix des progiciels adéquats
	9	Intégration et Déploiement	Implantation des progiciels, déploiement à l'entreprise
Amélioration permanente	10	Audit	Suivi permanent du système

Tableau 5 Les étapes de la méthode GIMSI

1.7.3. Description des phases

- **Phase 1 : Identification** : Quel est le contexte ?
Les deux premières étapes **1** et **2** analysent successivement l'environnement de l'entreprise en termes de marché et de stratégie, puis les structures de l'entreprise (l'organisation et les hommes).
- **Phase 2 : Conception** : Que faut-il faire ?
L'étape **3** a pour but de définir les objectifs tactiques locaux en accord avec les enjeux de l'entreprise.
Les étapes **4** et **5** servent à étudier le tableau de bord et choisir les indicateurs.
L'étape **6** est consacrée à la collecte des informations et la construction du système de tableau de bord intervient lors de l'étape **7**.
- **Phase 3 : Mise en œuvre** : Comment le faire ?
Les étapes **8** et **9** s'occupent du choix rationnel d'un progiciel et de son intégration et du déploiement.
- **Phase 4 : Suivi permanent** : Le système correspond-il toujours aux attentes ?
L'étape **10** consiste en un processus d'amélioration permanente pour veiller à l'adéquation entre le système et les nouveaux besoins des utilisateurs.

2. Diagnostic de la Supply Chain

2.1. Le diagnostic logistique

2.1.1. Définition du diagnostic logistique

D'origine grecque, le mot **diagnostic** signifie « **apte à discerner** », utilisé dans le domaine médical, il consiste à déterminer la nature d'une maladie.

Le diagnostic logistique de l'entreprise a pour but de produire les éléments objectifs permettant aux responsables impliqués dans l'évolution des opérations de l'entreprise de reformuler, ou d'améliorer, le plan stratégique puis le système de gestion de celle-ci, de manière à profiter au mieux des opportunités offertes par la logistique.

Le diagnostic logistique possède un volet stratégique et vise alors à alimenter la prise de décision de la Direction Générale concernant de très nombreux sujets critiques tels que : l'élargissement de la gamme de produits, les canaux de distribution, la sous-traitance industrielle comme de service, le développement international parmi bien d'autres. Le volet opérationnel du diagnostic logistique est encore plus couramment mené à bien tant des questions concrètes de transport, de manutention ou de maintenance appellent des réponses élaborées. En fait, il est nécessaire que les deux aspects stratégiques et opérationnels soient toujours traités simultanément de manière à assurer que les actions du court terme servent les intérêts de l'entreprise dans sa projection à plus long terme.

Certaines contributions particulièrement importantes constituent des points de références pour toute approche de modélisation ou de diagnostic des chaînes logistiques. Il convient de décrire ces contributions et de mettre en perspective leurs apports dans le cadre de notre problématique.

2.1.2. Méthodes et modèles du diagnostic logistique

Il existe plusieurs référentiels en matière de diagnostic logistique, ceux présentés ci-dessous en sont quelques-uns :

➤ Le modèle ASLOG

L'ASLOG³⁷ a bâti un référentiel logistique en se basant sur celui mis au point par VOLVO dans les années 1990. Ce dernier a été « amélioré » et constitue à ce jour une base de référence intéressante pour juger de la pertinence d'un système logistique. Le référentiel logistique de l'ASLOG a pour vocation d'aider les entreprises à améliorer leurs performances logistiques. C'est un catalogue de mesures et d'actions de progrès de l'entreprise et c'est un outil transversal dont la promotion est assurée par l'ASLOG, en premier lieu au travers de deux jours d'initiation afin que chacun puisse en mesurer la richesse.

La toute première version de ce Référentiel date de 1997. Il comptait alors 53 questions fortement orientées vers le cycle de vie des produits. Mais il ne prenait en compte qu'insuffisamment la problématique du flux aval. Des questions supplémentaires ont été ajoutées dès la seconde version (en 2000). Le concept de la Supply Chain a été introduit en 2002, avec la 3^{ème} version, celle-ci étant encore enrichie dans sa version 2005.

➤ Le modèle COOPER

Le modèle de Cooper est un référentiel qui guide le pilotage et la reconception des chaînes logistiques étendues. Il est basé sur trois (3) éléments :

- **Les processus** : décrivant les activités créant de la valeur pour le client. Ils sont identifiés au nombre de huit, sont des processus inter-organisationnels présentés en Figure (12) :
 - ✓ **Management de la relation client (Customer Relationship Management)** : identification des partenaires préférentiels, définition des niveaux de service à atteindre et élimination des biais pour l'élaboration de la demande client.
 - ✓ **Management du service client (Customer Service management)** : mise à disposition du client des informations concernant les produits, leurs disponibilités ainsi que l'avancement des commandes.
 - ✓ **Gestion de la demande (Demand management)** : travaille sur la définition des besoins clients et sur la mise en adéquation des capacités de l'entreprise avec ceux-ci.

- ✓ **Traitement de la commande (Order Fulfillment)** : planifier de sorte à répondre aux besoins des clients au moindre coût tout au long de la chaîne.
- ✓ **Pilotage des flux de production (Manufacturing Flow management)** : pilotage de la production à partir des besoins clients et mise en place de politiques de pilotage différenciées par segment.
- ✓ **Approvisionnement (Procurement)** : correspond au développement des processus de communication avec les fournisseurs pour transmettre les besoins au plus vite. L'objectif à atteindre est la réduction du temps d'approvisionnement et des coûts.
- ✓ **Développement et commercialisation produit (Product development and commercialization)** : Intégration de l'ensemble des acteurs de la chaîne logistique dans le cadre du lancement d'un nouveau produit pour réduire le délai de mise sur le marché.
- ✓ **Pilotage des retours (Returns)** : intégration du retour produit dans la chaîne afin d'identifier et de diminuer les pertes.

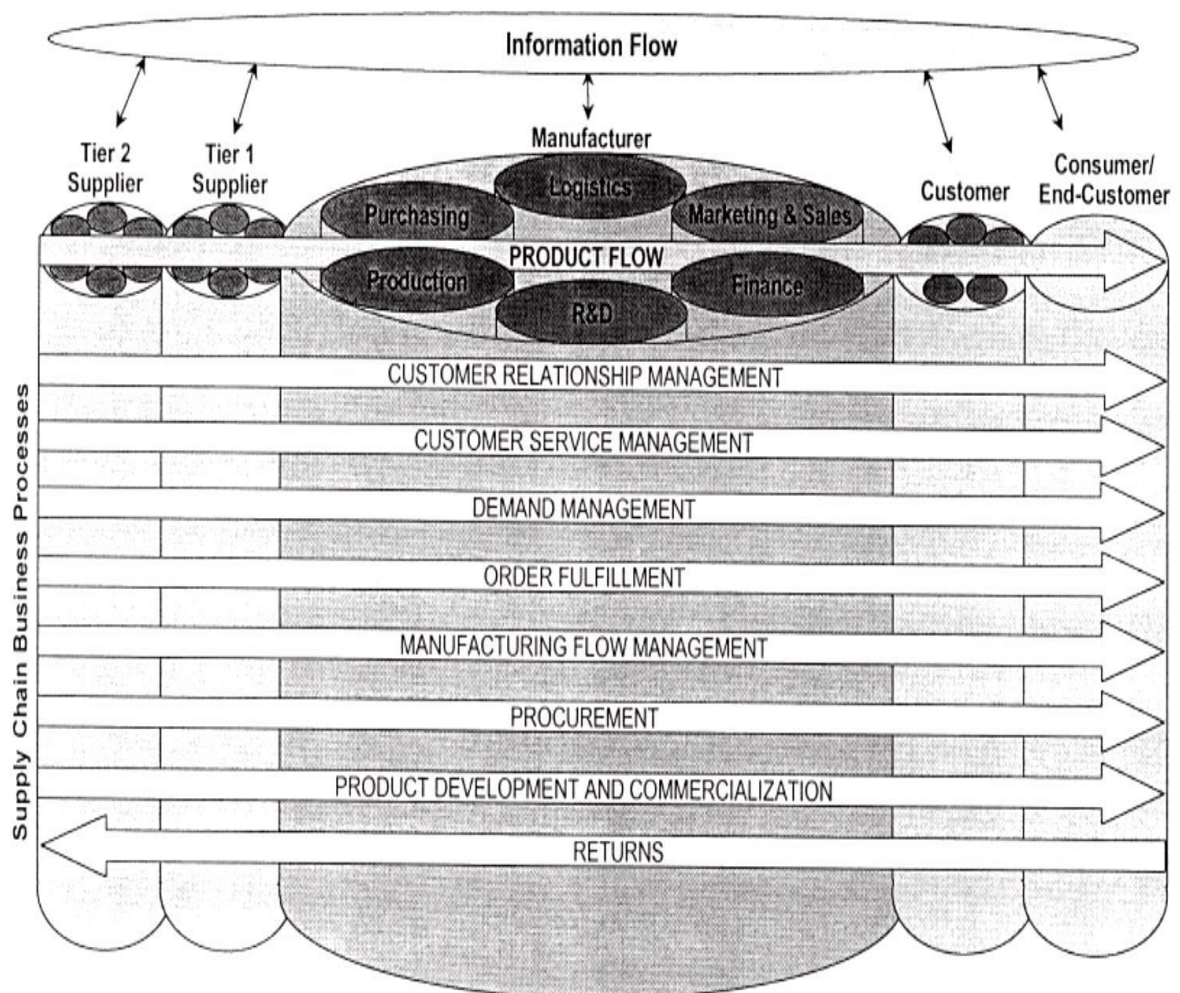


Figure 12 Processus de pilotage de la Chaîne logistique de COOPER

- **Composants de management de la chaîne logistique** : c'est le deuxième élément du référentiel après les processus, ils sont scindés en 2 catégories :
 - ✓ Les composants techniques et physiques :
 - ❖ **Planification et pilotage** : qualité des indicateurs de suivi de la performance.
 - ❖ **Structure de travail** : performance des tâches et des activités.
 - ❖ **Structure organisationnelle** : transversalité de la structure et intégration dans la chaîne logistique.
 - ❖ **Structure de gestion des flux produits** : répartition des stocks et du niveau de l'information propagée dans la chaîne.
 - ✓ Les composants de comportement et de management :
 - ❖ **Méthodes de management** : philosophie d'entreprise et techniques de management;
 - ❖ **Structure de pouvoir et de leadership** : identification d'un canal fort qui impacte les décisions de l'ensemble de la chaîne ;
 - ❖ Gestion des risques.
 - ❖ Culture et attitude.
- **La structure du réseau logistique** : Au niveau du troisième élément de son modèle, Cooper propose l'identification des acteurs de la chaîne logistique ainsi que la caractérisation des dimensions du réseau en travaillant sur le nombre d'entreprises traversées par la chaîne, les relations clients/fournisseurs ainsi que sur le positionnement de chacun le long de la chaîne. Cooper présente un modèle ayant pour vocation de travailler sur le pilotage et la conception des chaînes logistiques étendues.

➤ **Le modèle SCOR**

Le référentiel SCOR est une référence beaucoup plus précise que les autres modèles. La description des processus opérationnels est détaillée, documentée et des bonnes pratiques identifiées. Les processus de pilotage sont très orientés fonctions (planification et retour) et mettent un peu en avant la transversalité du pilotage de la chaîne logistique.

Notre choix du référentiel de diagnostic de la chaîne logistique s'est porté sur ce modèle qu'on va mettre en évidence dans ce qui suit et l'appliquer dans le diagnostic de notre chaîne.

1.4. Présentation du modèle SCOR

1.4.3. Origines et définition

Le modèle SCOR a été développé en 1996 par le Supply Chain Council (SCC)³⁸, organisation sans but lucratif regroupant à l'origine deux cabinets de conseil et 69 sociétés américaines. Le SCC compte désormais plus de 1000 membres, dont les entreprises les plus performantes. Le modèle SCOR est le modèle standard de fait de la chaîne logistique pour la fourniture de

données de modélisation des processus de gestion, de mesures pour l'évaluation de la gestion des performances ainsi que des meilleures pratiques dérivées de l'expérience des entreprises les plus performantes.

Entièrement indépendant des fournisseurs et de la technologie, il s'agit du seul modèle de référence approfondi conçu pour l'ensemble de la chaîne logistique de toutes les entreprises.

Le modèle SCOR se compose d'un système de définitions des processus qui sont utilisées pour normaliser les processus qui se rapportent au SCM. Le SCC le recommande pour modéliser une chaîne logistique des fournisseurs des fournisseurs aux clients des clients.

Cinq processus de management constituent le cœur de SCOR : planification, approvisionnement, production, distribution et retour (voir Figure 13)

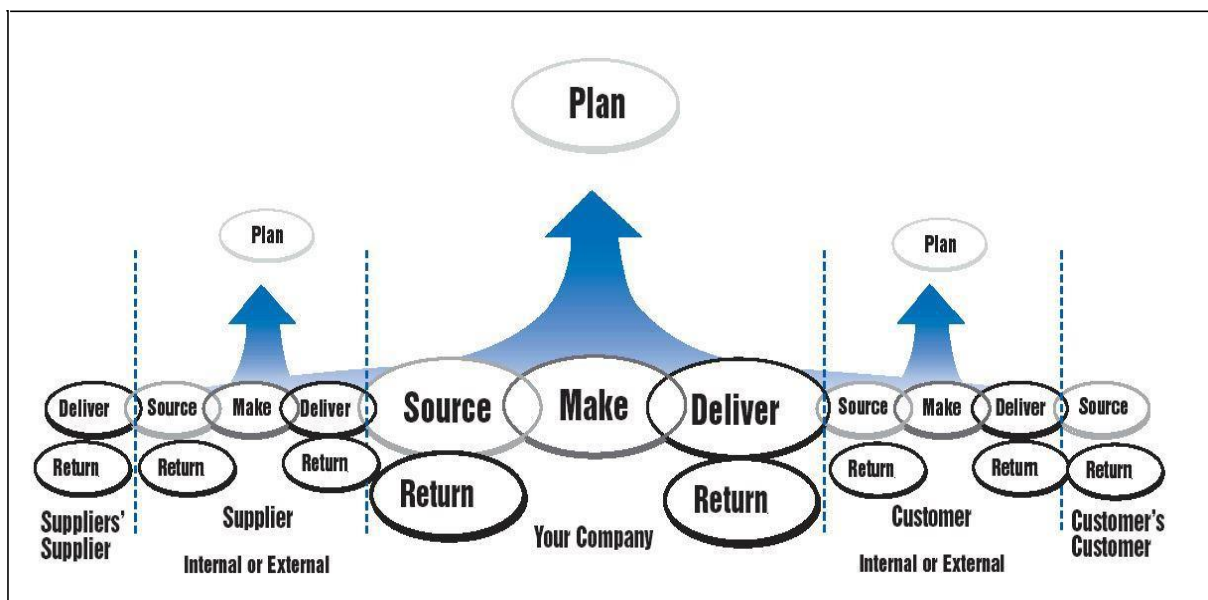


Figure 13 Les processus du modèle SCOR

Il est à noter que dans la Figure 13 :

- chaque intersection de deux processus d'exécution (Source, Make, Deliver) est un lien de la chaîne logistique.
- Un processus d'exécution transforme ou transporte des matières premières et/ou des produits.
- Chaque processus est un client du processus précédent et un fournisseur du processus suivant.
- Les processus de planification managent ces liens fournisseurs-clients.
- Le processus de planification (ou pilotage) balance la chaîne logistique ; c'est-à-dire assure les équilibres entre les entrées et sorties pour chaque période de temps.
- Chaque intersection de deux processus d'exécution demande un processus de planification ou de pilotage.

2.3.2. Objectifs du modèles SCOR

L'objectif du modèle SCOR est d'avoir une vision sur l'ensemble de la chaîne logistique en facilitant la représentation des flux physiques, informationnels et financiers allant du fournisseur du fournisseur au client du client.

Le modèle associe les processus, les indicateurs de performance, les meilleures pratiques et les outils pour aider à la mise en œuvre des meilleures pratiques.

2.3.3. Structure du modèle

La méthode de modélisation SCOR propose une approche d'analyse par processus. Ce modèle hiérarchique propose quatre niveaux de décomposition, uniquement, les trois premiers niveaux sont décrits dans le modèle.

Le niveau 4 n'est pas dans le modèle de référence. Il convient à chaque entreprise de définir les tâches élémentaires des activités, Tableau (6).


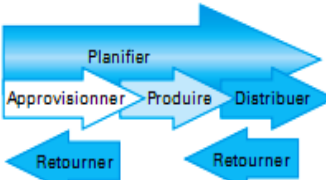



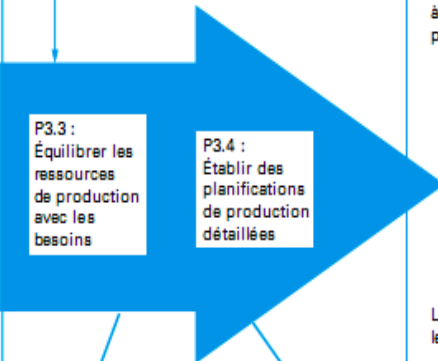

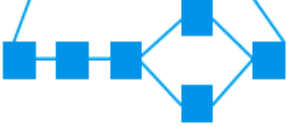
		Niveau			
		Niveau	Description	Schématisation	Commentaires
Modèle SCOR	↑	1	 Niveau 1 (types de processus)		Le niveau 1 définit l'étendue et le contenu du modèle. Cela donne une vision globale des objectifs de performance concurrentielle.
	↓	2	 Niveau de configuration (catégories des processus)		La <i>supply chain</i> d'une entreprise peut être configurée au niveau 2 avec approximativement 24 principales « catégories de processus ». Les entreprises développent leur stratégie d'exécution au travers de la configuration unique de leur <i>supply chain</i> .
	↓	3	 Niveau de définition des éléments des procédés (décomposition des processus)		Le niveau 3 définit l'habileté d'une entreprise à rivaliser avec succès sur ses marchés de prédilection et consiste en : <ul style="list-style-type: none"> • définition des éléments des processus ; • processus d'informations entrantes et sortantes ; • indicateurs de performance des processus ; • meilleures pratiques quand c'est applicable ; • capacité du système nécessaire au bon support des meilleures pratiques
↑	Hors du périmètre du modèle	4	 Niveau de mise en place (décomposition des éléments des processus)		Les entreprises mettent en place des pratiques de gestion de la <i>supply chain</i> qui leurs sont spécifiques à ce niveau. Le niveau 4 décrit les actions à accomplir pour obtenir un avantage compétitif et s'adapter aux changements de l'environnement concurrentiel.

Tableau 6 Les 4 niveaux du modèle SCOR

➤ **Niveau 1 :**

Le premier niveau est stratégique : il concerne ce que la société attend en termes d'objectifs de performance à atteindre dans chaque processus. Ce premier niveau propose de décomposer la chaîne logistique selon 5 processus génériques : planification, approvisionnement, production, livraison, retour client et fournisseur.

