

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master
en Sciences Commerciales**

Spécialité

Management de la chaîne logistique et distribution

THEME :

**Essai de mise en place d'un système de
logistique de distribution**

**Etude de Cas : pharmacie centrale des hôpitaux
« PCH » Direction régionale centre « DRC »**

Elaboré par :

Sarra Sabrina MEDDAHI

Encadré par :

Ouardia LAOUDJ

Maitre de conférences classe « A »

3ème promotion

Juin 2016

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master
en Sciences Commerciales**

Spécialité

Management de la chaîne logistique et distribution

THEME :

**Essai de mise en place d'un système de
logistique de distribution**

**Etude de Cas : pharmacie centrale des hôpitaux
« PCH » Direction régionale centre « DRC »**

Elaboré par :

Sarra Sabrina MEDDAHI

Encadré par :

Ouardia LAOUDJ

Maitre de conférences classe « A »

3ème promotion

Juin 2016

Résumé

La logistique de distribution consiste aux managements des flux entre différentes fonctions reliant l'entreprise et son client final, ainsi la logistique de distribution doit assurer le bon déroulement de ses étapes à savoir le lancement de commande, la préparation de commande ainsi que son conditionnement et son expédition ;

De ce fait l'objectif de notre mémoire est d'éclaircir la situation de cette fonction et proposer une mise en place plus adaptée,

Le cas étudié étant lié au secteur pharmaceutique qui est fortement influencé par les importations, ainsi l'illustration de ce mémoire sera réalisée en prenant contact avec la pharmacie centrale est différents responsables du déroulement de cette fonction en entreprise.

Mots clés : logistique de distribution, flux, influencé, importations

ملخص

توزيع الخدمات اللوجستية هي الوظيفة النهائية التي تربط بين الشركة و المستهلك النهائي ، لهذا يجب أن تضمن الشركة حسن سير مراحلها . تتضمن هذه الوظيفة طلب لبضاعة من طرف الزبون، وإعداد هذه الأخيرة لتعبئتها و لتغليفها ثم الشحن .

الهدف من هذا البحث هو توضيح أهمية هذه الوظيفة واقتراح تنفيذها بتقنيات ملائمة أكثر ، كما يرتبط دراسة الحالة ل قطاع الصناعات الدوائية ، والتي تتأثر بشكل كبير بالاستيراد و خير مثال على ذلك التحقيق الذي سنقوم به من خلال اتخاذ اتصال مع الصيدلية المركزية و مختلف المسؤولين عن تنفيذ العمليات اللوجيستية في الشركة.

كلمات المفتاحية: توزيع الخدمات اللوجستية , لاستيراد , الربط

Abstract

Distribution logistics is the function linking the company and the end Customer , it must ensure the proper conduct of its stages ; This function generates the control launch, order preparation and its packaging and shipping ; The objective of this paper is to clarify the situation of this function and propose an implementation is a more suitable , as the case study is related to the pharmaceutical sector , which is heavily influenced by imports and the illustration of this memory will achieve by taking contact with the central pharmacy is different responsible for the conduct of this function in business .

Key words: Distribution logistics, link, heavily influenced by imports

Liste des tableaux

<u>Chapitre 2 :</u>	pages
Tableau n° 01 : les fonctions externalisé.....	39
 <u>Chapitre 3 :</u>	
Tableau n°02 : fiche signalétique de la PCH.....	50
Tableau n°03 : évolution des indices financiers.....	55
Tableau n°04 : Mouvement des stocks.....	60
Tableau n°05 : créances des clients.....	61
Tableau n°06 : tableau récapitulatif de la matrice SWOT.....	73
Tableau n°07 : tableau des taches et durée de l’opération pour la première supposition.....	77
Tableau n°08 : tableau des taches et durée de l’opération pour la première supposition.....	78

Liste des schémas

Chapitre 1 :	pages
Schéma n°01 : étapes du circuit et canal de distribution physique.....	20
Schéma n°02 : les différentes formes de maintenance normalisées.....	24
 Chapitre 3 :	
Schéma n°03 : présentation simplifié du processus de distribution de la PCH.....	51
Schéma n°04 : organigramme de la pharmacie centrale des hôpitaux.....	54
Schéma n° 05 : organigramme de la DRC.....	57
Schéma n°06 : proposition d'organigramme	75
Schéma n°07 : Réseau PERT représentant la première supposition.....	78
Schéma n°08 : Réseau PERT représentant la deuxième supposition.....	79

Liste d'abréviation

	Abréviation	Signification
01	PSL	Prestataire de services logistique
02	RFID	Radio Frequency IDentification
03	GMAO	Gestion de maintenance assisté par ordinateur
04	AFNOR	Association française de normalisation
05	AMA	American Marketing Association
06	NCPDM	National Council of Physical Distribution Management
07	ASLOG	Association française de la supply chaine et la logistique
08	CSCMP	Council of Supply Chain Management Professionals
09	VPC	Vente par correspondance
10	VAD	Vente à distance
11	PCH	Pharmacie centrale des hôpitaux
12	DRC	Direction régionale centre
13	CHU	Centre hospitalier universitaire
14	EHS	Etablissement hospitalier spécialisé
15	EPH	Etablissement publique hospitalier
16	EPSP	Etablissement publics de santé de proximité
17	PERT	Program Evaluation and Review Technique

Remerciement

Si sur la page de garde il n'est indiqué que mon simple nom, entreprendre un mémoire est une chose qui n'est pas aisée, et dont la réalisation ne peut se faire seul. De fait, la liste des personnes à remercier est longue.

*Je souhaite tout d'abord témoigner ma sincère reconnaissance à mon maître de mémoire, Madame **ouardia LAOUDJ**, pour s'être toujours rendu disponible et avoir été de bon conseil, que ce soit sur le fond, en m'aidant à réorienter ma problématique, que sur la forme, en m'apportant une méthode et une structure nécessaires à la rédaction d'un mémoire de fin d'études.*

*Merci également à mon directeur de formation, Monsieur **Khaled SEDDIK** pour m'avoir permis de mené à bien mon déplacement sur, mais aussi pour son aide en collecte d'information.*

Je tiens à remercier également toutes les personnes qui se sont rendues disponibles pour répondre à mes questions, dans le cadre d'interviews intégrées à ce mémoire, ou de simples discussions m'ayant permis de mieux cibler les enjeux liés à mon sujet.

La troisième promotion du Master n'est également pas en reste, et je tiens à remercier tous le Corps professorale de l'établissement, le staff administratif ainsi que les étudiants qui la composent un par un pour l'expérience vécue à leurs côtés

Je remercie enfin mes grand parents, mes parents pour leur soutien tout au long de ma vie étudiante, et pour avoir apporté un regard neuf à mon mémoire, une vision extérieure, puisque leurs domaines de compétences respectifs sont très éloignés de mon sujet.

Pour clôturer ces remerciements, j'exprime ma gratitude envers toutes les personnes qui, de près ou de loin, se sont penchés sur le thème de mon mémoire et m'ont permis d'aboutir à la réalisation de ce dernier.

Introduction générale

Le concept de **logistique**, objet de réflexion qui a évolué d'une façon importante, particulièrement depuis une vingtaine d'année, induisant que les notions liés a la **logistique**, la rendent essentielle au bon fonctionnement d'une entreprise, sa gestion ou encore le management des flux, compte tenu que l'objectif de toute entreprise, est de réussir le défis d'équilibrer entre la réalisation de bénéfices d'une part et la satisfaction des clients de l'autre, à l'aide d'un système de logistique efficace et opérationnel.

Le système de gestion des fonctions d'une entreprise de façon cloisonnée a cédé la place à la gestion inspirée du concept de transversalité des fonctions de l'entreprise, évoluant en cela avec le progrès technique et technologique, qui impose une démarche en amont et en aval.

La partie aval de la logistique, concerne la dernière et plus importante étape en entreprise commerciale, appelée communément la logistique de distribution ou aussi la distribution physique, et engendre les couts les plus importants, notamment, en cout d'entreposage et de transport ;

Dans cet ordre d'idée, notre mémoire de master s'articule autour d'un **essai de mise en place d'un système de logistique de distribution**, à partir de l'analyse de la situation de l'organisme d'accueil, à savoir le secteur des médicaments, sachant que ce dernier est un secteur stratégique, mais aussi budgétivore, dépendant particulièrement des importation qui alourdissent la facture de l'Etat.

Cette démarche permettra une optimisation des flux en entreprise, spécialement par la mise en place d'un système logistique pour corriger les flux, ce que nous avons essayé d'étayer à travers notre cas d'essai consacré à la pharmacie centrale des hôpitaux, plus précisément la direction régionale centre.

Nos motivations pour ce thème de recherche et le choix de la PCH comme étude de cas sont nombreuses, et parmi les plus importantes : le fait de s'apercevoir que malgré l'importance de cette partie aval de l'industrie pharmaceutique, elle n'a pas constitué un thème de recherche, et par ailleurs, le problème de la disponibilité des médicaments et le rôle du dispositif médical en hôpital, qui est considéré comme fondamentale ;

Ainsi et à travers notre thème nous mettrons l'accent sur les fondamentaux de la logistique de distribution notamment l'infrastructure de base (dépôt), le transport, et l'aménagement de l'entrepôt ;

Par ailleurs et afin de cerner notre sujet de recherche notre problématique est ainsi articulée :

Comment mettre en place un système d'organisation de la logistique de distribution au sein de l'entreprise ?

Evidement en prenant en considération les changements et les solutions adaptées par l'entreprise à ces changements, et comme déjà annoncé, l'étude de cas s'intéressera et se fera au seul distributeur de médicament et dispositifs médicaux aux structures hospitalières (publiques et privées) l'importance de ce secteur est donc au cœur de notre problématique.

Ainsi et tous au long de notre travail de recherche, nous essaierons de répondre à trois questions fondamentales :

- ❖ Quels sont les moyens mis en place pour la gestion de la logistique de distribution ?
- ❖ Quelles sont les obstacles à l'intégration d'une organisation logistique qui permettra une réelle gestion notamment la spécificité de la PCH qui est considérée comme seul distributeur de médicaments ?
- ❖ Pourquoi ne pas opter pour un système informatisé en réseau, permettant d'unifier la circulation d'information et la simplification des tâches au lieu d'un système traditionnelle ?

Partant du fait que la PCH est la seule entreprise de distribution des produits pharmaceutiques, disposant donc d'un potentiel important notamment en ressources matérielles financières et humaines, nous émettons trois hypothèses :

- ❖ Pour la DRC une faible coordination intra organisationnelle notamment en logistique de distribution, cela est principalement dû à la stratégie adoptée par la DRC qui ne donne pas une très grande importance à la collaboration entre partenaires.
- ❖ comme deuxième hypothèse la réticence d'informations entre partenaires logistiques interne et externe ce qui rend la gestion des flux lourde et complexe
- ❖ concernant la troisième hypothèse la PCH et plus précisément la direction régionale centre dispose d'une ressource financière remarquable qui provient du chiffre d'affaires de vente permettant une gestion pertinente de ce fait la mise en place et l'acquisition d'un progiciel de gestion et la mise en place d'une stratégie permettant une meilleure collaboration est possible.

Afin d'affirmer ou infirmer ses hypothèses nous avons adoptés une démarche inductive, allant du général au particulier, à travers une méthode descriptive analytique qui repose sur une enquête sur terrain de recherche à savoir la direction régionale de la pharmacie centrale des hôpitaux, aider à cela par des entretiens semi directifs.