- **Processus de planification :**

Processus qui équilibre la demande et l'approvisionnement global pour développer une ligne de conduite (actions) qui réunit les meilleures conditions d'approvisionnement ; de production et de livraison. Il regroupe l'agrégation de la demande, la détermination des besoins matières et composants, les capacités globales, l'affectation des ressources et le niveau des stocks. Les décisions de « faire ou faire-faire », la planification de la capacité à long terme, la gestion des montées en charge, des lancements de nouveaux produits et des fins de vie constituent l'ensemble des problématiques à traiter à ce niveau.

- **Processus d'approvisionnement :**

Processus qui acquière les biens et services pour répondre à une demande prévue ou réelle. Il correspond à la planification des commandes, réceptions, contrôles et mises à disposition des matières et composants nécessaires à la fabrication. Il inclut également la certification des fournisseurs ainsi que le suivi de leurs performances en termes de délai et qualité.

- **Processus de production :**

Processus qui transforme les matières premières en produits finis pour répondre à une demande prévue ou réelle. Il englobe la réception des matières et composants, la fabrication, le contrôle, et l'emballage ainsi que la gestion des sites de production et des équipements (aménagement, entretien, qualité, capacité court terme, ordonnancement).

- **Processus de livraison :**

Processus qui fournit des produits finis et des services pour répondre à une demande prévue ou réelle ; typiquement comprenant le management des ordres ; management du transport et management de la distribution (le traitement des commandes, la gestion des entrepôts et la manutention).

- **Processus de retour :**

Il s'agit de tous les processus de retour : retours matières premières (aux fournisseurs), et retours de produits finis (par les clients).

➤ **Niveau 2 :**

Au niveau 2 aussi appelé niveau tactique, les catégories de processus correspondent à une déclinaison des processus de niveau 1 en fonction de la stratégie logistique et la Figure (14) illustre cette déclinaison.

Les catégories de processus retenues sont déterminantes pour la conception du niveau 3 car chaque catégorie exige des activités détaillées très différentes.

Les processus de niveau 2 peuvent être regroupés en trois catégories :

- **Processus de planification**

Ce sont des processus qui :

- ✓ Adaptent les ressources aux besoins de la demande.
- ✓ Equilibrent la demande et l'offre.
- ✓ Considèrent un horizon de planification fiable.
- ✓ Interviennent généralement à des intervalles de temps réguliers.
- ✓ Peuvent contribuer au temps de réponse de la chaîne.

- ➤ **Processus d'exécution**

Ce sont des processus déclenchés par une demande planifiée ou réelle qui change l'état de la marchandise. Les processus d'exécution incluent généralement :

- ✓ Ordonnancement/lancement.
- ✓ Transformation des produits.
- ✓ Transfert des produits à la prochaine étape. (Vérifier le produit fini par exemple).

- **Processus de soutien**

C'est un processus qui prépare, maintient ou gère l'information ou les relations sur lesquelles sont basés les processus de planification et d'exécution.

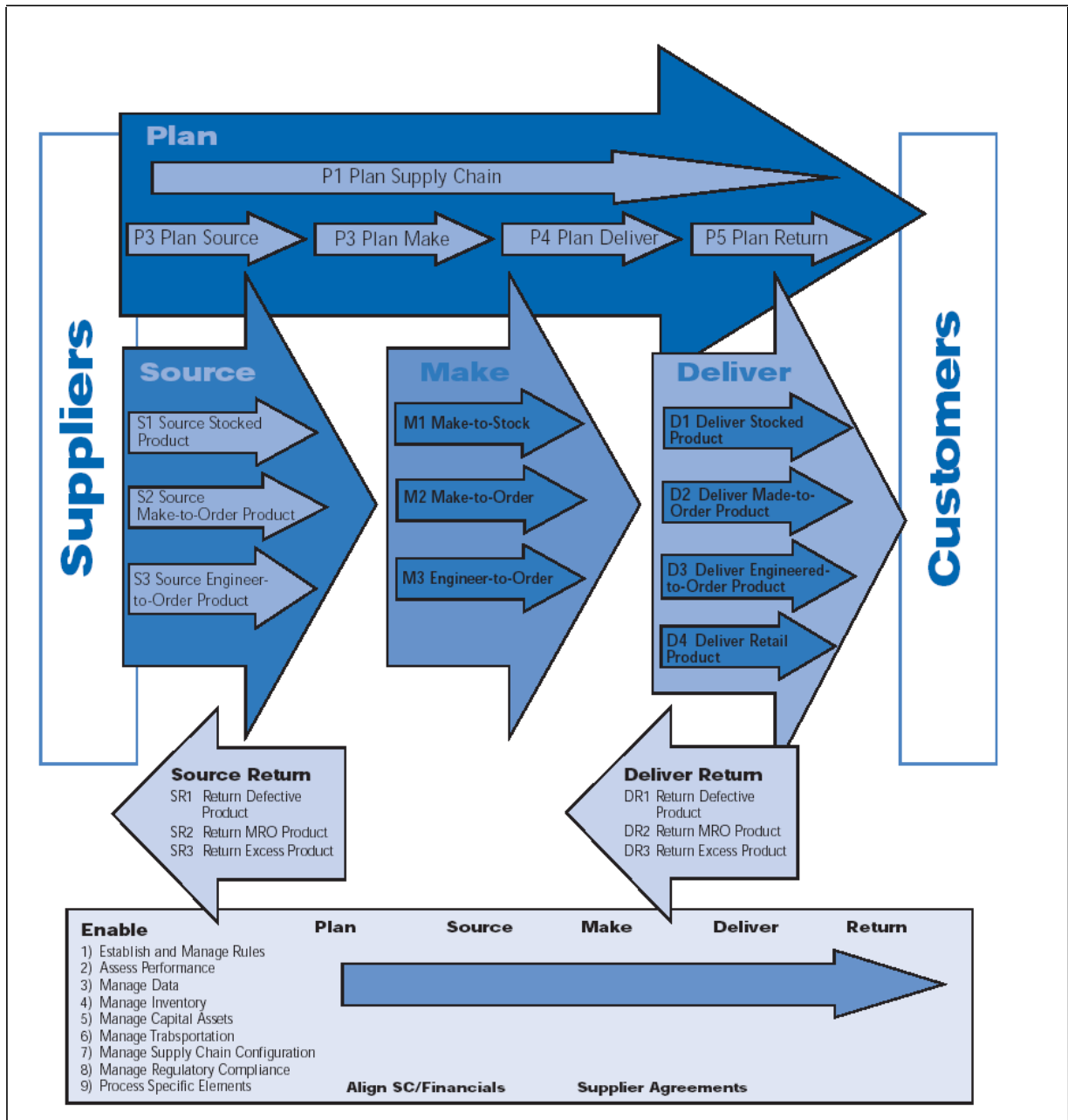


Figure 14 Modèle SCOR niveau 2

➤ **Niveau 3 :**

C'est l'étape fondamentale de la démarche basée sur le modèle SCOR. Ce niveau décrit de façon plus détaillée chacun des sous processus définis au niveau 2 avec ses phases (activités) élémentaires, les flux d'entrée et de sortie mais aussi les indicateurs de performance et les meilleures pratiques existantes. A titre d'exemple, le sous-processus Source sur produits stockés est décomposé en 5 activités (voir FIGURE (15)).

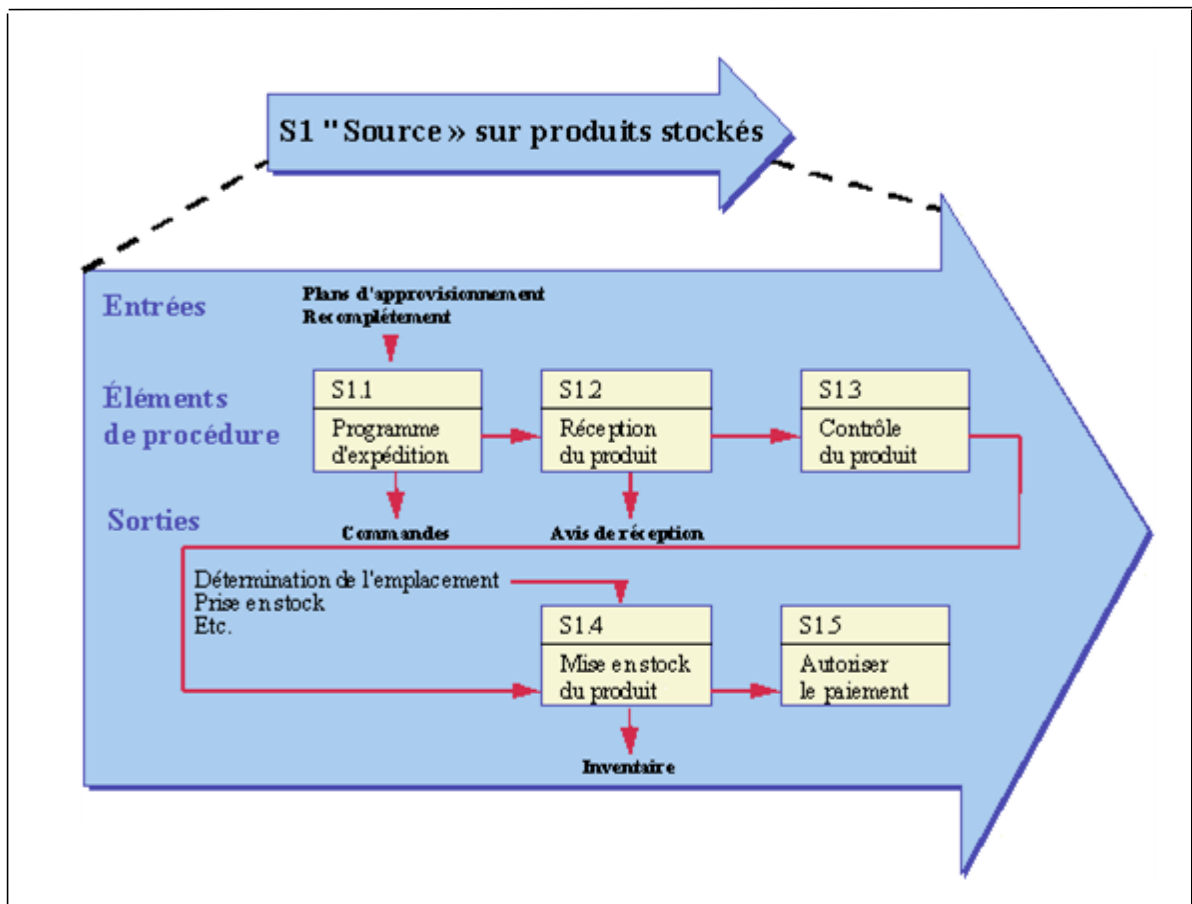


Figure 15 Exemple de sous-processus de niveau 3

➤ **Niveau 4 :**

Le niveau 4 n'est pas dans le modèle de référence. Il convient à chaque entreprise de définir les tâches élémentaires des activités.

1.4.4. Intérêts et limites du modèle SCOR

Le modèle SCOR permet à toutes les parties de parler le même langage et fournit une méthodologie qui aide les entreprises à se comparer au sein de leur organisation. Le modèle éclaire l'entreprise sur sa position actuelle et montre comment atteindre les objectifs de performance de la Supply Chain.

De plus, le modèle SCOR ajoute une dimension financière importante, qui n'est pas incluse dans les autres modèles de benchmark. Or, les nouvelles stratégies en matière de Supply Chain ne peuvent plus se définir en dehors des indicateurs financiers de l'entreprise.

L'une des faiblesses du modèle SCOR demeure cependant l'absence de mécanismes d'agrégation permettant de montrer comment combiner des indicateurs définis à un niveau détaillé pour renseigner ceux définis au niveau agrégé. De plus, chaque organisation sélectionne parmi les métriques proposées par SCOR les indicateurs qu'elle estime utiles pour le pilotage de ses activités sans garantir la construction de tableaux de bord pertinents et cohérents à l'échelle de la chaîne logistique. En dépit du fait que SCOR fournisse effectivement un cadre d'analyse et des indicateurs communs, l'approche est perçue par certains comme étant trop rigide et nécessitant des perfectionnements et améliorations significatives pour s'adapter à la complexité croissante des chaînes et aux changements fréquents à gérer.

Section III : Les coûts

1. Les coûts dans l'Entreprise

1.1 Généralités

1.1.1 Définitions

A travers le tableau (7), nous allons essayer de donner des définitions avec des exemples histoire de mieux faire la distinction entre la notion de coût, charge et prix³⁹.

Terme	Définition	Exemple
Le Prix	Expression monétaire de la valeur d'une transaction. S'applique uniquement aux relations de l'entreprise avec l'extérieur	Prix d'achat, prix de vente...
La Charge	Flux de valeurs constatés en comptabilité. Correspond à une prestation reçue en contrepartie d'un décaissement	Achat MP, salaires, frais d'entretien.....
Le Coût	Somme des charges relatives à un élément du réseau comptable (produit, activité, fonction...)	<p>*<u>Coût d'un produit</u> : coût de fabrication (du produit fabriqué) coût de revient (coût du produit distribué).....</p> <p>*<u>Coût d'une fonction économique</u> : coût de la fonction de logistique.....</p> <p>*<u>Coût par moyen d'exploitation</u> : coût du magasin, coût d'une machine.....</p>

Tableau 7 Distinction : Coût, charge, prix

³⁹<http://www.marketing-etudiant.fr/cours/c/couts-logistiques.php>

1.1.2 Caractéristiques des coûts

Le coût se caractérise par trois particularités indépendantes les unes des autres : le champ d'application, le moment du calcul, le contenu.

➤ Le champ d'application

Celui-ci est extrêmement varié. Il peut s'appliquer à :

- Une fonction économique de l'entreprise (approvisionnement, production, distribution, administration)
- Un moyen d'exploitation (magasin, rayon, usine, atelier, poste de travail)
- Un objet (produit ou famille de produit, client, fournisseur)
- Tout centre de responsabilité, c'est-à-dire un des sous-systèmes de l'entreprise pour lequel est défini un objectif mesurable et doté d'une certaine autonomie pour atteindre cet objectif (direction commerciale, chef d'atelier, directeur technique).

➤ Le moment de calcul

- **Un coût peut être calculé a posteriori** : appelé aussi le « coût historique » il s'agira alors d'un coût constaté, que nous qualifierons également de « réel ».
- **Il peut aussi être calculé a priori** : on parlera alors de « coût préétabli ». Les coûts préétablis ont une grande importance pour la gestion prévisionnelle de l'entreprise. Ils peuvent prendre la forme de coûts standards, auquel cas ils constitueront une norme sous la forme d'un objectif à atteindre, d'un minimum à satisfaire, voire d'un idéal. Ils peuvent aussi servir à l'établissement de devis dans les rapports commerciaux avec la clientèle. Ils peuvent enfin, être utiles à l'établissement de budgets prévisionnels.

La comparaison entre les coûts préétablis et les coûts réellement constatés permet de mettre en évidence des écarts, dont l'interprétation permet d'aider à la gestion de la firme.

➤ Le contenu

Selon que le gestionnaire retient la totalité des coûts dans l'entreprise ou une partie seulement, on obtiendra un coût complet ou un coût partiel. Cet aspect est développé au point 3 de cette leçon.

1.1.3 Limites à la notion de coût

➤ **Le coût ne doit pas être considéré comme un ensemble homogène**

Considérer les coûts comme un ensemble homogène revient à considérer que différents fruits et légumes peuvent être présentés à la caisse d'un supermarché réunis dans un même emballage, à la raison que l'unité de mesure commune est le kilogramme. C'est pourtant ce qui est fait en matière de calculs de coûts : les coûts constitués de différents types⁴⁰, sont exprimés en une seule unité, la monnaie, donnant ainsi l'illusion qu'ils sont homogènes. Rien n'est plus dangereux, car cela revient à laisser accroire par exemple, que si un produit coûte 1 DZD, alors 100 produits coûteront 100 DZD. En réalité, du fait de l'existence de coûts fixes et de phénomènes tels que l'apprentissage ou les économies d'échelle, le coût pourra différer sensiblement de 100 DZD.

➤ **Le coût n'est pas la valeur**

Une autre critique doit être faite aux coûts : ils ne représentent en rien la valeur d'un produit ou d'une activité. Une illustration simple permet de comprendre cette distorsion : si une entreprise fabrique des vêtements démodés, on peut bien avancer que le coût de ces produits est égal à la somme des charges supportées pour les réaliser, mais la valeur marchande est nulle... la valeur est en définitive déterminée par le marché.

1.2. Typologie des coûts

On peut distinguer quatre types de coûts, lesquels en se croisant forment quatre sous-catégories. Ces dernières sont à l'origine des principales méthodes de calculs.

1.2.1. Coûts variables et coûts fixes

➤ **Les coûts variables ou opérationnels**

Les coûts variables ou opérationnels sont des coûts constitués seulement par les charges qui varient avec le volume d'activité de l'entreprise (par exemple, les quantités produites et/ou vendues) sans qu'il y ait nécessairement exacte proportionnalité entre la variation des charges et la variation du volume des produits obtenus.

La matière contenue dans un produit fabriqué, les frais de transport, l'emballage, sont des exemples de charges variables.

➤ **Les coûts fixes ou charges de structure**

Ce sont les charges liées à l'existence de l'entreprise et correspondant, pour chaque période de calcul, à une capacité de production déterminée. L'évolution de ces charges avec le volume

d'activité est discontinue. Ces charges sont relativement « fixes » lorsque le niveau d'activité évolue peu au cours de la période de calcul.

Les coûts fixes correspondent aux charges engendrées par l'administration ou les investissements durables. Ils ne sont pas proportionnels aux quantités fabriquées.

1.2.2. Coûts directs et indirects

➤ Les coûts directs

Sont ceux qu'il est possible d'affecter immédiatement, c'est-à-dire sans calcul intermédiaire, au coût d'un produit déterminé.

Les matières premières incorporées au produit, les heures de main-d'œuvre des ouvriers affectés à la fabrication du produit, constituent autant de coûts directement imputables aux produits.

Il faut noter que l'affectation de ces coûts dépend toutefois de l'existence de moyens directs de mesure, ce qui explique que les charges les plus communément admises au titre des coûts directs sont les heures de main-d'œuvre et les matières premières. Il ne s'agit cependant pas d'une règle absolue.

➤ Les coûts indirects

Sont ceux qu'il n'est pas possible d'affecter immédiatement, c'est-à-dire sans calcul intermédiaire, au coût d'un produit déterminé.

Les charges d'administration, les frais généraux d'entretien, de surveillance... sont autant d'exemples de charges indirectes par rapport à l'activité de production.

Les charges indirectes posent un problème important, dans la mesure où leur incorporation au coût du produit nécessite un traitement préalable. Nous verrons comment la méthode des coûts complets⁴¹ traite le problème.