Pour mener notre recherche, nous nous sommes référés à de nombreux ouvrages et autres documents mis à notre disposition par l'encadrement de la PCH, aidant en cela par les orientations de l'encadreur, à qui j'ai soumis le plan de structuration présenté comme suit :

- le premier chapitre qui permettra de définir les concepts de base à savoir la logistique globale son évolution dans le temps et ses objectifs , la distribution comme fonction à part entière ainsi que la logistique de distribution combinant ainsi la logistique et la distribution ;
- le deuxième chapitre évoquera l'aspect stratégique de la logistique, la logistique étant un élément stratégique n entreprise elle engendre donc différentes décisions stratégiques à savoir l'intégration ou l'externalisation ainsi que l'automatisation des processus et procédé en utilisant les systèmes d'information et de gestion
- le troisième chapitre s'intéressera donc à l'analyse de la situation de l'organisme d'accueil ainsi que les recommandations de mise en place d'un système de logistique de distribution.

*Chapitre 1 : notion et
concepts de la logistique
de distribution*

Depuis une vingtaine d'année le concept de logistique a connu un très fort développement, le progrès technique et technologique ainsi que le contexte économique ou évolue l'entreprise obligent chaque entreprise à intégrer la logistique comme fonction principale et non secondaire, toutefois la fonction logistique engendre et évoque plusieurs concepts de base notamment les définitions de base et les objectifs de base ;

Dans ce premier chapitre nous procéderons à évoquer en première section les définitions et concepts de base de la logistique cela afin de rappeler les différents objectifs ainsi que l'évolution de la logistique , en seconde section nous évoquerons la notion de distribution ainsi que ces différents circuits et canal qu'empreinte les produit afin d'arriver au consommateur finale , en troisième section nous évoquerons la notion de logistique de distribution aussi dénommé la distribution physique, cette notion essentielle pour notre travail de recherche évoquera les principales étapes de processus de logistique de distribution notamment la réception des marchandises l'entreposage , le stockage ainsi que le transport, ce premier chapitre permettra de guider la suite de notre recherche .

Chapitre 1 : notion et concept de la logistique de distribution

La nécessité d'évoquer des notions de base du domaine logistique nous emmène à ce situé en temps cela afin de mieux cerner notre recherche, de ce fait ce premier chapitre intitulé notion de base en logistique de distribution e,se décomposera en trois section qui évoqueront alternativement la notion de logistique, de distribution et de logistique de distribution

1-1 : évolution de la notion de logistique

En cette première section on évoquera les notions de base en logistique, avec un aperçu historique qui nous permettra dans un premier temps de cerner notre recherche et connaître les différents objectifs de la logistique.

1.1.1 Historique et évolutions de la logistique

1.1.1.1 Évolution en milieu militaire :

La logistique a connu des évolutions historiques remarquables.¹

¹ LYONNET (Barbara) et SENKEL (marie-pascale) : *LA LOGISTIQUE*, éditions DUNOD, paris 2015 p p.9 ,10

La racine du terme logistique est grecque "logisteuo" et elle signifie avant tout Administrer.

L'institution militaire a utilisé ce mot pour qualifier l'activité qui réussit à combiner deux facteurs essentiels dans la gestion des flux nécessaires à la réussite de la manœuvre militaire: « l'espace et le temps ».

La logistique étant un sujet de réflexion intensif aux grands chefs militaires, elle donc connu d'importantes mutations du IV siècle avant J-C a nos jours.

Les premières évolutions du principe de logistique sont parvenues de SUN ZU qui a mis l'accent sur la nécessité d'avoir des chariots d'approvisionnement.

D'autre part la réflexion d'ALEXANDRE LE GRAND était différente cela en éliminant tous les chariots afin d'alléger les troupes.

Ce n'est qu'à partir du XVIII^e siècle que la logistique militaire a connu trois grandes étapes :

- Armée statique s'approvisionnent des magasins : Dans cette première phase, la position des armées est de concentrer leurs activités sur leur fonction combattante, en minimisant leur prise en compte de la logistique. Le format des armées et le contexte de leur utilisation ne donnaient pas de motivation suffisante à un investissement significatif dans la gestion des flux.
- Démarche napoléonienne qui consistée en l'approvisionnement dans les pays envahis par un officier chargé de cette tâche : l'importance de la logistique est prise en compte par l'institution militaire. Elle concrétise cette prise de position par l'institutionnalisation de la logistique militaire.
- Industrialisation des approvisionnements ; cela dû a la révolution industrielle et le développement des moyens de transportation, notamment les chemins de fer.

La logistique militaire se place dans une perspective nouvelle. Si ses modes opératoires se modifient sous l'impulsion des évolutions technologiques, la

nature des conflits et l'élongation géographique des guerres place la logistique à un niveau de réflexion stratégique.

Les phases évolutive passé par la logistique militaire en permet une définition dite d'origine militaire : « La logistique Consiste à apporter ce qu'il faut, là où il faut et quand il faut. »

1.1.1.2 Evolution en milieu civile :

L'évolution de la notion ou fonction logistique en entreprise est lié a l'émergence du contexte économique à la fin des années quarante, mais l'essor de la fonction états aux années quatre-vingts, la complexité croissante de l'environnement économique ainsi que le renforcement de la concurrence à amener les gestionnaire à s'interrogée constamment sur les nouvelle pratique commercial afin d'attendre le but de toutes entreprise qui est les bénéfices.

Dans c'est travaux Heskett* isole la logistique comme un domaine à part entière de la Gestion pour ses enjeux stratégiques et ses problématiques organisationnelles et définit la logistique comme activité qui participe a la maitrise des flux physique, Sous son impulsion ; a travers les travaux de porter sur la chaine de valeur il identifier la logistique comme avantage concurrentielle pour les entreprise.

1.1.2 Définition et évolution organisationnelle de la logistique :

1.1.2.1 Différente définitions de la logistique :

La première définition, qui date de 1948, a été formulé par le comité des définitions de L'Américan Marketing Association* : « La logistique concerne le mouvement et la manutention de marchandise du point de production au point de consommation ou d'utilisation »

* James L. Heskett est un spécialiste de stratégie des affaires à la Fondation UPS. Enseignant à la Harvard Business School. il se consacra ces fort à des recherches sur la gestion et assume la direction d'un cycle de cours sur le management à Harvard.

* AMA : (American Marketing Association) : Association américaine née de la réunion en 1935 de l'American Marketing Society, essentiellement composée de professionnels, et de la National Association of Marketing

En 1962, le NCPDM* (National Council of Physical Distribution Management) a proposé une nouvelle définition de la « logistique » : « Terme employé dans l'industrie et le commerce pour décrire le Vaste spectre d'activité nécessaire pour obtenir un mouvement efficient de produits finis depuis La sortie des chaînes de fabrication jusqu'au consommateur, et qui dans quelques cas inclut le mouvement des matières premières depuis leurs fournisseurs jusqu'au début des chaînes de fabrication. Ces activités incluent le transport des marchandises, l'entreposage, la manutention, l'emballage, le contrôle des stocks, les choix des emplacements des usines et des entrepôts, le traitement des commandes, les prévisions de marché et le service offert au client »

J.F. Magee* précurseur des penseurs moderne en logistique considère
« La logistique est une technique de contrôle et de gestion des flux des matières et de produits depuis leur source d'approvisionnement jusqu'à leur point de consommation »

En 1972, le NCPDM a proposé une nouvelle définition pour le concept de logistique

« Terme décrivant l'intégration de deux (ou plusieurs) activités dans le but de planifier, de mettre en Œuvre et de contrôler un flux efficient de matières premières, de produits semi-finis et Produits finis, de leur point d'origine au point de consommation, ces activités peuvent inclure, Sans que la liste soit limitative, le type de service offert aux clients, la prévision de la demande, les communications liées à la distribution, le contrôle des stocks, la manutention

Teachers, constituée principalement d'enseignants. Elle rassemble plus de 50 000 membres à travers le monde et organise conférences et colloques. Son objectif est de promouvoir le développement de la recherche en marketing.

* NCPDM : fondée en 1963 comme le Conseil national de gestion de la distribution physique par un groupe d'éducateurs , consultants et managers qui envisageait l' intégration du transport , l'entreposage et l'inventaire que l'avenir de la discipline.

* J F MAGEE : .auteur de «La planification de la production et du contrôle des stocks , " et également auteur de «distributions systèmes physiques » et de « Logistique Industrielle : Analyse et gestion de l'approvisionnement physique et de distribution », publié par McGraw-Hill en 1967 et 1968 , respectivement . Il a contribué à de nombreux autres textes , et est l'auteur de plusieurs articles techniques et des articles de l'enquête dans les domaines de gestion

des matières, le traitement des commandes, le service après vente et les pièces détachées, le choix des emplacements des usines et d'entrepôts, les achats, emballage, le traitement des marchandises retournées, la négociation ou la réutilisation des éléments récupérables ou mis à la ferraille, l'organisation du transport et le transport effectif des marchandises, ainsi que l'entreposage et le stockage ».

Pour l'Association des Logisticiens d'entreprises (ASLOG^{*}) : la logistique est L'ensemble des activités ayant pour but la mise en place, au moindre coût, d'une quantité de produit, à l'endroit et au moment où une demande existe. La logistique concerne donc toutes les opérations déterminant le mouvement des produits, telles que : la localisation des usines et des entrepôts, l'approvisionnement, la gestion physique des encours de fabrication, l'emballage, le stockage et la gestion des stocks, la manutention et la préparation des commandes, le transport et les tournées des livraisons.

La définition actuelle figurant sur le site du CSCMP^{*} :

« Le management logistique est cette partie du supply chain management qui prévoit, met en place et maîtrise de façon efficiente les flux, les contre-flux et les stocks de marchandises, ainsi que les services et les informations associées, de leur point d'origine à leur point de consommation, de façon à satisfaire les exigences des clients »

A travers les six définitions citées ci-dessus on constate une évolution remarquable du concept de logistique, à chaque moment évolutive du concept une partie de l'entreprise s'intègre, nous allons analyser chaque définition afin d'en déduire une définition récapitulative des travaux d'une dizaine d'années

Les premières pensées en logistique l'on qualifié de « mouvement » qui renvoie à la simple distribution entre producteur et consommateur avec la négligence totale de la partie amont en

* ASLOG : l'Association française pour la logistique est une organisation neutre et indépendante. Multisectorielle, elle est aujourd'hui la seule association qui couvre l'ensemble des activités au sein de la chaîne logistique globale ; Elle représente un réseau professionnel de plus de 1500 membres en France et plus de 135 000 en Europe à travers l'ELA (European Logistics Association).

* CSMP : le Council of Supply Chain Management est le nouveau nom du Conseil de gestion de la logistique « CLM », qui déjà remplaçait le sigle NCPDM en 1985.

flux physique et informationnelle , cette réflexion simplifiée de la notion de distribution renvoi a l'évolution économique stable des année 1950 qui se trouver dans un optique de production sans la prise en considération de toutes éventuelle concurrence ou exigence du consommateur

Déjà mentionner l'aspect évolutive de la logistique étai remarquable, on le constate une nouvelle fois a travers les définitions de NCPDM qui en cette définition a prit en compte la partie amont de la fonction sans pour autant inclure le flux informationnelle ; d'autre part MAGEE qualifié la logistique de « technique », chose qui n'apparaissait pas pour les définitions précédente et utilise le mot flux tous en prenant compte partie amont et aval ;

En sa nouvelle définition le NCPDM détaille toutes les fonctions liée a la logistique en incluant le service après vente et l'organisation de toutes la partie liée a la distribution mais aussi met le point sur la gestion des retours, d'autre part la définition de l'ASLOG met le point sur l'aspect d'optimisation des activités logistique en évoquant le terme cout ; cette définition est la plus complète vu sa prise en considération du flux informationnelle en citant l'aspect « préparation de commande ».