1.2.3. Synthèse

Ces différentes catégories de coûts peuvent être représentées en définitive sur deux axes, à partir des charges qui les composent déterminant ainsi quatre types bien spécifiques, comme le montre le tableau (typologie des charges dans l'entreprise)

Charges	Directes	Indirectes
Variables	Matières premières, frais de distribution, sous-traitance, etc.	Energie (eau, fuel, électricité), petit outillage, fournitures diverses, etc.
Fixes	Main-d'œuvre, dotations aux amortissements des machines affectées à la fabrication des produits, etc.	Personnel administratif, dotations aux amortissements des bâtiments et machines (hors production), etc.

41

Tableau 8 Typologie des charges dans l'entreprise

1.3. Les différentes méthodes de calcul des coûts

L'existence de coûts différents dans leur nature et leur comportement va induire des méthodes variées de calcul selon que l'on prendra en compte telle ou telle catégorie. Ces méthodes sont complétées par des améliorations ponctuelles ou des techniques d'analyse destinées à la prise de décision dans un contexte spécifique.

1.3.1. Les méthodes

En reprenant le tableau (8), on peut agencer chaque type de coûts de manière différente. A partir de la matrice suivante (tableau (9)), on débouche ainsi sur deux ensembles de méthodes fondées sur des calculs de coûts partiels ou de coûts complets

Charges	Directes	Indirectes
Variables	1	2
Fixes	3	4

Tableau 9 Matrice de calcul des coûts

➤ Les calculs de coûts partiels

- Méthode des coûts variables (Direct Costing) :** En se référant au tableau, une première combinaison consiste à conserver uniquement les charges variables comprises dans (1 + 2).
 La méthode est surtout intéressante dans une optique prévisionnelle, car elle permet de calculer un seuil de rentabilité, c'est-à-dire un seuil de chiffre d'affaires ou de quantités vendues qui permet à l'entreprise de couvrir ses charges fixes et donc, de commencer à réaliser du bénéfice.
- Méthode des coûts spécifiques (Direct Costing évolué) :** La deuxième combinaison consiste à considérer les charges variables (1 + 2) augmentées des charges fixes directes (3).
 Cette méthode prolonge la précédente et son principal intérêt est de mieux appréhender la contribution d'un produit à l'absorption des charges fixes indirectes. En d'autres termes, une fois ce coût calculé, si la « marge sur coûts spécifiques », c'est-à-dire la différence entre le prix de vente du produit, les charges variables et les charges

qui lui sont imputables en propre est encore positive, alors cela signifie que son exploitation permet d'absorber une partie des frais de structure. Il s'agit par conséquent, d'un outil précieux pour apprécier la rentabilité des produits et leur abandon éventuel.

- **Méthode de la marge sur coût direct** : Une troisième combinaison consiste à retenir uniquement les charges directes variables et fixes (**1+3**) laquelle permet de calculer une « marge sur coûts directs » qui peut être utilisée par exemple, pour estimer la marge dégagée par un établissement ou un magasin.

➤ **Les méthodes de calcul en coûts complets**

Elles correspondent à la prise en compte de tous les coûts (**1+2+3+4**), afin de calculer un coût de revient « complet » du produit.

Elles permettent ainsi, de calculer une marge bénéficiaire par produit. On peut distinguer deux techniques de calcul : la comptabilité par « centre d'analyse » et la comptabilité « par activité ».

À côté de ces méthodes, d'autres techniques de calculs de coûts sont envisageables, sans que l'on puisse parler de « méthode ». Ces modes de calculs constituent, soit un prolongement des précédentes, soit plus généralement des techniques d'aide à la décision.

1.3.2. Améliorations et techniques ponctuelles d'aide à la prise de décision

➤ **Les coûts standards et coûts préétablis**

Ce sont des coûts souvent calculés à partir de coûts complets et qui ont vocation à établir des prévisions et des devis. Ils débouchent sur des calculs d'écarts, dont l'interprétation constitue un outil important du contrôle.

➤ **L'imputation rationnelle des charges fixes**

Il s'agit également d'un prolongement de la méthode des coûts complets. La technique présente l'avantage de moduler le calcul du coût complet des produits pour tenir compte de la variabilité des charges fixes unitaires.

➤ **Le coût marginal**

Le coût marginal correspond au coût d'une unité, d'un lot ou d'une supplémentaire fabriquée. Sa connaissance est essentielle en tant qu'outil d'aide à la décision. Il revêt une grande importance en raison de son rôle pivot au sein de la micro-économie.

2. Les coûts logistiques

2.1 Définition

Coût logistique : ensemble des coûts qui affèrent à la gestion des flux (transport, stocks, informatiques, prestations, frais de personnel, surfaces, équipement, ...).

2.2 Coûts logistiques fixes et variables

Au niveau logistique, deux types de charges existent : les charges fixes et les charges variables. Les charges variables dépendent surtout de l'activité, au contraire des charges fixes.

En général, les charges liées à la logistique sont très souvent fixes, et les charges variables relèvent surtout de frais divers. Les frais relatifs au transport se divisent également en charges fixes et variables.

2.3 Identification des différents coûts logistiques

Les coûts logistiques se scindent en deux grandes catégories liées à l'environnement de l'entreprise :

2.3.1 Coûts logistiques internes

Avant de procéder à l'identification des coûts logistiques internes, il est utile d'identifier au préalable les diverses activités de la logistique auxquelles ces derniers sont rattachés (fabrication, emballage, manutentions, transport, stockage...). Une fois cette relation trouvée, on peut alors déterminer plus facilement les différents coûts

➤ Coûts liés à la gestion des stocks :

- **Les coûts de commande** : Ils sont constitués par les éléments suivants :
 - ✓ **Coût des locaux** (loyers, équipement informatiques, logiciels, exploitation du quai de déchargement)
 - ✓ **Coût du Personnel** (charges salariales des agents assurant la gestion et le suivi des commandes. Sont inclus les acheteurs, les réceptionnaires et autres agents administratifs)
 - ✓ **Coût des fournitures administratives** (bon de commande, imprimés, etc. ...)
 - ✓ **Coût de préparation de la commande** (déplacements des acheteurs, inspections, contrôle, ...)
 - ✓ **Coût d'acquisition** (évalué par unité de commande, il s'agit du prix réellement payé pour acquérir les produits)
- **Les coûts de stockage ou d'entreposage** : Ils sont constitués par les éléments suivants :
 - ✓ **Coût des magasins** (amortissements ou location, taxe, électricité, assurances, ...)
 - ✓ **Coût du Personnel** (charges salariales des magasiniers, manutentionnaires, caristes agent de sécurité, agent de propreté ...)
 - ✓ **Coût des équipements** (appareils de levage et de manutention, rayonnages, ...)
 - ✓ **Coût de gestion ou coût administratif** (Ordinateur, fournitures de bureau, ...)
 - ✓ **Coût de possession** (immobilisation financière)

Les coûts de stockage varient en fonction des quantités de stocks. On les évalue en % du stock moyen

- **Les coûts de pénurie :**

- ✓ **Le coût de pénurie externe** englobe les pertes de commandes, le recours à la sous-traitance afin de satisfaire dans un délai raisonnable un maximum de clients, l'augmentation des charges de production (heures supplémentaires, maintenance des équipements...).
- ✓ **Le coût de pénurie interne** (absence de matière pour la fabrication des produits finis, ruptures de stocks) est surtout liés à la désorganisation de l'unité de production et aux pertes engendrées par cette pénurie. Ces dernières se justifient essentiellement par la main d'œuvre inoccupée mais payée, l'arrêt des machines, la production basse, la formation des goulets d'étranglement.

- **Coût de production**

Le coût de production regroupe l'ensemble des charges occasionnées par la fabrication d'un produit. La détermination du coût de production par les méthodes comptable⁴² intègre le coût d'achat et les charges de production.

- **Coût du parc de véhicules**

Lorsqu'une entreprise dispose de son propre parc de véhicules, la gestion de ces derniers génère divers coûts administratifs (vignettes, assurances, licence...), de personnels, de maintenance des véhiculesetc.

2.3.2. Coûts logistiques externes

On représentera les différents coûts logistiques externes dans le tableau (10) afin de mieux les synthétiser.

Coût logistique	Caractéristique
Coût des produits achetés	Prix achat de base au départ de l'usine ou du magasin de vente.
Coût de l'emballage	Une attention particulière doit être portée sur son poids et son volume qui sont les deux éléments essentiels qui influencent le calcul du fret (Prix du transport).
Coût du Pré acheminement	Le pré acheminement est la partie du transport qui précède un transport principal. Son coût est composé de l'ensemble des charges supportées du lieu d'achat des marchandises au magasin du transitaire qui généralement représente aussi le client.
Coût du dédouanement export	Il dépend de la nature des produits et est constitué en partie d'une taxation fixe.
Coût des opérations d'embarquement	Le coût des opérations d'embarquement se décompose en frais multiples, de manutention, stockage, documentaires, chargement...
Coût du transport principal	Dans l'organisation du transport, il faut toujours rechercher le meilleur équilibre entre les coûts (coût du transport, frais d'approche, coûts des stocks) et les délais.
Coût de l'assurance	Toute marchandise destinée au transport doit être assurée. L'assurance des marchandises couvre divers risques liés à l'opération de transport (casses, pertes, détérioration, avaries...).
Coûts des opérations de débarquement	Le coût des opérations de débarquement se décompose en frais multiples, de mise sous palan, manutention, stockage, documentaires...
Coût de dédouanement import	Le coût de dédouanement est composé des droits et taxes de douanes, auxquels s'ajoutent multiples frais liés aux formalités de déclaration en douanes.
Coût du post acheminement	Le post acheminement est la partie du transport qui succède à un transport principal. Son coût est composé de l'ensemble des charges supportées du lieu de débarquement des marchandises au magasin du client.

<p>Coût de logistique inversée</p>	<p>C'est une forme de coûts particuliers gérés dans toute entreprise qui intègre une activité de gestion des retours. Il s'agit généralement du retour des emballages (conteneurs, caisses, casiers...), du retour des produits sous traités...</p>
---	---

Tableau 10 Coûts logistiques externes

2.4. Importance de la maîtrise des coûts logistiques

Le coût logistique global est spécifique à chaque entreprise. Il représente une grosse partie des coûts d'une entreprise: les coûts de stockage, de manutention et de distribution sont souvent supérieurs aux coûts des matières premières et de la fabrication. Il devient alors nécessaire de faire des économies sur ces coûts afin de rester compétitif face à des concurrents de plus en plus nombreux. De même, la réduction des coûts est axe principale de l'amélioration de la performance d'une Chaîne logistique.

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons restitué les concepts et les outils théoriques nécessaires pour traiter notre problématique.

Les modèles présentés sont rarement utilisés dans leurs formes standards, mais sont généralement modifiés suivant le contexte de l'entreprise.

Le chapitre suivant concerne l'étude de l'existant, où le modèle SCOR sera utilisé comme outil de diagnostic de l'entreprise Unilever Algérie.

CHAPITRE I

Etude de l'existant

Chapitre II : Etude de l'existant

Introduction

Cette partie concerne la présentation générale de l'entreprise Unilever Algérie, une description de sa chaîne logistique, et une cartographie de ses flux.

Nous y présentons également le diagnostic logistique détaillé de chaque processus, que nous avons effectué sur la base du référentiel SCOR, ainsi que l'ensemble des dysfonctionnements que nous avons relevés.


Section I : Présentation d'Unilever

1. Unilever

Unilever est une multinationale anglo-néerlandaise, dont les sièges sociaux sont situés à Londres (Angleterre) et à Rotterdam (Pays-Bas). Société présente dans plus de 100 pays ils emploient 173 000 collaborateurs. Leurs produits sont vendus dans plus de 190 Pays et leur Chiffre d'affaire s'élève à 49,8 milliards d'euros en 2013 par son volume des ventes du premier producteur de glaces et de thé au monde.

Les produits Unilever sont regroupés en quatre grandes catégories

- Boissons et glaces
- Alimentaire
- Soins de la personne
- Entretien de la maison

C'est le leader mondial de l'agroalimentaire dans toutes les catégories où ils opèrent : Bouillons, margarines, sauces, condiments, thés et crèmes glacées. Ils sont aussi leaders mondiaux des produits de soins de la peau et des déodorants avec de solides positions dans les autres catégories de produits d'entretien de la maison et de soins de la personne. Ces produits tiennent leur promesse de qualité; c'est pourquoi plus de 2 milliards de consommateurs choisissent tous les jours la marque au «  ».

1.1 Son histoire

Depuis plus d'un siècle, Unilever a su s'adapter aux évolutions du temps. Sa mission d'entreprise « apporter de la vitalité à la vie » démontre sa compréhension des consommateurs. Ainsi, l'esprit de cette mission marque l'ensemble de son histoire qui a débuté à la fin du 19^{ème} siècle.

Un début simple, touché par l'histoire (guerres, progrès de la science, booms économiques, etc.). Très vite, à la fin du 19^{ème} siècle, Unilever était déjà parmi les entreprises les plus socialement et écologiquement responsables.

Aujourd'hui, la société est toujours convaincue que le succès économique demande le respect de ce qui est dû aux collaborateurs, aux consommateurs et aux différentes sociétés dans lesquelles elle est implantée.

Elle a lancé ou participé à un grand nombre d'initiatives pour trouver des ressources durables, pour protéger l'environnement, pour soutenir les communautés locales et bien plus.

En effet :

- Plus de 55% de leur chiffre d'affaire provient des pays émergents.
- 127 millions de personnes ont été touché à travers leur programme Lifebuoy pour la promotion du lavage des mains et 49 millions à travers leur programme de promotion du brossage des dents, entre 2010 et 2012.
- 100% de leurs achats d'huile de palme en 2012 étaient de source durable
- 39% de leur thé provient de sources certifiées durables par la Rainforest Alliance.
- Depuis 2010, ils ont réduit leur empreinte environnementale de 6%.

En annexe (1), vous pourrez voir son histoire détaillée et de quelle façon son portefeuille de marque a évolué.

1.2 Ses divisions

Voici quelques éclairages sur ses trois divisions : les produits alimentaires, les produits d'entretien de la maison et les produits de soin de la personne.

➤ **Les produits alimentaires**

- L'achat de Bestfoods en 2000 lui a permis d'acquérir la position de leader dans la catégorie culinaire. Knorr est sa grande marque phare avec € 2.3 milliards de chiffre d'affaires dans plus de 100 pays et une gamme qui couvre les soupes, les bouillons, les sauces, les pâtes et les plats préparés.
- Elle est le leader de la catégorie margarine dans la plupart des pays européens et en Amérique du nord avec des marques telles que Fruit d'or (France), Becel (Pays-Bas), Flora (UK) and Take Control (US). Elle a répondu à la demande pour des produits sains avec Pro-Activ, une margarine dont les ingrédients aident à réduire le taux de cholestérol.

- Elle est le leader mondial du marché des glaces avec des marques telles que Miko en Europe, et Ben & Jerry's aux USA.
- Enfin, elle est le premier vendeur de thé en sachet au monde grâce aux marques Lipton et Brooke Bond.

➤ **L'entretien de la maison et les soins de la personne**

- Elle est leader du marché des produits d'hygiène domestique dans une grande partie du monde avec des marques telles que **Cif, Comfort, Domestos, Omo, Skip** et **Cajoline**.
- Sur le marché des soins personnels, elle est leader mondial sur les soins de la peau, les déodorants et les anti-transpirants. Ses marques phares sur ce marché sont **Axe, Dove, Lux, Pond's, Rexona** et **Sunsilk**.

1.3 LA vitalité

La mission d'Unilever consiste à apporter de la vitalité à la vie : aider chacun à se sentir bien, à le porter sur lui et à mieux profiter de la vie. Un sentiment cher au cœur de Lord Leverhulme, il y a déjà plus d'un siècle.

Depuis cinq ans, sa croissance s'est fondée sur la rationalisation de son portefeuille de marques. Aujourd'hui elle rationalise l'organisation autour d'une mission d'entreprise simple: la vitalité.

Sa mission vitalité a notamment répondu aux grandes problématiques qui affectent les consommateurs aujourd'hui : le vieillissement de la population, l'urbanisation, le réchauffement planétaire, l'évolution des habitudes alimentaires et des modes de vie.

1.4 Environnement et société

Son engagement envers l'environnement et les personnes fait partie de sa façon de travailler. Chaque jour, des hommes et des femmes dans 190 pays choisissent ses produits pour se nourrir, pour prendre soin de leur corps ou pour faire le ménage dans leurs maisons.

Ce fait simple illustre sa façon de contribuer à la société ; elle répond aux besoins nutritionnels et d'hygiène avec ses marques et ses produits. Mais elle est aussi convaincue que le simple fait de se conduire de façon responsable peut avoir un impact social positif.

Elle s'engage à gérer son impact social et environnemental de façon responsable. Elle cherche à travailler en partenariat avec des organisations pertinentes pour répondre aux problématiques actuelles et contribuer au développement durable.

1.5 Sciences et technologie

L'innovation lui permet de répondre, de façon attrayante, aux besoins et aspirations des individus.

Cette dernière permet de mettre en œuvre les petites améliorations ainsi que les grandes idées qui répondent aux besoins des consommateurs.

Pour cela, Unilever met l'accent sur la R&D (Recherche et Développement), afin de combiner l'expertise scientifique avec la connaissance des consommateurs pour produire des technologies attrayantes et passionnantes.

Unilever est équipé de 6 grands laboratoires de R&D dans le monde : deux au Royaume-Uni, un au Pays-Bas, un aux USA, un en Chine et un en Inde. La société possède également soixante centres d'innovation, dont cinq en France.

1.6 Etre au service du consommateur

En permanence, elle développe ses connaissances sur les liens entre l'alimentation et le bien-être, cela l'aide à développer des aliments ayant un impact positif sur la santé et ainsi améliorer l'hygiène et augmenter le plaisir (voir annexe (2)).

Avec des marques leaders, le Groupe offre chaque jour des produits de qualité à 2 milliards de consommateurs à travers le monde, dans les domaines de l'alimentaire, de l'hygiène de la maison et des soins de la personne. Et il mobilise toute son énergie pour s'adapter aux nouvelles tendances et aux besoins émergents.

Il s'agit donc d'apporter une nouvelle valeur ajoutée aux consommateurs. La santé, la nutrition et le plaisir guident Unilever, leader sur ses marchés avec des marques célèbres présentes dans chaque foyer français.

Les consommateurs sont de plus en plus exigeants en ce qui concerne leur alimentation et leur vie quotidienne et Unilever y répond grâce à la créativité de ses équipes.

➤ Dans la cuisine

Unilever possède l'un des plus grands portefeuilles de marques alimentaires. La popularité de ses marques est le fruit d'une écoute quotidienne des consommateurs et de leurs envies.

Le Groupe est le n°1 français des crèmes glacées. Ses gammes permettent de concilier tous les goûts à toutes les occasions, du plus quotidien au plus festif. Grâce à son centre de recherche, « the Unilever Health Institute », elle met en place de nombreux programmes de recherche qui permettent sans cesse d'améliorer les qualités nutritionnelles de ses produits.

➤ Dans la maison et la salle de bain

Avec de grandes marques telles que Omo, Skip, et Cif, (Jif, dans NAME)⁴³ l'entretien de la maison devient bien plus qu'une histoire d'hygiène; son objectif est de permettre à l'utilisateur de mieux profiter de la vie.