Enfin La définition CSCMP intègre la logistique dans le management de la supply Chain qui prend en considération toutes la chaine dite logistique avec comme élément de base le flux informationnelle.

De l'analyse des définitions : la logistique est une technique évolutive qui inclut le flux de matières et d'information ; cette technique a évolue jusqu'à prendre part entière en entreprise moderne et devient un des outils de planification d'objectif globale des entreprises.

1.1.2.2 Les objectifs opérationnels de la logistique :

La logistique étant un maillon très important en entreprise ces objectifs sont multiples ; nous avons cerné notre recherche en citant les plus importants.²

² MEDAN (Pierre) et GRATACAP(Anne) : *Logistique et supply chain management Intégration, collaboration et risques dans la chaîne logistique globale*, Dunod, paris, 2008,pp15-17

- Réponse optimale au client : l'importance des délais en logistique amènent les entreprises à s'interroger constamment sur les meilleures pratiques à mettre en place afin de répondre au mieux aux exigences évolutives des clients jour après jour, l'une des pratiques utilisées par les entreprises est le concept de l'efficient consumer response.
- La variabilité minimale :
L'optimisation des processus est à l'origine du concept de la logistique ; cette optimisation des processus (délai, problème de fabrication..) permet de réduire les coûts et satisfaire au mieux sa clientèle, ainsi les coopérations logistiques et les TIC permettent de réduire la variabilité.
- Le stock minimum :
Le stock est l'une des variables qui permette une meilleure maîtrise des coûts et processus logistiques, l'évolution de la gestion des stocks c'est faite parallèlement avec l'évolution de la logistique et la structure organisationnelle de l'entreprise.
- La consolidation des transports : le transport étant un élément crucial au bon déroulement des opérations logistiques, ce dernier engendre un des coûts les plus importants de toute la fonction notamment pour le client, de ce fait et afin d'agir sur ce facteur l'entreprise doit être attentive à son marché et aux nouvelles pratiques.
- La qualité : il faut appliquer à la logistique les principes du Total Quality Management, appliqué en production de façon plus classique et quasi-systématique. Les techniques de brainstorming ou les méthodes statistiques (Statistical Process Control) peuvent permettre d'étudier et d'améliorer certains processus logistiques peu efficaces ;

1.1.2.3 L'intégration des flux informationnels, matériels et financiers :

La démarche logistique se base principalement sur la gestion des flux, de la sorte leur importance est primordiale, les logisticiens ont classer les flux on trios catégorie à savoir un flux de produits par (flux de matières, flux de marchandises, flux physiques ou flux de services) et un flux d'informations qui entretiennent les liens en amont et en aval de la chaîne d'approvisionnement et qui est considéré comme support au flux physique , ainsi qu'un flux financier permettant de concrétiser la contre partie des opérations.³

D'autre part un nouveau flux a fait son apparition à travers les travaux de quelque auteurs, Se flux appeler « flux d'intelligence » a comme objectif d'expliquer comment les entreprises peuvent parvenir à développer des critères novateurs au travers de l'exploitation globale de la logistique. Ainsi les critères d'une performance globale nécessitent une exploitation maximale de toutes formes d'informations.

La première section qui nous a permet de définir la logistique dite globale, la distribution étant un maillon essentielle de toutes opérations commerciale nous allons et a travers cette deuxième section définir cette fonction ;

³ Morana (joelle) : *De la logistique au supply chain management (vers une intégration des processus)* ; édition e-theque ; France 2003 ; pp 16 ; 17

1-2 la fonction distribution

La distribution étant une variable très importante en marketing mais aussi en logistique, la deuxième section du premier chapitre nous permettra de définir cette fonction ainsi que son évolution et ses différentes fonctions.

1.2.1 Définitions et étapes d'évolution de la fonction distribution

1.2.1.1 définitions de la fonction distribution :

« Distribuer des produits, c'est les apporter aux bons clients, avec le bon assortiment, au bon endroit, en quantité suffisante, au bon moment, et avec les services nécessaires à leur vente, à leur consommation et, le cas échéant, à leur entretien. »⁴

« Un réseau de distribution peut être considéré comme l'ensemble des entreprises et des individus qui participent aux flux des biens et services depuis la production jusqu'au point de consommation final.

Du point de vue de la logistique, les décisions de réseau de distribution sont basées sur une bonne compréhension du lien entre la stratégie, les opérations et le contrôle des performances tout au long de la chaîne de valeur physique. »⁵

D'après la définition proposé par le Mercator la distribution consiste à l'acheminement du produit tous en respectant les critères cité en définition ; donc afin d'acheminer les produit des canaux de distribution sont nécessaire aux bon fonctionnent de cette dernière,

Ainsi un canal de distribution est constitué par les intermédiaires appartenant à la même catégorie (par exemple le canal des magasins populaires, de la VPC, des hypermarchés).

D'autre part un circuit de distribution peut donc être constitué d'un ensemble de canaux (ou formats) choisis par un producteur pour faire passer ses produits de leur état de production à leur état de consommation.

L'utilisation des circuits de distribution pour l'acheminement fait intervenir les intermédiaires, de ce fait plus on utilise d'intermédiaire plus en s'éloigne de notre produit,

Les entreprises ne choisissent pas un seul type de réseau de distribution mais une variété de réseaux leur permettant de mieux saisir les changements observés auprès du client final

⁴ LENDREVIE (jacques) et LEVRY (julien) : *MERCATOR* ; édition dunod, 11^{ème} édition ; paris 2014 ; p305

⁵ ALEXANDRE (k. samii) : *stratégie logistique (supply Chain management)*, édition dunod, 3^{ème} édition, paris, 2008, p 61

(multiple channel Systems). L'approche systémique permet de coordonner les organisations diverses au sein d'un réseau de distribution.