Ses marques de soin de la personne sont utilisées sur les cinq continents. Axe, Dove, Signal, Lux, Lifebuoy et Rexona aident à se sentir bien, à le porter sur soi et à mieux profiter de la vie.

Unilever est aussi le n°2 sur le marché avec 15 grandes marques historiques d'entretien de la maison et de soin de la personne. Evoluant en permanence, ces marques apportent aux consommateurs les dernières innovations en matière de praticité, d'efficacité et de bien-être.

A travers l'ensemble de ses marques, la firme veut apporter davantage de vitalité à la vie quotidienne des consommateurs. Pour que chaque utilisateur se sente bien, le porte sur lui et profite au mieux de la vie.

1.7 Ses objectifs et ses principes

Son objectif déclare que le succès requiert « le comportement le plus respectueux et responsable envers les personnes avec qui elle travaille, les communautés qu'elle touche, et l'environnement qu'elle affecte. »

La firme est consciente de ses responsabilités et elle conduit son business avec la plus grande intégrité, en respectant les personnes, les organisations et les environnements qu'elle côtoie chaque jour.

Ainsi, l'organisation cherche à avoir un impact positif à travers : ses marques, ses activités, ses relations commerciales, ses contributions volontaires ainsi que tout autre moyen.

D'une part, elle recherche sans cesse à améliorer son impact environnemental. En Algérie, son site industriel est certifiés et établi des processus visant à réduire la consommation d'eau, d'énergie et ainsi que des déchets réduit à ce jour à 45%.

D'autre part, son objectif corporatif définit les aspirations derrière ses activités. Il est soutenu par son Code of Business Principles (Principes de conduite des Affaire) qui décrit les valeurs auxquels tous les collaborateurs d'Unilever, de par le monde, adhèrent.

De plus, il est important pour l'entreprise de travailler avec des fournisseurs qui partagent ses valeurs. Son Business partner code (Code des Fournisseurs), aligné à son Code of Business Principles, comprend dix principes recouvrant l'intégrité et la responsabilité envers les employés, les consommateurs et l'environnement.

⁴³ Name : MENA, North Africa and Middle East

2. Unilever en Algérie

2.1 Historique

Unilever est présente en Algérie depuis 1954, date à laquelle OMO a été lancé à travers un partenariat avec un acteur local.

En 2002 Unilever s'implante officiellement en Algérie date à laquelle l'usine d'Oran a été inaugurée.

Unilever dispose d'un site de production à Oran et d'un bureau commercial à Alger.

En Algérie leur portefeuille de marques (annexe) comporte les :

- Produits alimentaires : **Knorr, Lipton**
- Produits de soin de la personne: **Dove, Axe, Rexona, Signal, Lux, Sunsilk, Clear, Fair&Lovely Lifebuoy.**
- Produits ménagers : **OMO, OMO Machine, Jif, Surf.**

2.2 Position dans le monde

L'organisation d'Unilever monde est subdivisée en trois régions géographiques :

- Amérique
- Asie, Afrique et CEE
- Europe de l'Ouest

Unilever Algérie, faisant partie Unilever Maghreb, fait partie de la région EAME (Europe, Afrique, Moyen Orient).

2.3. Organisation

Unilever Algérie est organisée en deux structures assurant les fonctions de production et de commercialisation. Ces deux structures sont : Un site industriel et un bureau de liaison.

- **Site industriel d'Oran (lieu du stage) :**

Cette division est chargée de plusieurs fonctions dont celles relatives au cycle de production.

La gestion des approvisionnements est assurée à travers la prospection et la sélection des fournisseurs. De par la nature chimique des matières premières utilisées, à l'exception des emballages qui sont approvisionnés au niveau national, le nombre de fournisseurs est réduit

privilégiant l'établissement de relations de partenariats selon les règles d'affaire régissant les activités d'Unilever.

La production est planifiée selon un PIC (Plan Industriel et Commercial) établi de sorte à atteindre les objectifs fixés par Unilever Monde pour chaque région où elle exerce son activité.

Ce PIC est ensuite décliné par SKU (référence) et par période de plus courte durée (environ deux mois) afin de répartir la charge sur la ligne de production. Celle-ci comporte 8 machines dont la capacité journalière moyenne agrégée s'élève à 180 tonnes. La fabrication permet de produire des lessives destinées à usage manuel (HS) et machine (LS) et dont le conditionnement se fait dans des sacs ou des cartons de différents formats.

A Oran, l'entreprise est répartie en 4 grands départements principaux



Figure 16 Les départements de l'unité d'Oran

Le département Supply Chain Management est celui dans lequel on a effectué notre stage. Il s'agit du plus grand département en termes de nombre de services et d'employés. Il regroupe les services :

- **Achats** : qui comprend trois tâches principales. Le choix des fournisseurs et la négociation, l'optimisation des coûts et l'évaluation des fournisseurs.
- **Production.**
- **Maintenance.**
- **Sécurité, Hygiène et Environnement** : Ces trois services assurent que l'entreprise fonctionne sous les normes exigées. Cela regroupe la sécurité des employés, la surveillance mais aussi le contrôle des rejets vers la nature, la consommation en eau et en énergie ainsi que l'emprunte carbone de l'entreprise.
- **Qualité** : Assure la qualité de la matière première jusqu'à la livraison du produit fini.
- **Go To Market** : se charge de l'emballage tertiaire, de la distribution et du stockage des produits finis.
- **Planning** : A partir des prévisions des ventes, et du plan de production, ce service gère les stocks en matières premières et en matières d'emballages et fait en sorte d'éviter les risques de rupture mais doit également faire en sorte de rester en dessous de la quantité minimale à stocker.

➤ **Bureau de liaison d'Alger :**

Établi à Alger, le bureau de liaison regroupe le service commercial et marketing. Ces deux services ont une importance additionnelle quand on sait que la valeur ajoutée générée par Unilever provient principalement :

- Des profits engrangés par la vente des produits au distributeur.
- Du suivi de la politique de distribution.

A cet effet, il est important de bien définir le rôle de chacun de ces services.

• **Service marketing :**

Ce service est constitué de deux équipes, l'une chargée du «*Brand Building*» ou « construction de la marque » et l'autre du « *Trade Visibility* » ou « visibilité dans le commerce ».

L'équipe *Brand Building* a pour mission d'étudier les besoins du marché en termes de nouveaux produits à développer et de prospecter les parts de marchés à acquérir en élaborant et en suivant l'exécution des campagnes promotionnelles. Cette équipe est aussi chargée de faire connaître les produits Unilever auprès des consommateurs et d'évaluer l'impact des promotions sur les ventes.

Les membres de l'équipe *Trade Visibility* veillent à la mise en place de standards régissant le placement des produits et des visuels dans les points de vente afin de stimuler le processus d'achat des clients. Ils travaillent également sur l'implantation de ce qui est appelé « Perfect Store », un concept qui décrit les aménagements à opérer dans les magasins afin de réunir des conditions de ventes idéales.

• **Service commercial :**

Unilever vend ses produits exclusivement à un seul distributeur : Unidistal (Unilever Distributeur Algérie) qui assure la distribution suivant trois canaux : le gros (*Wholesales*), le détail (*Retail*) et les grandes surfaces (*Market Trade*).

Unilever n'a pas accès aux informations liées aux grossistes.

La vente aux grandes surfaces a été récemment introduite et les procédures de gestion la concernant sont en cours de mise en place. Actuellement, Unilever se charge d'établir des partenariats avec les clients et de gérer les opérations de merchandising et de promotions.

L'entreprise se charge totalement de la gestion des ventes aux détaillants.

Section II : Diagnostic de la Supply Chain d'Unilever Algérie

Nous proposons dans cette partie de procéder à un diagnostic de la Chaîne logistique de l'entreprise Unilever en se basant sur le modèle SCOR. Une approche qui préconise l'approche processus comme nous l'avons indiqué précédemment (CHAPITRE I).

Ce diagnostic nous permettra de dresser un portrait de l'existant, et de cet état des lieux réalisé, identifier les éventuels centre de dysfonctionnements.

1. Les phases du diagnostic

➤ **Phase 1 : La Modélisation**

Cette phase de modélisation conduira à l'obtention d'un modèle représentant, le fonctionnement de la chaîne logistique d'Unilever Algérie. Cette modélisation se fera suivant le modèle SCOR en adoptant la méthodologie descendante top-down. Il sera procédé, en premier lieu à la définition des macro-processus de niveau1 qui sont les processus de planification, d'approvisionnement, de fabrication, de livraison et de retour. Ces macro-processus seront ensuite déclinés en processus de niveau 2 puis de niveau 3.

- **Phase 2 : L'analyse critique de l'existant**

Cette phase conduira à l'élaboration du diagnostic proprement dit, elle se déclinera sur trois volets.

- **Analyse Micro-Processus**

Dans cette étape, chaque processus de niveau 3 identifié lors de l'étape de la modélisation, sera décomposé en activités et opérations puis analysé, de manière à en discerner les dysfonctionnements qui subsistent en interne.

- **Analyse inter macro-processus**

Cette étape consistera à faire un focus particulier sur les interfaces entre les macro-processus, pour discerner les dysfonctionnements liés à la coordination entre macro-processus et à la cohérence des échanges entre ces derniers.

- **Analyse du pilotage global de la chaîne logistique**

Cette étape permettra de faire le point sur la démarche et les outils utilisés pour le pilotage global de la performance de la chaîne logistique.

2. Déroulement du diagnostic

Dans le cadre de cette étude, le diagnostic mené est un diagnostic de processus qui consiste à adopter l'approche processus au système qu'on veut étudier. On procèdera ainsi à une étude approfondie des différents processus constituant la chaîne logistique d'Unilever Algérie.

2.1 Processus de Planification

L'identification selon SCOR des processus de niveau 2 et 3 est présentée dans le tableau

2.1.1 Modélisation du processus de planification

Niveau 1	Planification		
Niveau 2	P1.Planification des approvisionnements	P2.Planification de la production	P3.Planification de la distribution
Niveau 3	<p>P1.1 : Calcul des besoins en matières.</p> <p>P1.2 : Etablissement d'un plan d'approvisionnement</p>	<p>P2.1 : Planification mensuelle de la production.</p> <p>P2.2 : Etablissement du planning hebdomadaire de la production.</p> <p>P2.3 : Calcul des charges</p>	<p>P3.1 : Calcul de l'objectif annuel de vente.</p> <p>P3.2 : Calcul des objectifs mensuels des ventes par format.</p> <p>P3.3 : Planification des moyens de transport.</p>

Tableau 11 Décomposition du processus de planification selon le modèle SCOR

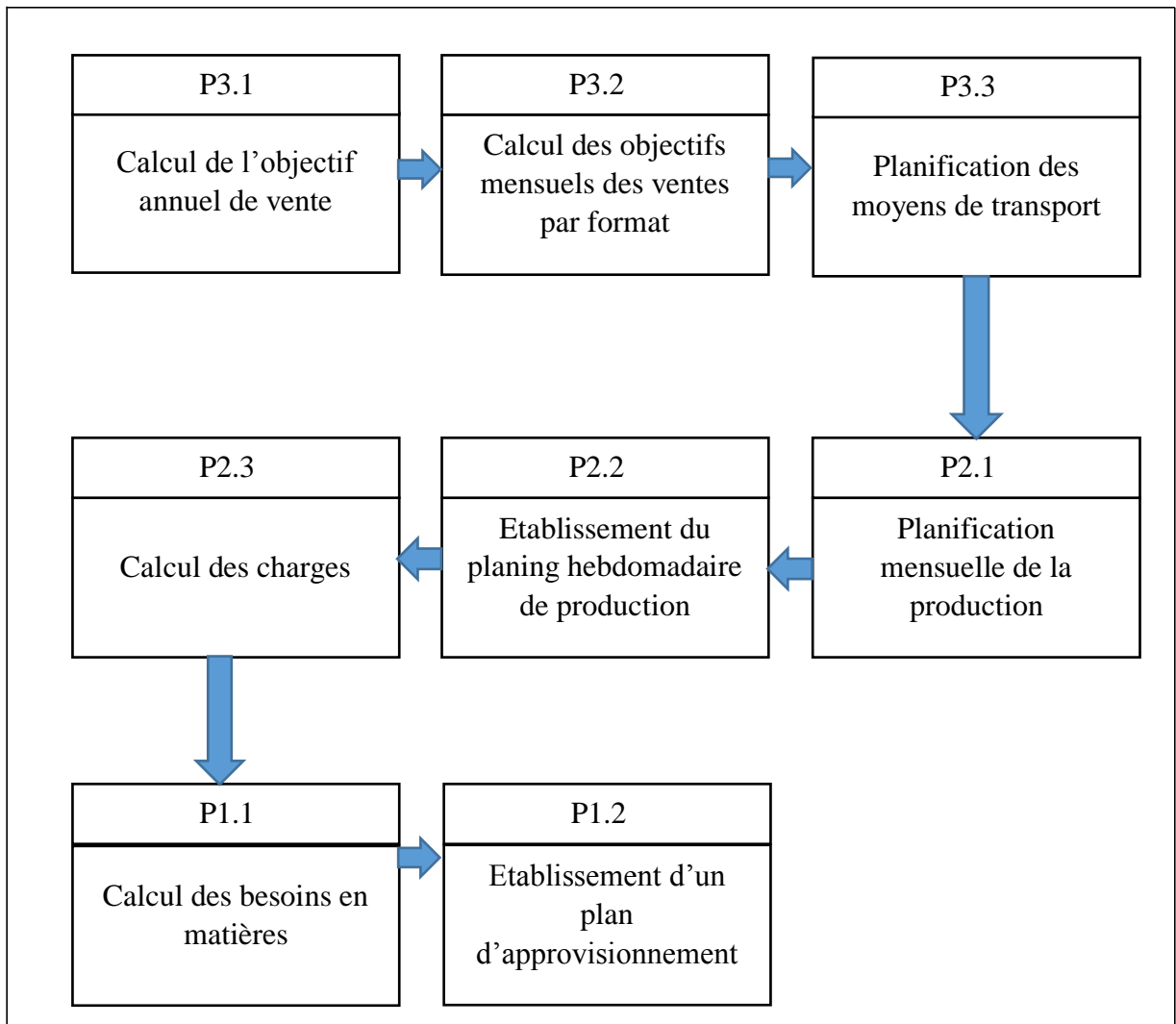


Figure 17 Décomposition du processus de planification selon le modèle SCOR

2.1.2 Diagnostic du processus de planification

- **Calcul de l'objectif annuel global de vente**

Un objectif en croissance du chiffre d'affaire pour l'année N+1 par rapport à l'année N. Le calcul de l'objectif global en volume des ventes pour l'année N+1, se fait alors en multipliant les réalisations de l'année N par (1+taux de croissance).

- **Calcul des objectifs mensuels des ventes par format**

La DC décline alors l'objectif annuel en objectifs mensuels puis en objectifs mensuels par format.

Il est important de signaler que ce dispatching en objectifs mensuels, se base essentiellement sur le facteur saisonnier en tenant compte des évènements susceptibles d'influencer la consommation.

- **Planification mensuelle de la production**

Le calcul des prévisions mensuelles de production se fait de la manière suivante :

- Les objectifs des ventes sont transmis à la production, qui les valide et qui élabore les prévisions mensuelles de production par format.
- Cette planification de la production se fait en prenant aussi en compte :
 - ✓ Les stocks initiaux en PF (PF).
 - ✓ Le stock de sécurité en PF correspond à la couverture de 15 jours de vente

- **Etablissement du planning hebdomadaire de production**

Les plannings hebdomadaires de production s'obtiennent par éclatement des objectifs mensuels de production sur quatre semaines. Une fois ces objectifs obtenus, la Direction de Production procède à une affectation des charges par ligne et par jour. On obtient ainsi des objectifs journaliers pour chaque ligne.

- **Calcul des charges**

A partir des objectifs de production, le calcul des charges consiste à calculer les charges mensuelles, hebdomadaires et journalières affectées à chaque ligne de production.

Une fois la charge par ligne de production calculée, elle est comparée à sa capacité de production. Dans le cas où la charge est supérieure à la capacité, la DP procède à un lissage.

- **Calcul des besoins en matières**

- **Les matières premières importées et les emballages**

Les données de la planification mensuelle de la production établies sont transmises au service Supply planning, qui, à partir de la formule de chaque PF (Annexe (3)), procède à un calcul des besoins mensuels nets en matières premières importées (solide) et locales (liquide et emballage) nécessaires pour chaque produit.

Ensuite il ne reste plus qu'à procéder à une sommation pour avoir les besoins mensuels globaux en matières premières importées.

- **Les matières premières locales**

La même procédure que celle des matières premières importées est utilisée. La seule différence est que le niveau du stock de sécurité et le délai de livraison sont ici moins importants. Ces délais varient selon l'origine du produit et sa nature.

Il est important de signaler que les calculs des quantités à commander ne correspondent pas aux besoins en matières premières. Ils se font en tenant compte :

- ✓ Du taux de perte en matières premières (écart entre l'inventaire physique et le nominal)
- ✓ Stock initial et des commandes en cours.

- ✓ Du stock de sécurité en matières premières qui correspond à la couverture de 3 semaines de consommation.

- **Les produits finis importés**

La planification se fait au niveau régional. Et à partir de l'état des ventes et les objectifs préétablis on calcule le besoin mensuel des produits finis importés.

- **Etablissement d'un plan d'approvisionnement**

L'objectif étant de ne jamais tomber en rupture de stock et de ne pas accumuler un surstock Les plannings d'approvisionnement se font en tenant compte des 3 paramètres suivants :

- les délais de livraison.
- l'état actuel et l'état souhaité des stocks.
- les plannings de production.

- **Planification des moyens de transport**

Actuellement Unilever Algérie ne dispose pas d'une flotte de véhicules de livraison. Elle fait appel à des prestataires de service de transport à chaque fois qu'un besoin de cette nature est exprimé.