1.2.1.2 Les principales étapes du développement :

L'évolution de la distribution a connu cinq principales étapes à savoir⁶ ;

- ✓ Avant 1900 : le commerce du XIX e siècle reste avant tout constitué de petits commerçants qui gèrent une clientèle locale de façon traditionnelle, Puis plusieurs mouvements de regroupements d'épiceries ouvrent la voie au succursalisme initié par Félix Potin à Paris en 1844 et par plusieurs entrepreneurs issus de la ville de Reims.
- ✓ De 1910 à 1960 : Le développement du succursalisme de nouveau format de magasins avec une variété de produits et multitude de surface, Le supermarché devient alors l'emblème de la modernisation des systèmes de distribution dans de nombreux pays, notamment en Europe. Il caractérise des points de vente en libre-service d'une surface de vente moyenne d'environ 1 000 m² et dont l'offre de produits alimentaires représente plus de 70 % de l'assortiment. mais cette formule va connaître de nombreuses modifications avec le temps et la concurrence d'autres formules.
- ✓ De 1960 à 1990 :
La multiplication des formats de magasins en libre services avec la création d'autres formats de magasins dont le hard discount, cette multiplication accélère la disparition des petits commerce de proximité Ces nouveaux points de vente jouent sur la carte d'une plus grande spécialisation ou encore d'une approche généraliste encore plus développée en termes de catégories de produits.

⁶ BINNINGER(Anne-Sophie) : *LA DISTRIBUTION (Organisation et acteurs Développement d'une stratégie d'enseigne Marketing du point de vente E-commerce et cross-canal)* ; édition Gualino (lexfino) ; Leitzaran (Espagne), 2013,p,22-27

La partance des hypermarchés avec la multiplicité d'enseignes concurrentes en France, d'autre part le hard discount a connu son grand succès en Allemagne avec une multitude de format aux Etat- unis notamment C-stores aux category-killers.

✓ A partir de 1990 :

Les formats de magasins développés au paravent commence à se mondialiser en implantant des enseignes national a l'international, les formats de ventes devient alors mondiales.

✓ . À partir de 2000 :

L'essor du multi-canal notamment la vente par correspondance (VPC) et sur catalogue a fait une grande avancé, un peut plus tard et avec la vulgarisation d'outils électronique notamment internet le commerce électronique a fait son apparition avec se nouveau format appelé aussi vente a distance (VAD) ou des enseignes de ventes ont éliminé le point de vente physique afin d'utiliser le commerce électronique et se rapprocher encore plus de sa clientèle.

1.2.2 Les circuits et les fonctions de la distribution :

1.2.2.1 les circuits de distribution :

Définition du circuit :

Un circuit de distribution se définit comme étant une structure formée par les partenaires intervenant dans le processus d'échange concurrentiel en vue de mettre les biens et services à la disposition des consommateurs ou utilisateurs industriels, on distingue trois formes de circuits à savoir :⁷

⁷ BINNINGER (Anne-Sophie) : Op.cit. , p39, 40

- Les circuits directs :
Le circuit court représente le circuit idéal pour toutes entreprises ,sauf que ce type de circuit engendre des couts très élevé notamment que le producteur assure toute l'opération de distribution et toute sa gestion.
- Les circuits courts :
Les circuits court utilise un nombre restreint d'intermédiaire, généralement un seule cela afin de garder contacte avec le consommateur finale et maintenir l'image de l'entreprise ; les circuits courts sont amenés à multiplier les intermédiaires, entre courtier, entrepôt, transporteur, rendant le terme « court » assez inadapté. Mais grâce aux coûts d'achat très faibles, aux efforts logistiques importants, la centrale d'achat organise les flux de façon optimisée.
- Les circuits longs :
Les circuits longs concernent des réseaux où les détaillants et les grossistes sont distincts. afin d'éviter une relation avec de multiples détaillants différents, le producteur choisit de passer par un grossiste qui simplifie les transactions et opère des dégroupages des quantités achetées, on constate que s'est circuit disparaisse cela su fait du développement des franchises.

1.2.2.2 Les fonctions de la distribution

Une première façon permettant de mieux comprendre la nature de la distribution est de s'intéresser à ses fonctions sur l'ensemble d'un circuit, mais aussi de répondre à la question de son utilité et de sa capacité à produire de la valeur. Les fonctions de la distribution sont aujourd'hui multiples mais peuvent être regroupées selon quatre axes⁸ :

⁸BINNINGER(Anne-Sophie) :Op.cit, pp 33-35

- Les fonctions physiques

Les fonctions physiques appelées aussi transactionnelles incluent l'ensemble des opérations permettant d'acheminer le plus efficacement les produits et services du producteur aux clients finaux.

La distribution physique inclut les fonctions logistiques : l'approvisionnement, le stockage, le conditionnement, le magasinage et le transport, les fonctions de distribution physique représentent l'essence du métier de distributeur.

- Les achats (approvisionnement) :

L'approvisionnement ou l'achat représente un élément très important en entreprise ou tout le processus à venir se fonde, les coûts d'achat définissent préalablement le prix de vente ;

- Les fonctions de transport et d'acheminement :

Ces fonctions sont essentielles car elles permettent d'optimisation technique, organisationnelle et physique doit également permettre d'optimiser les coûts, tous en livrant au client et consommateur au bon moment à la bonne place.

- Les fonctions de stockage et de régulation :

Une fois les produits transportés et acheminés sur le lieu de vente, les lots de production sont adaptés aux normes de stockage et de présentation des magasins. Cette régulation est importante par exemple en fonction de la saisonnalité de ventes, de la régionalisation... .

- Les fonctions commerciales :

Les fonctions commerciales et marketing de la distribution sont essentiellement de fidéliser le client et le faire revenir de façon régulière.