2.2 Processus d'approvisionnement

2.2.1. Modélisation du processus d'approvisionnement

L'identification selon SCOR des processus de niveau 2 et 3 est présentée dans le tableau

Niveau 1	Approvisionnement	
Niveau 2	Approvisionnement d'un produit stocké	Approvisionnement d'un nouveau produit
Niveau 3	<p>A1.1 : Lancement de la commande.</p> <p>A1.2: Réception des Marchandises.</p> <p>A1.3: Autorisation du paiement de la marchandise.</p> <p>A1.4: Gestion du magasin Matières Premières et emballage</p>	<p>A2.1 : Identification des fournisseurs potentiels</p> <p>A2.2 : Choix du fournisseur.</p> <p>A2.3 : Lancement de la commande.</p> <p>A2.4: Réception des Marchandises.</p> <p>A2.5: Autorisation du paiement de la marchandise.</p> <p>A2.6: Gestion du magasin Matières Premières et emballage.</p>

Tableau 12 Décomposition du processus d'approvisionnement selon le modèle SCOR

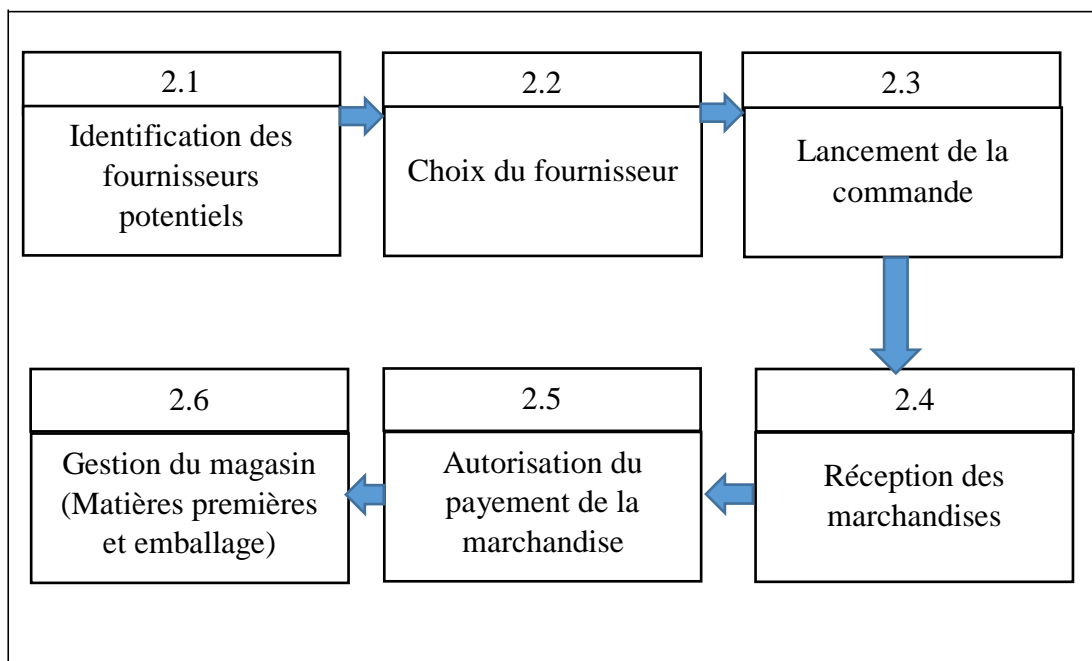


Figure 18 Décomposition du processus d'approvisionnement selon le modèle SCOR

2.2.2. Diagnostic du processus d'approvisionnement

- **Identification des fournisseurs potentiels**

La Direction de la régionale MENA⁴⁴ et le responsable achat sont responsables de l'identification et le recensement des fournisseurs potentiels ne se fait à un niveau stratégique, c'est-à-dire, au niveau MENA d'Unilever Maroc et ceci concernant les achats importés. Sinon pour les achats locaux c'est le responsable achat d'Unilever Algérie qui s'en charge.

- **Choix du fournisseur**

La sélection des fournisseurs est faite au niveau d'Unilever MENA notamment à l'aide des quatre critères suivants :

- La qualité du produit proposé.
- Le prix et les modalités de paiement (par rapport au marché).
- Le sérieux du fournisseur et sa réputation.
- Les délais de livraison.

- **Lancement de la commande**

- **Les matières premières locales**

Concernant les matières premières locales (Liquides et emballage), la procédure de lancement de la commande est la suivante :

- ✓ Expression du besoin (quantité et date de livraison).
- ✓ Etablissement du bon de commande (BC)
- ✓ Communication du BC au fournisseur
- ✓ Etablissement du planning des livraisons (mensuel avec prévision de livraison partielle).
- ✓ Suivie des commandes (OTIF100%)

- **Les matières premières et produits finis importés**

Pour les matières premières importées, la procédure de lancement de commande est la suivante :

- ✓ Expression du besoin (quantité et date de livraison).
- ✓ Demande de pro-forma auprès du fournisseur par email.
- ✓ Réception et vérification de la pro-forma.
- ✓ Passation de commande (établissement du BC).
- ✓ Transmission du bon de commande au fournisseur (Prix, qualité, quantité, date de livraison).
- ✓ Ouverture de la lettre de crédit avec les fournisseurs dont le délai de livraison est d'un mois.

⁴⁴ Middle East and North Africa

- ✓ Envoie des références de la lettre de crédit (plus de garantie) au fournisseur.
- ✓ Chargement de la marchandise et réception des documents pour vérification (par mail).
- ✓ Réception des documents originaux à Unilever et la lettre de crédit.
- ✓ Assurance de la marchandise.
- ✓ Réception des documents originaux (facture, certificat de conformité, billet de chargement...).
- ✓ Transmission des documents originaux aux finances
- ✓ Transmission des documents à la banque pour domiciliation.
- ✓ Transmission des documents originaux au transitaire pour déclaration et dédouanement.

Il est important de signaler que la passation de la commande auprès des fournisseurs pour les matières premières importées, est dans de nombreux cas, retardée par la non-ouverture de la lettre de crédit. Ce problème a pour source, les lenteurs administratives et les erreurs fréquemment commises dans la rédaction des différents documents.

- **Réception des marchandises**

Ce processus commence à l'arrivée du camion de marchandises ou bien à l'accostage du bateau (import), et prend fin à la mise en stock des produits.

- Dédouanement de la marchandise
- Accueil des camions et inspection de la marchandise par les agents de sécurité.
- Déchargement de la marchandise.
- Signature des différents documents de réception
- Vérification quantitative de la marchandise.
- Déballage de la marchandise et vérification de la qualité.
- Consolider la livraison avec le Bon de Livraison (BL) voir Annexe (4)
- Porter la réception de la marchandise sur le logiciel de gestion des stocks.
- Déplacement de la marchandise vers les lieux d'entreposage ou la transférer dans une autre zone de stockage.
- Transférer au département finance qui effectuera le paiement au fournisseur

- **Autorisation du paiement des marchandises**

Se fait automatiquement, c'est-à-dire que le système donne feu vert à la personne chargée du paiement pour l'effectuer suite à la réception et à la vérification de conformité des marchandises.

- **Gestion du magasin des matières premières et emballage**

Unilever Algérie dispose de quatre zones de stockage de Matières Premières.

- A chaque réception d'une commande de matières premières et/ou d'emballages, le responsable des stocks procède à une vérification visuelle et quantitative de la marchandise. Un échantillon est ensuite testé au niveau du laboratoire « contrôle qualité » pour en vérifier la qualité. En cas de non-conformité, la commande est retournée au fournisseur.
- Toute entrée/sortie d'une matière première est saisie dans le logiciel de gestion des stocks «SAP».
- La politique de gestion des stocks adoptée par Unilever Algérie est la politique de gestion à point de commande. Le logiciel utilisé affiche une alerte dès que le stock a atteint le seuil fixé.
- La production formule au service stock ses besoins en matières premières, en lui adressant une liste des prélèvements à faire. Ces matières seront ensuite transférées en zone tampon.
- La planification des niveaux des stocks pour les matières importées se fait selon les prévisions.
- Les inventaires sont de deux types : mensuels pour les matières jugées critiques et annuels pour les inventaires comptables.

2.3. Processus de production

2.3.1. Modélisation du processus de production

Identification selon SCOR des processus de niveau 2 et 3 est présentée dans le tableau (13)

Niveau 1	Production
Niveau 2	P1. Production pour stock
Niveau 3	M1.1 : production et conditionnement M1.2 : Suivi de la qualité du produit fini M1.3 : Traitement des rebuts M1.4 : Gestion des entrées au magasin PF

Tableau 13 Décomposition du processus de production selon le modèle SCOR

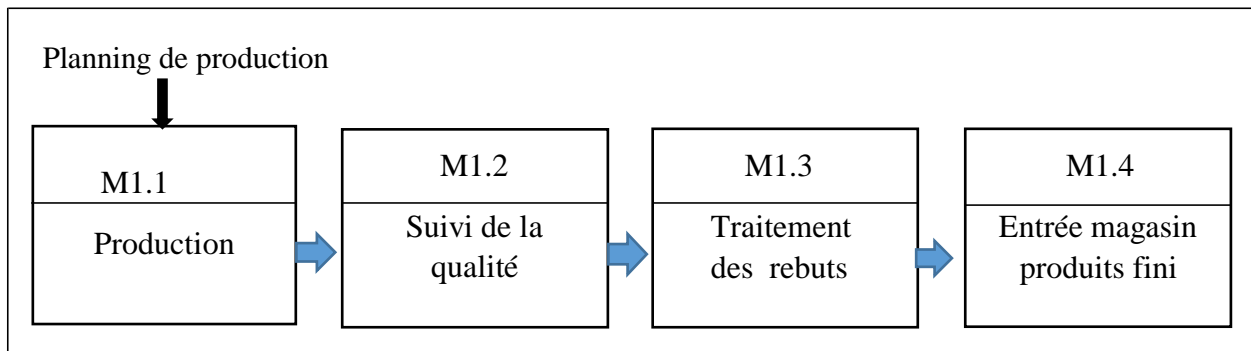


Figure 19 Décomposition du processus de production

2.3.2. Diagnostic du processus de production

- **Production et conditionnement**

Il existe onze lignes de production au niveau de l'usine d'Oran, à savoir :

- **La ligne Etui**

La ligne PET est la ligne de production utilisant l'emballage en carton sous forme d'étui en petit en grand format pour les machines (HS) et en petit format pour le lavage à mains (LS).

- **Les lignes Sac**

Elles fabriquent aussi des formats LS et HS.

- **Suivi de la qualité**

Le laboratoire est chargé du contrôle de la qualité de tous les produits de l'entreprise, ainsi que des procédures utilisées dans la préparation de ces derniers.

Deux catégories de contrôle peuvent être identifiées selon leur moment de survenance :

- **Contrôles en amont du processus de production**

Effectués avant le lancement de la production, ces contrôles concernent les matières premières et les emballages. Ils sont répartis en deux types :

- ✓ Des contrôles de réception : lors de l'achat de matières premières, d'emballages ou de toute autre matière rentrant dans le processus de production.
- ✓ Des contrôles opératoires : à chaque lancement de la production, des contrôles sont réalisés pour tous les ingrédients entrant dans le processus de production.

- **Contrôles à l'aval du processus de production**

Ce sont les contrôles effectués à la sortie des lignes de production. Le suivi de la qualité des PF et des emballages utilise trois types de contrôle :

- ✓ **Contrôle de la solution (la recette)** : ce contrôle est effectué chaque 60 minutes. Il permet de vérifier les caractéristiques physico-chimiques des préparations :

- ✓ **Contrôle de la qualité des processus** : il est effectué chaque 60 minutes et a pour but de vérifier la qualité des processus :
- ✓ **Contrôle de la qualité de l'emballage** : Ce contrôle est réalisé chaque 30 minutes. Il consiste en la prise d'un échantillon de 3 packs pour vérifier la qualité de l'emballage

Il est important de souligner que :

- L'échantillon prélevé devient plus important après chaque changement de série ou tout arrêt de la machine.
- L'anomalie la plus récurrente est au niveau de la densité de la poudre. Ce dernier se trouvant hors de l'intervalle de conformité
- **Gestion de la non-conformité**

Les rebuts sont essentiellement dus à un packaging non conforme. Ils sont automatiquement détectés par la conditionneuse qui les expulse de la ligne de production. Les packs ainsi rebutés sont vidés du produit. Ce dernier est recyclé pendant que le packaging est jeté.

- **Gestion des entrées au magasin PF**

L'inventaire mensuel des PF se fait à la fin de chaque mois par comptage physique

2.4. Processus de Distribution

2.4.1. Modélisation du processus de distribution

L'identification selon SCOR des processus de niveau 2 et 3 est présentée dans le tableau (14).

Niveau 1	Distribution
Niveau 2	D1.Distribution des produits stockés
Niveau 3	D1.1 : Gestion des commandes D1.2 : Préparation des commandes D1.3 : Gestion des stocks produit fini D1.4 : Facturation D1.5 : Transport et livraison

Tableau 14 Décomposition du processus de distribution selon le modèle SCOR

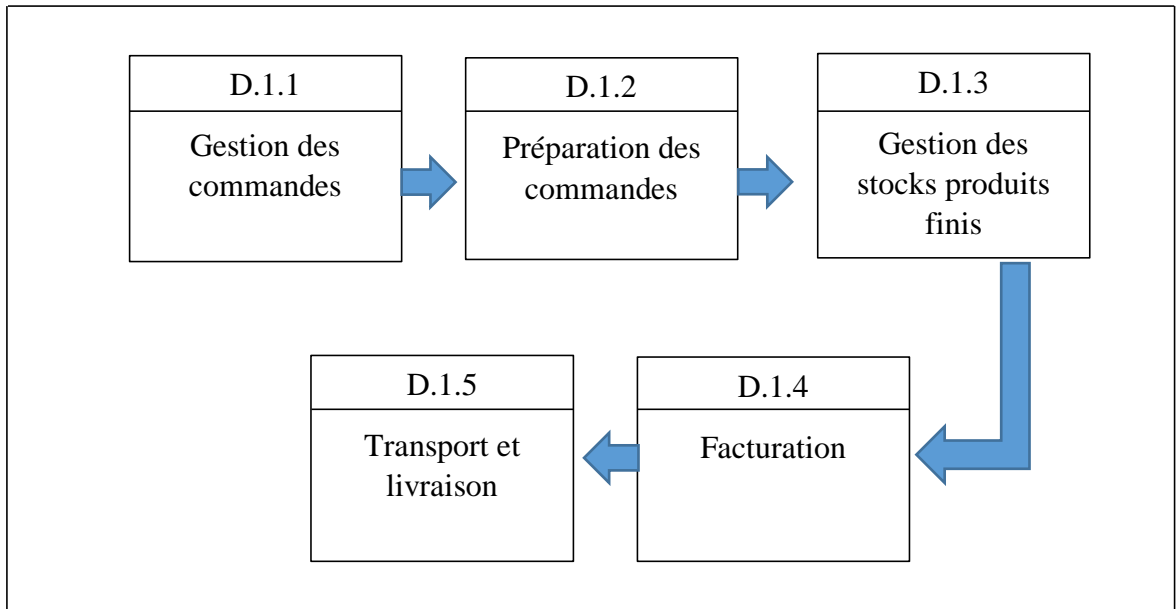


Figure 20 Décomposition du processus de distribution selon le modèle SCOR

2.4.2. Diagnostic du processus de distribution

- **Gestion des commandes, Facturation et préparation des commandes**

Pour des raisons de clarté, les 3 processus seront décrits simultanément.

Les clients d'Unilever Algérie se répartissent entre 4 segments principaux (les grossistes, les magasins, les grandes surfaces et les clients prestigieux).

Les activités de gestion des commandes et de préparation des commandes sont propres à chaque segment. La procédure de gestion et préparation des commandes pour chaque segment sera explicitée ci-dessous.

- **Grossistes et dépositaires**

- La DC reçoit les commandes des grossistes, avec les dates de livraison précisées par ces derniers.
- le client vient chercher sa commande en récupérant un bon de commande au niveau de la DC.
- Le chef de service magasin produit fini (DSC) vérifie la disponibilité des produits mentionnés dans le bon de commande qu'il vient de recevoir.
- Le chef de service magasin produits fini donne au préparateur de commande une copie du bon de commande et celui-ci s'occupe de charger la marchandise à bord du camion.
- Le chef de service magasin produit fini prépare le bon de sortie (BS) pour le client.
- Le client se présente au service facturation muni du bon de sortie où on lui remet une copie de la facture.

- Le client se dirige ensuite vers la caisse où il règle la facture. Le caissier garde une souche de la facture.
- Le client est ensuite invité au quai où il effectue en compagnie du chef de quai une vérification de conformité entre, ce qui a été chargé et ce qui est mentionné dans le BS et la facture.
- Après ce contrôle, le client signe et le chef de quai appose son cachet et sa signature sur le bon de sortie ainsi que sur la facture.
- Le client part avec une facture et un bon de sortie.
- Un dernier contrôle s'effectue par la sécurité au niveau du poste de garde et où le client justifie sa sortie par le bon de sortie.
- **Vente directe**

La procédure de la vente directe se déroule comme suit :

- Chaque matin, les camions des vendeurs se présentent à la zone de chargement avec un bon de commande.
- La préparation de la commande se fait par l'équipe de préparation de commande conformément au bon de commande.
- La commande est contrôlée et chargée sur le camion en présence du vendeur.
- Le vendeur fait la tournée des magasins où il propose ses produits aux commerçants.
- Chaque fois qu'une vente est conclue, le vendeur dresse une facture en deux souches, l'une pour lui et l'autre pour le client.
- Le soir à 17h, le vendeur rentre à l'entreprise et se dirige vers la zone de déchargement.
- Le déchargement et le contrôle s'effectuent alors pour faire le décompte et confronter les factures avec la marchandise invendue. Toute non-conformité, ou manque sera comptabilisé sur le compte du vendeur.
- **Grandes surfaces :**

Le Déroulement se fait de la manière suivante :

- Un agent de la DC est chargé de faire la tournée des grandes surfaces d'un certain secteur. Celui-ci a pour mission de recenser les besoins de chaque grande surface en produits d'Unilever et de négocier le prix et le délai de livraison.
- Une fois, toutes les commandes recensées et transmises à l'équipe des ventes, cette dernière en fait sommation et procède à une livraison directe de toutes les grandes surfaces du secteur.

Il est important de souligner que cette manière de faire permet de :

- Détecter plus facilement les besoins du client.
- Optimiser les tournées en ne chargeant à bord du camion que ce qui va être livré, ceci implique qu'il n'y a pas de retours de marchandises.
- De réaliser d'énormes gains de temps et d'argent.
- D'assurer un très bon service de vente et faire des gros clients que sont les grandes surfaces des partenaires.

➤ **Gestion des stocks PF**

La gestion des stocks des PF se fait au travers d'un progiciel de gestion des stocks.

➤ **Transport et livraison :**

La livraison est habituellement à la charge d'Unilever et son coût est compris dans la facturation du client.

Pour livrer la commande au client, Unilever fait souvent appel à :

- des vans pour la vente directe.
- des semi-remorques qui sont utilisés pour livrer les produits et restituer les conteneurs.

L'externalisation de l'activité Transport, l'entreprise Unilever se détache de certaines charges directes liées à la flotte à savoir :

- Le carburant ;
- Les pièces de rechanges ;
- Les pneumatiques et lubrifiants ;
- Les mécaniciens ;
- La location de garages pour les véhicules ;
- La transformation des coûts fixes en coûts variables.

2.5. Processus de retour

2.5.1. Modélisation du processus de retour

L'identification selon SCOR des processus de niveau 2 et 3 est présentée dans le tableau (15).

Niveau 1	Retour
Niveau 2	R1: Retour client
Niveau 3	R1.1 : Réception des retours. R1.2 : Contrôle des retours. R1.3 : Traitement des retours.

Tableau 15 Décomposition du processus de retour selon le modèle SCOR

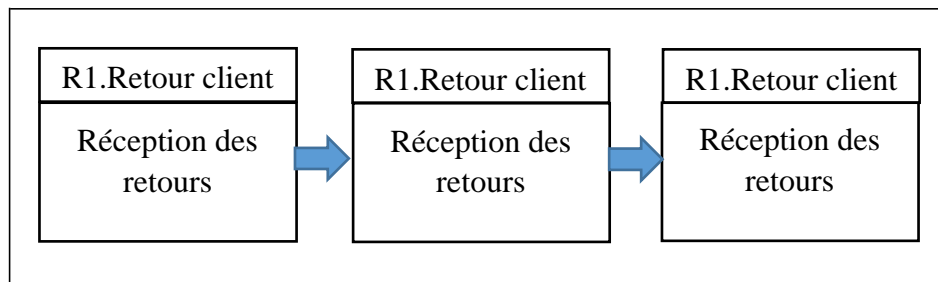


Tableau 16 Décomposition du processus retour selon le modèle SCOR

2.5.2 Diagnostic du processus de retour

➤ Réception et contrôle

Le client constatant un défaut de qualité dans le produit qui lui est livré, contacte l'équipe de distribution pour soumettre une réclamation.

Le client renvoie le produit à la date convenue avec le chargé de la vente.

Dès la réception du camion, les agents de sécurité vérifient la facture. Le camion est ensuite guidé vers le quai de déchargement où on décharge le produit et où on contrôle le dossier de la vente pour s'assurer que tout est en règle.

Un contrôle qualité du produit est réalisé, pour s'assurer que la non-qualité est prise en charge par la garantie offerte par l'entreprise à ses clients. Si tel est le cas, le produit est transporté en zone avarie et le client se voit remplacé le produit défectueux.

➤ Traitement des retours

- Dans zone avarie, les opérateurs trient les produits retournés pack par pack en séparant les produits récupérables de ceux qui ne le sont pas.
- Les produits jugés récupérables, sont sur-conditionnés et réintègrent les stocks des PF. Quant à ceux qui sont jugés irrécupérables, ils sont détruits.

3. Diagnostic inter-macro-processus

Les échanges entre macro-processus sont représentés dans le tableau de synthèse (IV.7). Les Macro-processus sont mentionnés en lignes et en colonnes et leurs échanges formalisés aux croisements des lignes et colonnes. Pour préciser le sens des échanges, il est convenu que les lignes représentent le macro-processus de départ et les colonnes le macro-processus de destination.

Il est important de noter que le macro-processus Retour n'est pas représenté à cause de sa faible interaction avec les autres macro-processus, il est ainsi géré indépendamment des autres.

Destination Départ	Planification	Approvisionnement	Production	Distribution
Planification		*Plan d'approvisionnement *Plan de production *Plan de livraison	*Plan de production *Plan d'approvisionnement *Plan de livraison	*Organisation des tournées *Plan d'approvisionnement *Plan de production *Plan de livraison
Approvisionnement	*Disponibilité MP *Commandes en cours. *Confirmation du plan d'approvisionnement. *Planning des réceptions		*Etat des stocks MP. *Planning des réceptions	*Etat des stocks MP. *Planning des réceptions
Production	*Disponibilité produit. *Etat de suivi des plannings de production	*Plan de production *Etat des stocks Matières premières. *Etat des consommations		*Disponibilité de PF *Etat de suivi des plannings de production.
Distribution	*Réception de commande *Planning des livraisons *Date de livraison	*Etat des stocks PF	*Etat des commandes (date promise + quantité)	

Tableau 17 Echanges inter macro-processus

➤ Les dysfonctionnements identifiés au niveau inter macro-processus sont les suivants :

Le premier problème est la non-adéquation entre les données d'entrées et les données attendues par un macro-processus. Cela traduit un problème de prévisions et peut engendrer un ralentissement du macro-processus de destination.

Le deuxième problème de caractère global constaté au niveau de la chaîne logistique est l'absence de procédures formalisées pour les différents processus. Ce manque de formalisation engendre des difficultés de capitalisation et de transmission du savoir-faire aux nouvelles recrues ainsi que des difficultés à évaluer et améliorer les processus.

Le troisième problème réside dans le fait que la majorité des différents services intervenants dans la chaîne logistique ne disposent pas d'indicateurs de performance. Même quand ils existent, ces derniers sont trop nombreux, mal adaptés et rarement calculés et mis à jour. Cela engendre d'une part l'absence d'une vision consolidée évaluant de façon synthétique la performance globale de la chaîne logistique et l'inexistence d'une démarche de pilotage de la chaîne logistique proprement dite d'autre part.

La négligence de ce volet de pilotage et l'absence d'un tableau de bord logistique engendrent un manque de visibilité de l'état réel du système et ainsi une impossibilité de proposer des mesures adaptées pour son amélioration. A ce niveau, nous constatons un manque de cohérence et d'efficacité dans les activités ayant pour but d'améliorer la performance logistique.

Pour répondre à ces anomalies, nous allons dans le chapitre suivant élaborer un tableau de bord indicatif et d'aide à la décision à la fois pour contribuer à l'amélioration de la gestion de la Chaîne logistique. Pour procéder à cela, nous allons suivre une approche basée sur les coûts jugés piliers dans la Supply Chain.

Conclusion

Nous avons présenté dans ce chapitre l'entreprise Unilever ensuite nous avons procédé à l'application du diagnostic logistique sur sa Chaîne logistique, ce diagnostic a été basé sur le modèle SCOR, dans un premier lieu, nous avons cité les procédures de gestion des processus du modèle, ensuite nous avons décelé les dysfonctionnements présents dans la gestion de cette Supply Chain.

Une solution sera proposée pour pallier à quelques dysfonctionnements relevés : élaboration d'un Tableau de Bord logistique.

CHAPITRE III

Essai de maîtrise des coûts logistiques

Chapitre III : Essai de maîtrise des coûts logistiques

Introduction

Dans cette partie de notre contribution nous allons présenter notre apport par rapport à la contrainte qui se manifeste dans le manque de suivi et de prévisions fiables.

Notre contribution à ce stade se résume dans l'élaboration d'un tableau de bord de suivi et de prévision des entrepôts en termes de capacité et de coût.

Nous allons dans ce chapitre déroulé en dix étapes la démarche de conception de tableaux de bord intitulée GIMSI.

Section I : Analyse des coûts logistiques

On tient à signaler que chez Unilever Algérie les coûts de la Chaîne logistique sont divisés en trois subdivisions : Coûts logistiques⁴⁵, coûts de production, Coût de Matières premières.

Pour des raisons d'accès à l'information, nous allons nous intéresser principalement à la partie logistique afin d'en définir les principaux centres de coûts pour qu'ensuite leur analyse nous aidera à effectuer les actions nécessaires à la démarche de conception du tableau de bord destiné lui-même à l'amélioration de la maîtrise des coûts logistiques et de la même la gestion de la Supply Chain.

1. Description des coûts logistiques :

Les coûts de distributions prennent quatre axes principaux : les coûts de stockage et d'entreposage, coûts des équipements, coûts du personnel et le coût de transport illustrés dans le tableau (tableau)

⁴⁵ Les coûts qui concernent la logistique de distribution, les coûts liés au stockage, entreposage, manutention et transport.

Eléments de coût	Pourcentage du coût logistique total
Coûts de stockage et d'entreposage	
Energie	0.54%
Loyer entrepôts	2.70%
Provision sur stock	4.47%
Coûts des équipements	
Location Clark	1.92%
Palettes	10.45%
Dépréciation véhicules	2.27%
Carburant	0.00%
Maintenance	0.3%
Coût du personnel	
Salaire managers	0.00%
Salaire non managers	1.55%
Salaire expatriés	0.00%
Salaire (sous-traitance)	2.80%
Heures supplémentaires non managers	0.03%
Heures supplémentaires (sous-traitance)	0.12%
Assistance sociale	0.00%
Formation	0.00%
Autres charges	2.23%
Coût de transport	
Transport	67.10%
Transport supplémentaire	3.53%
Coût total de distribution	100%

Tableau 18 Tableau des coûts logistiques (Décembre 2015)

1.1 Coût de stockage et d'entreposage

- **Energie** : ce coût concerne les charges liées aux différentes sources d'énergie soient l'électricité, l'eau qui rentrent dans l'opération de stockage (magasin).
- **Loyer des entrepôts** : il représente le montant à décaisser pour louer un ou plusieurs entrepôts, Unilever procède à cette opération dans le cas où son magasin et ses entrepôts s'avèrent insuffisants pour les quantités disponibles.
- **Provision sur stock** : ce coût représente le montant à allouer en guise de provision sur dépréciation de stock ou mévente.

1.2 Coût des équipements

- **Location Clark** : Unilever loue cet outil de manutention est ceci engendre tout naturellement un coût à considérer.
- **Palettes** : les palettes sont utilisées pour l'entreposage et le transport des marchandises, ce coût est celui des palettes achetées pour l'entreposage des produits finis fabriqués à l'usine de l'entreprise, sinon pour le reste des produits achetés (finis et matières premières) leur coût est compris dans le prix du transport.
- **Dépréciation véhicules** : c'est l'amortissement des véhicules.
- **Carburant** : c'est le coût du carburant des véhicules et engins faisant partie du service logistique.
- **Maintenance** : dans ce coût on trouve principalement la maintenance du « racking system »⁴⁶ souvent préventive se faisant deux fois par an sinon occasionnelle en cas de dysfonctionnement.

1.3 Coût du personnel

- **Salaire manager** : le coût des salaires des managers de la logistique.
- **Salaire non manager** : c'est-à-dire le coût de salaire liés au reste des postes entrants dans la fonction logistique et qui sont permanents.
- **Salaires expatriés** : c'est le coût des salaires des personnes faisant partie du département logistique mais qui travaillent à Unilever MENA.
- **Salaire (sous-traitance)** : c'est le coût de sous-traitance de la main d'œuvre dans les périodes à forte activité.

- **Heures supplémentaires non-managers/sous-traitance** : c'est le coût des heures supplémentaires aux heures de travail prévues, elles sont ajoutées dans les périodes à fortes activités.
- **Assistance sociale, formation, autres charges** : c'est les charges liées au coût administratif des salariés.

1.4 Coût du transport

- La fonction transport est sous-traitée, donc ce coût représente la somme versée au sous-traitant.

2. Relevé les principaux centres de coûts

2.1. Coûts non-sujets à l'analyse

- **En premier lieu**, on retrouve les coûts auxquels on a attribué une valeur nulle (0,00%), pour des raisons de confidentialité, l'entreprise s'est abstenue de nous fournir tous les coûts liés à la logistique de distribution. Les coûts concernés sont : Carburant, salaire managers, salaire expatriés, assistance sociale et formation.
- **En second lieu**, les coûts de valeur moyenne (total 8,81%), c'est-à-dire ceux dont la proportion est plus ou moins petite par rapport au coût logistique. Dans le tableau c'est les cases auxquelles on a attribué la couleur rose (excepté le coût de transport). On cite : l'énergie, la location des Clarcks, la dépréciation des véhicules, la maintenance, salaire des non-managers, Autres charges ainsi que le transport et le transport supplémentaire. Concernant le coût de transport, comme on a cité précédemment, Unilever sous-traite cette fonction, et le coût de cette sous-traitance fait partie des coûts logistiques et visiblement il représente le plus grand centre de coût (70,63%), néanmoins, notre analyse ne va pas porter sur cette problématique car elle relève d'une décision stratégique de l'entreprise.

2.2. Coûts sujets à l'analyse

On va s'intéresser dans cette étape aux cases rouges, ces même cases abritent les coûts suivants : Loyer entrepôt (2,70%), provision sur stock (4,47%), le coût des palettes (10,45%), salaire sous-traitance ainsi que les heures supplémentaires des salariés de l'entreprise et des employés sous-traités (2,95%).

On a constaté lors de la manipulation des différents tableaux de coûts de la logistique de distribution que l'utilisateur de ces derniers manquait de visibilité sur nombre de points. Et que ces tableaux comprenaient de nettes variations de coût d'un mois à un autre, ces variations remarquables influent sur la fiabilité des prévisions. Autrement dit, moins on a de visibilité sur les coûts moins on les maîtrise donc nos prévisions auront tendance à s'éloigner des valeurs réelles ce qui implique que l'entreprise fera inéluctablement face à des coûts imprévus tandis que le souci majeur du logisticien est de réduire ces derniers.

- **Coût des palettes** : est lui très variant car il dépend directement des quantités de produits. Il représente la proportion la plus élevée dans cette catégorie de coûts. Dans ce cas spécialement le coût peut être réduit d'une manière très significative. Ayant la possibilité d'être retournées, les palettes qui servent lors de la livraison des produits aux clients sont une grande source d'économie d'argent pour l'entreprise. Ainsi que si l'on a une bonne visibilité sur le besoin en palette de fréquence mensuelle on peut faire des prévisions et même pouvoir négocier leur prix.
- **Loyer entrepôt** : ce coût est déterminé à partir des prévisions de stockage car l'entreprise décide de louer des entrepôts externes lorsque son stock dépasse la capacité de ses propres entrepôts. Le coût du loyer est calculé à partir du nombre de palettes stockées, autrement dit, des prévisions sur le besoin en palettes (quantité calculées dans pour le coût précédent) s'avèrent suffisantes pour estimer le coût qu'aura à supporter l'entreprise en matière de location d'entrepôts.
- **Provision sur stock** : ce coût consiste en la somme d'argent mise de côté dans le but de couvrir les éventuelles pertes, détériorations de stock ou les méventes.
- **Coût de la main d'œuvre** : il regroupe dans notre cas les charges liées à la sous-traitance ainsi que les heures supplémentaires des employés de l'entreprise. Ce coût peut être réduit si l'emploi de cette main d'œuvre est optimal. En calculant ce coût en détails, on arrivera à déterminer s'il y a nécessité de recruter davantage ou même licencier histoire d'éviter les charges de la sous-traitance.

Section II : Elaboration d'un Tableau de Bord

1. Conception et mise en place d'un tableau de bord d'analyse et de suivi des coûts logistiques

On adopte la méthode GIMSI, déjà abordée dans le chapitre I. Cette méthode se compose de 4 phases, chacune de quelques étapes et le tout est présentée ci-dessous :

1.1 Phase 1 : Identification (Quel est le contexte ?)

Les deux premières étapes 1 et 2 analysent successivement l'environnement du département en question, puis les structures de ce département (L'organisation et les hommes).

1.1.1 Etape 1 et 2 : Environnement et identification du Département Production

Dans ces deux premières étapes, nous allons analyser l'environnement de la fonction logistique et ses stratégies afin de définir le périmètre et la portée du projet.

Comme nous l'avons déjà présenté, Unilever Algérie est responsable de produire la lessives (OMO et SURF) ainsi que leur commercialisation et celle de d'autres produits alimentaires, de soin de la personne et d'entretien labellisés Unilever (on prend à titre d'exemple Knor, Magnum, Lipton, Dove, Sunsilk, Axe, Jif, Cif, ...). C'est principalement ces deux fonctions (production et commercialisation) qui génèrent la quasi-totalité des flux d'où la majeure partie des coûts logistiques. Des coûts très significatifs si ce n'est les plus éminents dans la Chaîne logistique en termes de valeur mais surtout de flexibilité, c'est-à-dire que leur maîtrise peut facilement engendrer des économies conséquentes qui ont des retombés très positives sur la performance de la Supply Chain en particulier et l'entreprise en général.

Comme nous l'avons expliqué dans des sections précédentes. Le service logistique présente une difficulté dans la maîtrise de ses coûts et ceci s'explique par la mauvaise visibilité sur ces derniers. De même, ce service présente un manque d'indicateurs nécessaires à la démarche de maîtrise des coûts.

Donc, le processus clé concerné par cette démarche GIMSI est bien le processus de Distribution (gestion des commandes et des stocks). Et les acteurs concernés par la construction de ce tableau de bord sont :

- L'équipe de distribution ;
- L'équipe responsable des magasins ;
- L'équipe de système d'information ;

1.2 Phase 2 : Conception (Que faut-il faire ?)

Dans cette phase, nous avons suivi cinq étapes. L'étape 3 a pour but de définir les objectifs tactiques locaux en accord avec les enjeux de l'entreprise. Les étapes 4 et 5 servent à étudier le tableau de bord et choisir les indicateurs. L'étape 6 est consacrée à la collecte des informations et, la construction du système de tableau de bord qui intervient lors de l'étape 7.

1.2.1 Etape 3 : Définition des objectifs

L'entreprise définit un certain nombre d'objectifs globaux au niveau stratégique, à partir de ces derniers, chaque cellule de terrain va définir ses objectifs locaux en déclinant l'orientation globale, en fonction des activités et processus la concernant au premier plan.

Critères de choix d'un objectif: Un objectif doit être SMART :

- **Spécifique** : L'activité doit être clairement définie
- **Mesurable** : L'objectif doit s'exprimer en une unité mesurable
- **Atteignable (ou Accessible)** : Les décideurs doivent disposer des moyens nécessaires pour atteindre l'objectif, et les contraintes doivent être maîtrisables
- **Réaliste** : Les décideurs doivent préciser les méthodes d'accès et les actions à mettre en place pour atteindre ces objectifs définis dans le temps
- **Temporel** : L'objectif doit avoir un délai pour lequel il doit être réalisé.

Le problème précis que nous voulons traiter à travers ce projet de tableau de bord est la maîtrise des coûts logistiques, donc un suivi de ces derniers à travers les différents flux afin de pouvoir réaliser des économies au niveau des coûts ce qui est l'un des but ultime du Supply Chain Management.

Suite à notre diagnostic de l'état de l'existant du processus distribution, de notre analyse des coûts logistiques, ainsi que de l'apport de l'équipe que nous avons impliqué en tant qu'acteur du projet de l'élaboration et de la mise en place du tableau de bord, nous avons fixé les objectifs du tableau de bord comme suit :

- Élaborer un support de communication fiable et représentatif entre le responsable de la logistique de distribution et le reste des cadres de l'entreprise (Autres chefs de département, DG ainsi que le conseil d'administration) ;
- Avoir une visibilité en chiffre sur les plus grands centres de coûts logistiques, afin de pouvoir faire des prévisions plus fiables concernant l'allocation des ressources et le déploiement de moyens ;
- Mettre en place un instrument de veille permettant de déceler les opportunités et les risques nouveaux, aider à prendre des décisions concernant la location pour stockage et entreposage ;
- Favoriser la prise de décision après l'analyse des valeurs remarquables, et la mise en œuvre des actions correctives ;
- Mettre en évidence les performances réelles et potentielles et les dysfonctionnements et poursuivre l'atteinte des objectifs de distribution et ajuster le décalage entre objectifs et résultats.

1.2.2 Etape 4 : Construction du tableau de bord

En tant qu'un outil d'aide à la décision, l'objectif principal de notre tableau de bord est de faciliter le suivi, la maîtrise et la prise de décision concernant la logistique de distribution.

Notre contribution consiste dans l'élaboration d'un tableau de bord qui permettra en premier lieu le responsable de la logistique de distribution d'Unilever de constituer des prévisions plus fiables concernant l'espace de stockage dont il aura besoin les 12 mois à venir et d'ensuite pouvoir comparer les différentes offres de location des prestataires logistiques pour prendre une décision.