- fonctions marketing (étude des zones de chalandise, de la nature des clientèles, de leurs achats, géomarketing, géomarketing, proposition de marques propres au magasin, mises en scènes des produits)
- fonctions relationnelles (cartes de fidélité, services personnalisés, service après-vente...) ;

- fonctions expérientielles : (expériences vécues en magasin, qu'elles soient ludiques, hédonistes, esthétiques à travers des actions de marketing sensoriel ou olfactif...).
- Les fonctions modernes de création de valeur ;

Le rôle de la distribution-intermédiaire évolue et elle devient un vecteur de création de valeur reconnu sur un plan économique à travers la création d'enseigne spécialisée. La création de valeur est désormais au cœur des stratégies et fonctions remplies. Sur un plan générique, la valeur est constituée du différentiel entre les bénéfices apportés par le distributeur et perçus par le client et les risques perçus. Ces bénéfices sont à la fois matériels et immatériels et peuvent concerner le choix, les services, le temps passé, l'énergie dépensée ou encore les promotions.

Ceci dit La deuxième section nous a permis de définir la distribution, à travers la section suivante nous allons combiner la logistique et la distribution afin de définir la logistique de distribution notion essentielle pour notre travail de recherche.

1.3 Les fonctions de la logistique de distribution

La troisième section nous permettra d'aborder le vif du thème de recherche qui est la logistique de distribution et nous permettra de expérimenter les fonctions et le processus de déroulement de cette logistique dite aval ou de distribution.

1.3.1 Définitions de la logistique de distribution

1.3.1.1 définitions :

« La distribution physique désigne l'ensemble des opérations matérielles nécessaires pour mettre physiquement les produits à la disposition des clients visés. Pour ce faire, des infrastructures sont nécessaires. Le logisticien doit déterminer le circuit optimal des matières au travers de ces unités logistiques. »⁹

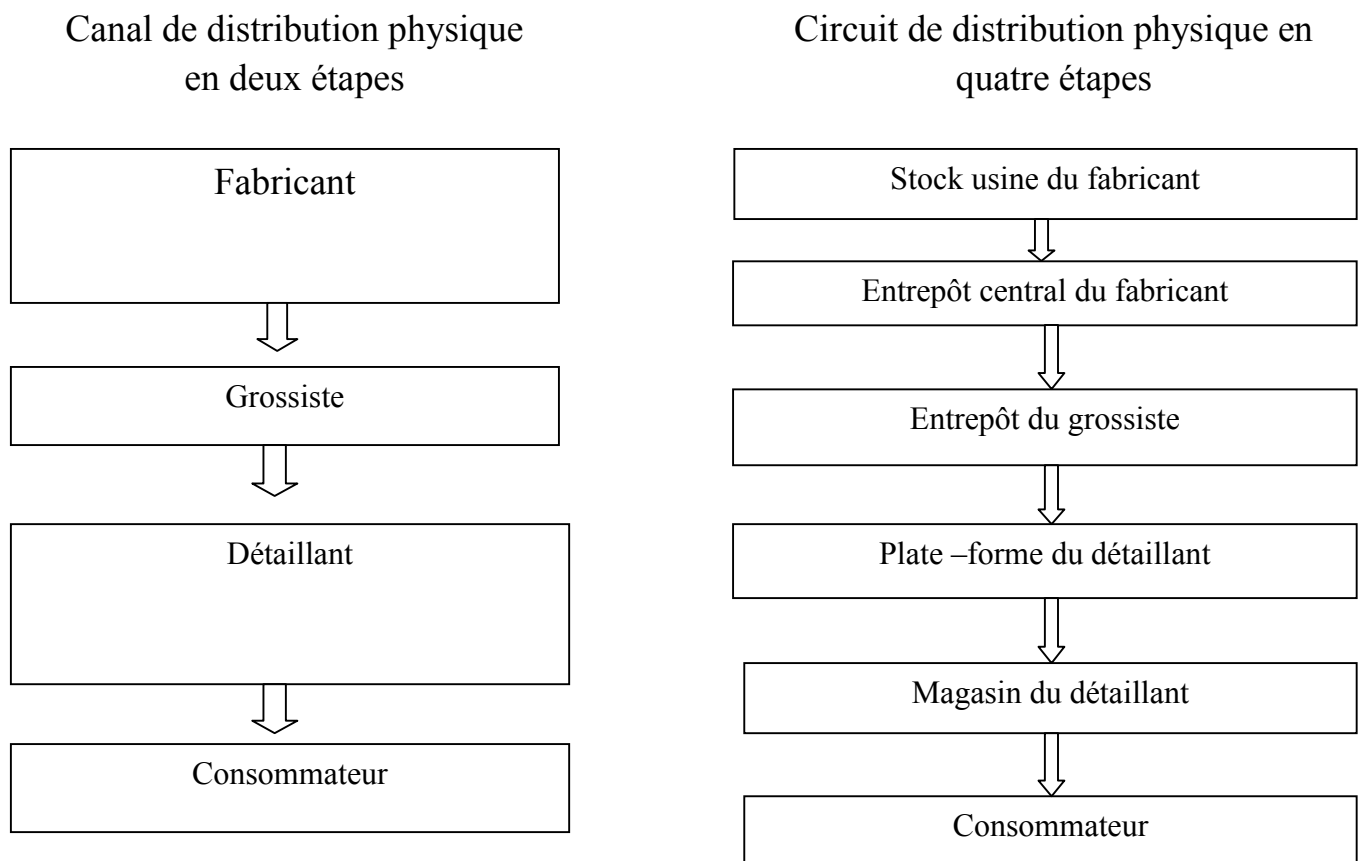
⁹ SOHIER (Joël) et SOHIER (devan) : *logistique* ; édition Vuibert , 7^{ème} édition ,paris 2013 , p 39

Une logistique de distribution a comme objectif primordial de fournir au client le produit correspondant à sa demande et au moment précis où il souhaite en avoir la jouissance.¹⁰

D'après la définition on constate que la logistique de distribution tourne au tour d'un processus comportant principalement l'entreposage le stockage la manutention et le transport que nous détailleront un par un dans un but de comprendre leur importances et qui dans un second temps nous permettra de mieux cerner notre recherche.