Nous devons dans ce qui suit comme étapes assurer une cohérence entre les indicateurs et les objectifs. Donc tous les indicateurs doivent être corrélés avec l'objectif cité précédemment.

1.2.3 Etape 5 : Choix des indicateurs

Le tableau de bord se compose d'indicateurs judicieusement choisis en fonction des objectifs et des personnes concernées par l'utilisation de cet outil. Ces indicateurs doivent surtout être en nombre restreint.⁴⁷

Les indicateurs de performance que nous avons adoptés sont représenté dans le tableau suivant

Indicateur	Type
Utilisation de l'espace de stockage	Indicatif
Location entrepôt	Aide à la décision

Tableau 19 Indicateurs de performance à utiliser dans notre Tableau de Bord

1.2.4 Etape 6 : La collecte d'information

Une fois nous avons choisis les indicateurs de performance, nous allons avec les équipes concernées valider les sources d'information qui permettent le calcul de nos KPI.

- Nous avons construit les règles de calcul de nos indicateurs dans le tableau ci-dessous (20).

Indicateur	Formule de calcul
Capacité d'utilisation de l'espace de stockage	Besoin en stockage (palettes)/Capacité de stockage de l'entreprise
Coût de location d'entrepôt	Somme des coûts liées au stockage

Tableau 20 Formules de calcul des indicateurs du Tableau de Bord

⁴⁷ Nous avons choisis de concevoir un tableau de bord contenant seulement deux indicateurs par faute de temps car le calcul complexe des indicateurs nécessite un nombre d'information et de données assez élevé et le traitement de ces dernières exige davantage de temps.

- Le résultat de cette étape est l'identification des sources d'information de notre tableau de bord et qui sont représentées dans le tableau suivant (21) :

N	Source d'information
1	Stock courant en tonnage
2	Commandes en cours
3	Les Prévisions de vente
4	Le taux de réalisation prévu des ventes
5	Les ventes réalisées
6	Stock prévu en fin de mois
7	La date approximative de livraison aux clients
8	La capacité de stockage d'Unilever
9	Le besoin en stockage
10	Différents coûts de stockage chez les prestataires logistiques

Tableau 21 Information servant à l'élaboration du Tableau de Bord

Il est à noter que la capacité de stockage se calcule en nombre de palettes, de même pour le coût de stockage.

1.2.4 Etape 7 : Le système de tableau de bord

Cette étape traite la question de la cohérence globale du système de tableau de bord. Dans le sens où ce tableau de bord doit être autonome mais pas isolé du décideur. Donc, en se basant sur les étapes 3, 4, 5 et 6, nous allons dans cette étape indiquer les liens et spécifications techniques et fonctionnelle qui vont assurer cette cohérence globale du système.

Concrètement donc, au cours de cette étape, nous procédons à la construction de deux pages pour notre tableau de bord:

- • Deux pages de calcul ;
- • Page de signalisation.

➤ Pages de calcul :

Cette page fonctionne selon le principe de construction des indicateurs déjà expliquée lors de l'étape précédente (voir étape 6). Dans cette page, l'utilisateur doit saisir les quatre données d'entrée nécessaires pour l'alimentation du tableau de bord qui sont :

- Quantité du stock courant
- Commandes en cours
- Prévisions de ventes

The screenshot shows an Excel spreadsheet titled 'Conception de TDB - Excel'. The active sheet is 'Calculs', which is part of a 'Simulation de stockage' model. The table contains the following data:

SAP	Description	PL1	TW	Prévisions												Commande en cours									
				avr. 16	mai 16	juin 16	juil. 16	août. 16	sept. 16	oct. 16	nov. 16	déc. 16	janv. 17	févr. 17	mars 17	avr. 16	mai 16	juin 16	juil. 16	août. 16	sept. 16	oct. 16	nov. 16		
3E-07	DOVE RESTORE 12X4X100g	248,44	124,02	25	10	15	-	-	15	10	20	20	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	21
3E-07	Dove Restore 100g - Single pack	205,58	102,63	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3E-07	DOVE BR BAR SHEA FBX 48XK	197,54	98,61	3	2	2	-	-	-	-	-	-	-	0	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3E-07	Sav Dov Bianco white 100gr PKI	167,34	83,53	-	80	55	-	80	40	20	95	-	-	-	-	0	-	106	170	-	-	-	-	21	-
3E-07	DOVE BS BAR REY FBX - Singl	158,13	78,94	3	2	2	-	-	-	-	-	-	0	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10	SIGNAL THPST CF MSHRQAM	229,73	68,68	20	14	8	14	15	15	10	15	10	1	2	3	15	-	-	-	-	-	-	18	10	15
3E-07	DOVE BS BAR COCO FBX - Singl	131,38	65,58	3	2	2	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12	ZE-07 DOVE SHAMP INTENSIVE REPI	120,43	66,69	-	3	-	8	12	15	15	12	6	-	-	1	19	-	-	-	-	-	-	-	-	-
13	ZE-07 DOVE SHAMP ANTI DANDRUF	110,19	61,01	-	3	-	-	5	5	5	5	0	1	1	8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
14	3E-07 DOVE BS BAR FRESH WRA 12X	115,55	57,68	-	60	55	-	80	50	20	55	-	0	-	87	-	64	148	-	-	-	-	-	85	-
15	ZE-07 Lux Bar Aphrodite Cream C Mgr	106,68	60,49	35	30	30	15	15	40	40	15	-	-	-	-	-	82	-	-	-	-	72	40	15	
16	ZE-07 DOVE SHAMP NUTRI-OIL (DMN)	87,56	48,49	-	4	-	10	12	15	15	12	6	-	0	1	39	1	-	-	-	-	-	-	-	-
17	3E-07 DOVE BS BAR PINK FBX - Singl	86,88	43,37	3	2	2	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
18	ZE-07 DOVE SHAMP DAILY CARE (DR)	78,73	43,60	-	3	-	8	10	10	10	12	6	-	-	1	27	-	-	-	-	-	-	-	-	-
19	ZE-07 Lux Bar Aphrodite Aprecot C Mgr	67,63	38,35	15	10	30	10	15	35	30	15	-	-	-	-	100	30	-	-	-	-	-	-	23	15
20	ZE-07 SIGNAL THPST CF MSHRQAM	91,84	31,95	17	6	3	10	10	12	12	10	12	1	2	5	11	-	-	-	-	-	24	12	10	-
21	3E-07 DOVE ORIGINAL 200ML	131,50	36,36	8	-	-	18	18	-	-	-	-	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
22	ZE-07 CLOSEUP THPST MENTHOL CH	111,11	33,28	-	1	-	-	-	-	-	-	-	0	0	0	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
23	ZE-07 CLOSEUP THPST RED HOT MM	111,06	33,26	-	1	-	-	-	-	-	-	-	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
24	ZE-07 DOVE SHAMP INTENSIVE REPI	59,93	31,11	-	1	-	-	-	1	-	-	0	0	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
25	ZE-07 DOVE SHAMP NUTRI-OIL (DMN)	60,05	31,17	-	1	-	-	-	-	-	-	0	0	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
26	3E-07 DOVE BS BAR EXFOL FBX - Singl	50,23	25,08	3	-	-	-	-	-	-	-	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
27	ZE-07 SIGNAL THPST HBRL MVSX M	62,44	29,33	2	1	1	3	-	-	-	-	-	0	2	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
28	ZE-07 DOVE SHAMP DAILY CARE (DR)	27,24	19,59	10	3	-	5	7	10	10	8	4	0	1	4	31	2	-	-	-	-	-	-	3	8
29	ZE-07 Lux Bar Aphrodite Grape C Mgr	85,56	48,51	15	-	30	10	15	35	30	15	-	-	-	-	95	-	-	-	-	-	18	30	15	15
30	ZE-07 DOVE SHAMP NUTRI-OIL (DMN)	27,09	18,48	10	4	-	8	10	12	12	12	6	0	1	4	32	29	-	-	-	-	-	-	-	-
31	ZE-07 Lux Bar Aphrodite Grape&C Mgr	33,71	17,47	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
32	ZE-07 SIGNAL THPST APPLE MSHRQ	33,40	9,99	17	7	3	12	10	15	15	15	12	1	1	23	1	7	18	-	-	-	29	15	15	
33	ZE-07 AXE DEO AERO DARK TEMPT	72,02	16,59	2	-	2	-	-	3	-	-	-	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
34	3E-07 AXE BODDY SPRAY BLACK NIGH	1,65	0,38	-	2	20	-	-	-	-	-	-	-	21	-	-	20	-	-	-	-	-	-	-	-
35	ZE-07 Clear SHMP Style Express CHK	13,26	8,25	5	1	-	3	4	6	6	3	4	0	0	10	-	2	10	-	-	-	2	6	3	
36	ZE-07 Clear SHMP INTENSIVE REPI	21,17	14,45	10	4	-	5	8	10	10	8	4	0	1	2	34	6	-	-	-	-	-	2	8	
37	ZE-07 AXE DEO AERO APOLLO PLUS	65,48	15,09	-	-	-	2	1	-	-	-	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Figure 21 Interface d'une partie la page de calcul de la capacité de stockage (partie données d'entrée)

- Tarifs de stockage

	avr.-16	mai-16	juin-16	juil-16	août-16	sept-16	oct-16	nov-16	déc-16	janv.-17	févr.-17	mars-17	TOTAL
Port													
Coût de transfert vers le depot sous douane (TC par m)	2 700	3 180	14 310	1 200	10 212	10 112	10 808	11 049	12 130	11 062	11 514	12 840	96 957 €
Coût de stationnement	360	424	1 908	160	1 362	1 348	1 441	1 473	1 617	1 475	1 535	1 712	12 928 €
Coût de transfert (TC / jour)	4 050	4 770	21 464	1 800	15 919	15 168	16 211	16 573	18 195	16 593	17 271	19 260	145 435 €
Coût total (€)	7 110	8 374	37 682	3 160	26 893	26 628	28 460	29 095	31 943	29 131	30 320	33 812	255 319
Aramex													
Coût transport Oran-alger (DZD)													
Coût de stockage palette/mois													
Coût de fourche in&out													
Aramex													
Coût total de stockage	8 640	10 176	45 790	3 840	32 680	32 359	34 585	35 356	38 817	35 399	36 845	41 088	310 261 €
Coût de manutention	3 600	4 240	19 079	1 600	13 617	13 483	14 410	14 731	16 174	14 750	15 352	17 120	129 275 €
Coût de transport													
Coût total (€)	12 240	14 416	64 870	5 440	46 297	45 841	48 995	50 087	54 990	50 149	52 197	58 207	439 537 €
Fleche bleu Oran													
Coût de fourche in & out													
Storage cost (pit / month)													
FB Oran													
Coût total de stockage	11 045	13 009	58 539	4 909	41 778	41 367	44 213	45 199	49 624	45 255	47 103	52 527	396 641 €
Coût de manutention	2 111	2 486	11 187	938	7 984	7 906	8 450	8 638	9 484	8 649	9 002	10 038	75 802 €
Coût de transport													
Coût total (€)	13 156	15 495	69 726	5 847	49 763	49 273	52 663	53 837	59 107	53 903	56 105	62 565	472 443 €

Figure 22 Interface de la page de calcul des coûts d'entreposage

Ces données d'entrée sont automatisées par la suite à l'aide des règles de constructions mémorisées dans cette page à des données de sortie intermédiaires qui sont représentées par nos deux indicateurs de performance.

Les données de sortie de cette page de ces deux pages sont chiffrées et graphiques, elles sont renvoyées automatiquement par la suite à la page signalisation pour les afficher sous forme tabulaires et graphique.

➤ Page de signalisation

Pour les utilisateurs, cette page du tableau de bord est la plus importante. Car elle propose une vision tabulaire et graphique des indicateurs de performance et elle assure un suivi de la progression vers les objectifs du tableau.

L'utilisateur du tableau de bord doit être capable d'extraire les informations nécessaires du tableau de bord directement des tableaux et des graphes, sans aucune manipulation. Pour cela nous allons définir pour chaque indicateur, et selon le message que nous souhaitons faire passer avec, le graphe le plus adéquat.

- Pour le premier Indicateur qui est : la capacité d'utilisation de l'espace de stockage les résultats seront affichés dans un tableau s'étalant sur les 12 mois à suivre ainsi qu'une graphique en courbe montrant les variations de la capacité de l'utilisation.
- Pour le deuxième qui représente le coût d'entreposage, l'utilisateur le visualisera dans un tableau et à travers un histogramme.

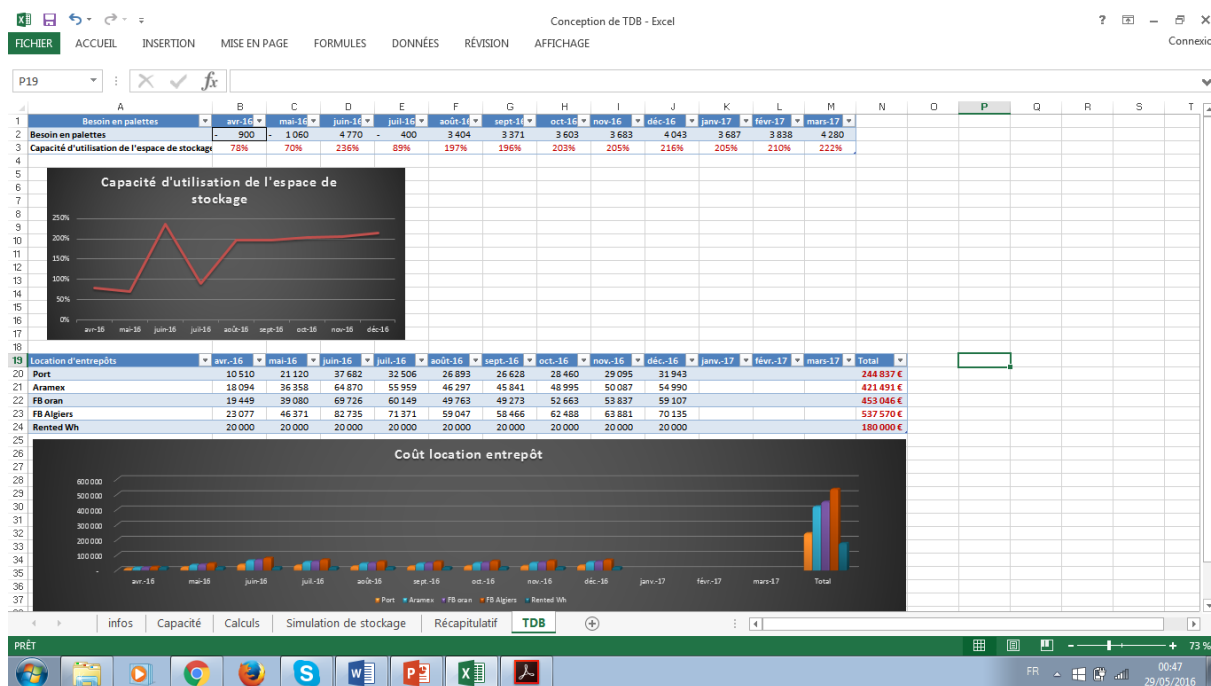


Figure 23 Interface de la page de signalisation du Tableau de Bord

1.3 Phase 3 : Mise en œuvre (Comment le faire ?)

Maintenant nous passons aux étapes 8 et 9, qui s'occupent du choix rationnel d'un progiciel et de son intégration et déploiement.

1.3.1 Etape 8 : Le choix du progiciel

Nous avons choisi le logiciel 'Microsoft Excel' comme outil de conception de notre tableau de bord car c'est un logiciel :

- Performant en termes de calcul et d'analyse de données
- Simple à utiliser
- Accessible gratuitement chez l'entreprise
- Sécurisé
- Visual à travers ses fonctions

Une fois le choix du progiciel a été fait, nous avons passé à l'application de toutes les étapes précédentes. Donc saisir les indicateurs, les formules de calcul ainsi que construire les graphes de signalisation.

1.3.2 Etape 9 : Intégration et Déploiement

La satisfaction du service logistique de distribution par le tableau de bord que nous avons développé nous permet de dire que les étapes précédentes ont fait leur preuve concrète.

Le tableau de bord est jugé très maniable et simple à utiliser.

1.4 Phase 4 Amélioration permanente (Le système correspond-il toujours aux attentes ?)

L'étape 10 consiste en un processus d'amélioration permanente pour veiller à l'adéquation entre le système et les nouveaux besoins des utilisateurs.

1.4.1 Etape 10 : Audit

Une fois que le tableau sera mis en œuvre, le responsable de la logistique de distribution, étant le premier responsable du suivi du tableau de bord, doit périodiquement s'assurer de la cohérence du système avec les nouveaux besoins de l'entreprise et des utilisateurs.

Conclusion

En suivant les dix étapes de la méthode GIMSI, nous avons pu élaborer un tableau de bord de suivi et d'étude de fiabilité de la chaîne de production qui possède quatre sources d'information pour le calcul de deux indicateurs de performance.

Cet outil a pour but de donner plus de fiabilité aux prévisions mais aussi la création d'un historique qui va aider l'entreprise par la suite à prendre des décisions opérationnelles, voir même stratégiques.

Cet outil a été très bien accueilli par les dirigeants de l'entreprise, en particulier le directeur de production.

Conclusion générale

Dans un premier temps, nous avons effectué une modélisation des processus logistiques en place en utilisant le référentiel SCOR. Notre choix du modèle SCOR est justifié par son adéquation avec notre problématique. Cette modélisation nous a permis d'analyser et de comprendre les structures et les modes de fonctionnement des processus logistiques d'Unilever Algérie.

Par la suite, nous avons procédé à un diagnostic par processus ainsi qu'à une analyse des coûts logistiques qui nous a permis de déceler les principaux centre de coût de cette Chaîne logistique. Ceci afin d'être en mesure d'apporter des solutions.

D'autre part, le diagnostic de la chaîne logistique d'Unilever a permis d'identifier des problèmes concernant le manque de coordination entre les macro-processus (planification, approvisionnement, production, distribution, retour). C'est dans ce cadre qu'il nous a été demandé de réaliser un diagnostic de la chaîne logistique de l'entreprise, dans le but d'identifier les incohérences et les dysfonctionnements, de les expliquer et de proposer à cet effet des solutions en vue de l'amélioration de la performance de la chaîne logistique.

Les résultats du diagnostic ont permis de soulever d'une part l'inexistence d'une vision consolidée évaluant de façon synthétique et mesurable la performance globale de la chaîne logistique et aussi l'absence d'une démarche de pilotage global de cette dernière. La négligence de ce volet de pilotage se traduit par l'absence d'un tableau de bord logistique engendrant ainsi, la non-visibilité d'Unilever sur l'état réel de sa chaîne logistique.

Pour remédier aux problèmes relevés à l'issue du diagnostic, nous avons bâti en premier lieu, un tableau de bord en travaillant en étroite collaboration avec les acteurs et intervenants de la chaîne considéré. Ce tableau de bord répondra au suivi et aux prévisions concernant le stockage et l'entreposage de l'entreprise.

Pour clôturer, nous espérons que ce travail pourra pallier aux problèmes que nous avons relevés, et que d'autres étudiants puissent en tirer profit

Bibliographie

Ouvrages

Beamon, B. 1996. Performance measures in Supply Chain Management. Proceedings of the Conference on Agile and Intelligent Manufacturing Systems. Rensselaer Polytechnic Institute

Burlat, P., Marcon, E., Sénéchal, O., Dupas, R. & Berrah, L. 2003. Démarches d'évaluation et de pilotage de la performance, Chapitre d'ouvrage « Evaluation des performances des systèmes de production », pp. 49-77, sous la direction de C. Tahon, Paris : Editions Hermès

Calvi, R., Le Dain, M. & Harbi, S. 2001. Le pilotage des partenariats Client-Fournisseur dans l'industrie, Revue Française de Gestion Industrielle, N°19, n°1, p. 5-15

Courty, P. 2003. Les enjeux industriels et les nouvelles problématiques scientifiques -De la logistique à la logistique globale. Ecole d'été d'automatique – Gestion de la Chaîne. Session 24, Septembre, Grenoble, France

Ganeshan, R. et Harrison T. 1995. An Introduction to Supply Chain Management, Department of Management Sciences and Information Systems, 303 Beam. Business Building, Penn State University, University Park, PA).

Khemakhem, A. 1976. La dynamique du contrôle de gestion, 2ème édition, Paris : DUNOD

Lee, H.L. et Billington, C. 1993. "Material management in decentralized supply chain", Operations Research, vol 41, n°5, p. 835-847

Lorino P. 1997. Méthode et pratiques de la performance, Paris : Editions d'Organisation

Mentzer, J.T., Dewitt, W., Keeber, J.S., Min, S., Nix, N.W., Smith, C.D. & Zacharia, Z.G. 2001. Defining the supply chain management, Journal of Business Logistics, Vol. 22, No. 2, pp. 1-25

Müller M. (2003). *The Use of Information Technologies in Supply Chains – A Transaction Cost Analysis, in Strategy and Organization in Supply Chains*, New York: Seuring, Müller, Goldbach, Schneidewind, Physica-Verlag, Heidelberg

New, S.J. & Payne, P. 1995. Research framework in Logistics. Three Models Seven Dinners and a Survey. In: *International Journal of Physical Distribution and logistics management*, Vol. 25, No. 10, pp. 60-77.

Poirier, C. & Reiter, S.E. 2001. *La supply chain*, Paris : Dunod

Supply chain operations reference model. 2006. Overview of SCOR version 7.0; Supply chain council Inc. available on <http://www.supplychain.org>. Mars 2012

Stadtler, H. & Kilger, C. 2000. Supply Chain Management and Advanced Planning, Edition Springer- Verlag, 371 p

Tahon, C. & Frein, Y. 1999. Thème 4 : évaluation de performances. Document de synthèse de Recherches en Productique

Tayur S., Ganeshan R., M. 1999. Magazine, Quantitative models for supply chain management, Kluwer Academic Publishers

Webographie

<https://www.unilevermaghreb.com/>

<http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Tableau-de-bord.htm>

<http://www.marketing-etudiant.fr/cours/c/couts-logistiques.php>

Autres ouvrages consultés

Boukabous, A. 2006. *Modélisation en Entreprise*. Mémoire de magister, spécialité génie industriel, Ecole Nationale Polytechnique, Alger.

Georges, J. 2010. *Organisation et gestion de la production*, 4ème édition, Paris : DUNOD.

Guerinik K.D. et Adamou S. 2004. *Contribution à l'amélioration de la chaîne logistique*. Mémoire de Projet de fin d'études d'ingénieur, spécialité génie industriel, Ecole Nationale Polytechnique, Alger.

Lauras Matthieu.M. 2006. *Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaînes logistiques*. Thèse de doctorat, spécialité systèmes industriels, Institut National Polytechnique de Toulouse, Toulouse.

Pichot L. 2006. *Stratégie de déploiement d'outils de pilotage de chaînes logistiques : apport de classification*. Thèse de doctorat, spécialité productique, Institut National des Sciences Appliquées de Lyon, Lyon.

Valla A. 2008. *Une méthodologie de diagnostic de la performance d'une chaîne logistique*. Thèse de doctorat, spécialité productique, Institut National des Sciences Appliquées de Lyon, Lyon.

Yves P. et Michel F. 2008. *LOGISTIQUE Production • Distribution • Soutien*, 5^{ème} édition, Paris : DUNOD.

ANNEXES

Liste des annexes

Annexe (1) : Historique	69
Annexe (2) : Les marques présentent en Algérie.....	70
Annexe (3) : Améliorer la santé et le bien-être.....	72
Annexe (4) : Liste des matières premières.....	76
Annexe (5) : Modèle de Bon de Livraison	80

➤ Annexe 1 : Historique

Le 19 ^e siècle	Même si la société Unilever n'a pas été fondée avant 1930, les entreprises qui formèrent le groupe étaient bien établies avant le début du 20 ^e siècle.
Les années 1900	Les entreprises fondatrices d'Unilever fabriquaient des produits à base d'huile et de matières grasses, en grande partie du savon et de la margarine. Au début du 20 ^e siècle, leur expansion rapide dépassa presque l'offre des matières brutes.
Les années 1910	Des conditions économiques difficiles et la Première Guerre mondiale rendent le commerce difficile pour tous ; ainsi beaucoup d'entreprises s'associent entre elles pour protéger les intérêts commerciaux communs.
Les années 1920	L'expansion rapide du commerce accentue la concurrence, les entreprises fondatrices du groupe commencent des négociations pour empêcher les autres de produire le même type de produits. Ils décident finalement de fusionner – et ainsi Unilever naît.
Les années 1930	La première décennie du groupe n'est pas simple. Elle débute avec la récession et finit avec la Seconde Guerre mondiale. Mais, tandis que l'entreprise rationalise ses opérations, elle continue de se diversifier.
Les années 1940	Les opérations mondiales d'Unilever se fragmentent, mais l'entreprise continue son expansion vers le marché des produits alimentaires et augmente l'investissement dans la recherche et le développement.
Les années 1950	Les activités se développent grâce à la naissance de la Communauté économique européenne et l'ouverture de nouveaux marchés autour du monde.
Les années 1960	Suivant la croissance économique mondiale, Unilever développe de nouveaux produits, s'implante dans de nouveaux marchés et conduit une politique d'acquisition ambitieuse.
Les années 1970	Les conditions économiques difficiles et l'inflation élevée rendent cette période difficile pour tous, mais dans le secteur FMCG (Fast Moving Consumer Goods) l'apparition des grands distributeurs, rendent les affaires particulièrement dures.
Les années 1980	Unilever est désormais l'une des plus grandes entreprises mondiales, mais l'entreprise prend la décision de rationaliser son portefeuille en se concentrant sur les produits & les marques phares.
Les années 1990	Le groupe s'implante en Europe Centrale et de l'Est et se concentre davantage sur les catégories clés. Cette politique amène la vente de près de deux tiers des marques.
Le 21 ^e siècle	La décennie débute avec « Path To Growth », une stratégie sur cinq ans et à partir de 2004, le groupe focalise ses efforts sur les besoins des consommateurs du 21 ^e siècle avec la mission Vitality.

➤ Annexe 2 : les marques en Algérie



Alsa

Des idées recettes pour tous les jours !



Knorr

La passion du goût et de la bonne cuisine.



Lipton

Le numéro un du thé.

Signal

Pour faire du brossage un vrai moment de plaisir !



Axe

La marque que tout homme peut utiliser au quotidien, autant pour ses parfums irrésistibles que pour son efficacité !



Fair & Lovely

How Fair and Lovely is that



Dove

Bien-être, douceur et beauté au quotidien.



Rexona



Sunsilk

Des déodorants qui ne vous laisseront jamais tomber.

Lequel est pour moi ?

CLEAR

Clear Efficacité prouvée contre les pellicules

LUX

Lux

Soyez une star avec Lux !

Surf

Surf

OMO

Omo enfin un rayon de soleil dans la lessive !

➤ Annexe 3 : Améliorer la santé et le bien-être

AMÉLIORER LA SANTÉ ET LE BIEN-ÊTRE

NOS OBJECTIFS

D'ici 2020, nous aiderons plus d'un milliard de personnes à améliorer leurs habitudes en matière d'hygiène, et nous apporterons de l'eau potable à 500 millions de personnes.

Réduire les risques de maladies diarrhéiques et respiratoires

- D'ici 2015, notre marque Lifebuoy a pour objectif de changer le comportement d'1 milliard de consommateurs en matière d'hygiène personnelle en Asie, en Afrique et en Amérique Latine en promouvant les bénéfices du lavage des mains avec du savon à des moments clés de la journée.
- Une étude aléatoire a montré qu'utiliser Lifebuoy à des moments clés permet de diminuer les risques de diarrhée de 25 %, les infections respiratoires aiguës de 19 % et les infections des yeux de 46 %.

Améliorer la santé bucco-dentaire

- En partenariat avec la Fédération Dentaire Internationale (FDI World Dental Federation), nous utiliserons nos marques de dentifrices et de brosses à dent comme Signal ainsi que nos programmes d'amélioration de la santé buccale pour inciter les enfants et leurs parents à se brosser les dents deux fois par jour, pour toucher 50 millions de personnes d'ici 2020.
- Des données cliniques ont montré que, par rapport à un brossage unique, se laver les dents avec un dentifrice au fluor jour et nuit peut réduire le risque de caries de 50 % chez les enfants.

Améliorer l'estime de soi

- Avec notre marque Dove nous avons déjà aidé 5 millions de femmes à améliorer leur estime de soi à travers des programmes éducatifs.
- D'ici 2015 notre objectif est d'aider 15 millions de femmes.

Fournir de l'eau potable

- Notre objectif est de rendre l'eau potable disponible et abordable pour 500 millions de personnes grâce à notre purificateur d'eau domestique Pureit d'ici 2020.
- Une étude scientifique indépendante a montré que Pureit peut réduire jusqu'à 50 % l'incidence des maladies diarrhéiques.

Défis futurs

L'Organisation des Nations-Unies a déclaré que l'accès à l'eau potable est un droit de l'homme essentiel pour profiter pleinement de la vie.

Nous nous sommes déjà fixés un défi ambitieux : atteindre 500 millions de personnes avec notre purificateur d'eau domestique Pureit. Nous croyons que notre technologie a le potentiel pour approvisionner en eau potable et peu coûteuse des millions d'autres personnes supplémentaires dans les pays en voie de développement. Nous ferons de cet objectif une grande priorité dans notre activité.

1 milliard de personnes à travers le monde se retrouvent sans accès à l'eau propre. 80 % des maladies dans les pays en voie de développement sont liées à l'eau.

Le purificateur d'eau domestique Pureit tue virus et bactéries et élimine les parasites et les résidus de pesticides afin de fournir de l'eau potable.



Notre objectif est d'atteindre
500 MILLIONS
de personnes d'ici 2020

➤ Annexe 4 : Liste des Matières Premières

Liste des matière première	Liste des emballages
Sulphonic Acid - LAB	Film de paletisation (Kg)
Sodium Hydroxide - Soude Coustique	SCOTCH (m)
Nonionic 7EO -in slurry	BRANDED TAPE (m)
Na soap - in slurry	FILM OMO ICONIC 350G
Sodium Silicate	OC BAG OMO ICONIC 350G
Sodium Carbonate Dense	JUMBO TAPE
Sodium Sulphate	Film OMO BB 175g Regular+ ND
CP5	OC BB 175 G OMO
SCMC	INTERCALAIRELONGI 200 GRJAWS1
Tinopal CBSX	INTERCALAIRE TRANSV BB200 GR JAWS1
Blue PAS needles	FILM OMO ICONIC 175G
Zeolite 4A	OC BAG OMO ICONIC 175G
Tinopal DMAX (Dimorpholino Flourescer)	FILM OMO ICONIC 700G
AV50 (Shading dye)	OC BAG OMO ICONIC 700G
Dequest 2016 EHDP - Aquacid	BOX OMO ICONIC 350G
Dequest 2047 -	OC BOX OMO ICONIC 350G
TEAD 92% - Peractive White	BOX OMO ICONIC 3KG
Sodium Percarbonat	OC BOX OMO ICONIC 3KG
new y@H coctail	BOX OMO ICONIC 3KG
Pink Sulphate Speckles	OC BOX OMO ICONIC 3KG +D12
Red/Blue /green soap Noodles	Film Bag Ls 3kg Uncompacted PONY
Citric Acid	OC Bag Ls 3kg Uncompacted
Antifoam-GAG- DC 4427	FILM OMO ICONIC 3KG
Bentonite	OC BAG OMO ICONIC 3KG
Perfume GAUGHIN STROKE UN177699	BOX OMO ICONIC 500G
Perfume Iki Melek 197049B	OC BOX OMO ICONIC 500G
Perfume Elle	Film OMO 190g sample
Perfume Comsoft	OC OMO 190g sample
	FILM OMO BB 350G FEEL2
	OC OMO BB 350G FEEL2
	FILM OMO BB 700G FEEL2
	OC FEEL2 HS 700GR BAG X 12
	BOX OMO 500G FEEL2
	OC OMO LS BOX 500G FEEL2

➤ Annexe 5 : Modèle de Bon de Livraison

UNILEVER ALGERIE SPA

Tax File No: 31048005981

Commercial Reg No: RC 0105706B02

Z.I. de Hassi Ameur

Com.de Hassi Bounif

31025 ORAN, Algeria

Tel No: (213) 41 52 54 61 Fax No: (213) 41 52 57 56



Unilever

Page 1 of 1

PURCHASE ORDER**To Vendor**

586308
CLARIANT INTERNATIONAL AG
SISSA AVNUE
GENEVA, Switzerland
Tel No: 41614695111 Fax No: 41614696511

Notes**PO No.**

4510209392

PO Date

18/02/2016

Buyer: Algeria RM HC

Ship To

UNILEVER ALGERIE SPA
Oran Make Plant
Unilever Algeria SPA ZI Hassi Ameur BOT n°2 Hassi Bounif
31025 Oran
Tel No: 00213 41525001 Fax No: 00213 41525054

Invoice To

UNILEVER ALGERIE SPA
Z.I. de Hassi Ameur
Com.de Hassi Bounif
31025 ORAN, Algeria
Tel No: (213) 41 52 54 61 Fax No: (213) 41 52 57 56

Delivery terms: CFR alger

Payment terms: Credit letter 90 days

Currency: EUR

Item	Material No.	Material Description	ETA Port Date	Quantity	UoM	Price Per Unit	Total Amount
10	64266920	ACID VIOLET 50(AV50)	00/00/0000	300,00	KG		
						GRAND TOTAL	

Notes

- This is a computerized Purchase order. Signature is not required.
- Supplier may not change specifications without providing advance notification to and obtaining the prior written consent of Purchaser. Such notification should be given in advance so that Purchaser has an opportunity to consider the proposed changes and evaluate potential effects prior to implementation.
- Delivery dates above are at port of destination.
- Please mention PO number on all shipping documents and invoice.
- Do not write freight charges on the A.W.B. Instead put the charges (AS AGREED).
- Please make sure to include the price breakdown; material cost + additional freight cost, in the commercial invoice
- The material must have more than 75% of its shelf life after received in Unilever premises.
- All documents to be in favour of UNILEVER ALGERIE SPA

Table des matière

Introduction générale	
Chapitre I : Etat de l'art.....	11
Section I : Le Supply Chain Management et la performance	32
1. Le Supply Chain Management	32
1.1 Définitions.	32
1.1.1 Concept de la logistique.	33
1.1.2 La Supply Chain	34
1.1.3 Le Supply Chain Managemeny	33
1.2 Enjeux du SCM.	33
1.3 Structure d'une Chaîne logistique.....	34
1.4 Niveaux de décision dans une Chaîne logistique	34
2. La performance dans une Chaîne logistique.....	34
2.1 Concept de la performance.....	34
2.2 Distinction entre performance et notions voisines	34
2.3 La performance entre mesure et évaluation.....	34
2.3.1 Mesure de la performance.....	34
2.3.2 Evaluation de la performance.....	34
2.3.3 Démarche d'évaluation de la performance.....	34
Section II : Outils d'évaluation de la performance	34
1. Le tableau de bord	34
1.1 Définition du tableau de bord.	34
1.2 Objectifs du tableau de bord	35
1.3 Les types du tableau de bord.	35
1.4 Les indicateurs dans un tableau de bord	35
1.4.1 Définition de l'indicateur	35
1.4.2 Définition d'un indicateur de performance	35
1.4.3 Formes des indicateurs	35
1.4.4 Utilité des KPIs	35

1.4.5 Comment choisir un KPIs	35
1.4.6. Les types des KPIs	35
1.4.7 Indicateurs de performance logistique	35
1.5 Démarche de conception d'un Tableau de Bord	37
1.6 Méthode GIMSI	37
2. Diagnostic de la Chaîne logistique	38
2.1 Diagnostic logistique	38
2.1.1 Définition du diagnostic logistique.	39
2.1.2 Méthodes et modèles du diagnostic logistique.	39
2.2 Le modèle SCOR :	40
2.2.1 Origines et objectifs du modèle	40
2.2.2 Structure du modèle	40
2.2.3 Intérêts et limites du modèle	40
Section III : Les coûts.....	40
1. Les coûts dans l'entreprise	40
1.1 Généralisation	40
1.1.1 Définitions : coût, charge, prix.....	43
1.1.2 Caractéristiques des coûts.	43
1.1.3 Limites liées au coût	44
1.2 Typologies des coûts.....	50
1.3 Méthodes de calcul des coûts	54
2. Les coûts dans la Chaîne logistique	54
2.1 Définition	54
2.2 Coûts fixes et variables	54
2.3 Coûts logistiques existants.	54
2.4 Importance de la maîtrise des coûts	54
Chapitre II : Etude de l'existant.	54
Section I : Présentation d'Unilever	55

1.Unilever	56
1.1 Son histoire.....	56
1.2 Ses divisions.....	56
1.3 La vitalié	56
1.4 Environnement et société	56
1.5 Sciences et technologie.....	56
1.6 Etre au service du consommateur.....	56
1.7 Ses objectifs et ses principes	56
2. Unilever en Algérie	56
2.1 Historique	60
2.2 Position dans le monde	60
2.3 Organistion	60
Section II : Diagnostic de la Supply Chain d'Unilever Algérie	60
1.Les phases du diagnostic	61
2.Déroulement du diagnostic.....	61
2.1 Processus de Planification	61
2.1.1 Modélisation du processus de planification	61
2.1.2 Diagnostic du processus de planification	61
2.2 Processus d’approvisionnement	61
2.2.1 Modélisation du processus d'approvisionnement.....	61
2.2.2 Diagnostic du processus d'approvisionnement	61
2.3 Processus de production	61
2.3.1 Modélisation du processus de production	61
2.3.2 Diagnostic du processus de production	61
2.4 Processus de distribution	61
2.4.1 Modélisation du processus de distribution	61
2.4.2 Diagnostic du processus de distribution	61
2.5 Processus de retour	61