Le schéma ci-dessous nous explique la différence entre canal de distribution physique et circuit de distribution physique le circuit de distribution physique contient différent et grand étapes de la logistique de distribution en allant du stock usine du fabricant jusqu'au magasin du détaillant et en fin le consommateur final.

Schéma n°01 : étapes du circuit et cana de distribution physique



Source : SOHIER (Joël) et SOHIER (devan) : *logistique* ; édition Vuibert , 7émé édition ,paris 2013 , p41

¹⁰ SOHIER (Joël) :op.cit.p 30

1.3.2 les éléments de la logistique de distribution

1.3.2.1 La réception de marchandise :

L'opération de réception précède la mise en entrepôts des marchandises, Avant réception, les marchandises sont déchargées et contrôlées pour assurer la cohérence entre commande et réception.

Les marchandises sont Contrôlées, le réceptionnaire examine si les commandes ont été respectées, si le nombre des colis est exact, si les marchandises sont en bon état, etc. ainsi la deuxième étape sera l'entreposage.

1.3.2.2 Les entrepôts :

a. Définition :

« Les entrepôts (ou dépôts) sont habituellement des lieux où l'on stocke des marchandises dans des buts bien précis : utilisation différée en production de matières premières ; groupage ou fractionnement de conditionnements de produits finis avant réexpédition ; déconditionnement ou reconditionnement ; attente spéculative pour les marchandises liées à des fluctuations de prix importantes en fonction des marchés.¹¹ »

Notant que ya une distinction entre entrepôts et magasin de stockage ou l'entrepôt est souvent une zone ou les palettes sont en état de conditionnement prête a l'expédition.

Par contre Le magasin lui est souvent une zone de picking (les emplacements de palettes sont affectés et les opérateurs viennent se servir dans le conditionnement en fonction de leur besoin), utilisée pour préparé des commandes d'expédition ou d'alimentation de la fabrication en matières premières

b. Type d'entrepôts :

L'entrepôt se subdivise en trois types cela en fonction de leur structure et leur mode de gestion mais aussi selon les types de produits entreposé :

¹¹ MOCELLIN (Fabrice) : *gestion des stocks et des magasins*, édition Dunod, paris, 2011, p. 120

- L'entrepôt standard :

L'entrepôt standard un lieu géographique représentant un Point crucial d'un système logistique équipé de structures physique qui permettent de recevoir, stocker, préparer et livrer les marchandises.

- Les plates formes d'éclatement :

Ce type d'entrepôts permet le dispatch et le transit d'un moyen de transport « A » a un moyen de transport « B », ce deuxième type évoquent le principe du cross docking qui peut être défini comme une opération logistique ne s'appuyant en aucun cas sur le stock de l'entrepôt, donc ce type d'entrepôt utilise essentiellement les quais.

- L'entrepôt de ventilation :

Ce type d'entrepôt consiste à effectuer une préparation de commande client avec uniquement les marchandises ou produits venant d'être livrés sur l'entrepôt et donc pas encore entrés en stock. Il ne faut cependant pas l'assimiler au cross- docking, technique où la marchandise ne subit pas de rupture de charge .Ce type d'entrepôt est utilisé généralement pour la gestion des produits frais avec des dates de péremption relativement courte.

1.3.2.3 Structure, infrastructures et équipements des entrepôts :

L'entrepôt étant une infrastructure géographique, elle utilise nécessairement des matériaux et meubles ; cependant chaque type d'entrepôt utilise une structure différente, nous allons détailler les composantes d'entrepôts dans ce qui suit ;

La surface principale de l'entrepôt est découpée en zones réelle et virtuelle ;

Les zones réelles : elles sont délimitées par le responsable du site et destinées au stockage des produits.

Zone virtuelle : C'est une surface de stockage fictive. Elle existe uniquement sur système informatique et permet au gestionnaire d'entreposer la marchandise lorsqu'il ne dispose d'aucun emplacement disponible, c'est une zone transitoire qui n'est pas dédiée à un stockage définitif et réel.

- Dalle de préparation : utilisé à la ventilation de marchandise cette zone est destinée à la réception de marchandises dont la préparation est immédiate.

- Les allées : Les zones de stockage sont découpées en allées. Leur nombre est variable et dépend de la taille de l'entrepôt ou de la zone concernée ; les allées sont numérotées par zone et par référence.
- Les meubles : Les structures métalliques de stockage sont appelées "meubles". Ils sont modulables en hauteur et en largeur, selon le type de palette à stocker notamment les aires de masse et les racks :
 - Les aires de masse : surfaces d'entreposage au sol, sa capacité doit être définie par l'utilisateur en calculant le volume de stockage en fonction des palettes à stocker.
 - Rack* d'accumulation : se sont des meubles permettant le stockage de palettes ou le déstockage d'une palette demande une gestion méticuleuse
 - Rack adressé : structure métallique de type "rack d'accumulation" dont la capacité de stockage est limitée à un seul type de produit.
 - Rack dynamique : C'est un rack variable orienté en pente et permettant la progression des palettes en sortie ou en entrée.
 - Les emplacements de palettes : aires de stockage situées à l'intérieur des palettes. L'ensemble des emplacements constitue une alvéole. Les emplacements sont généralement référencés par un code numérique à quatre caractères étant associé à ceux de l'allée et de la zone, cependant les palettes sont référencées de (0-99) dont les produits stockés au sol sont destinés à la vente de détail c'est-à-dire que ces zones sont appelées les zones de picking ; aussi une marge de sécurité est prévue pour que la palette puisse être insérée facilement dans les emplacements. D'autre part l'utilisation des codes à barre et système RFID devient très fréquente en entrepôts cela à cause de la facilité qu'elle procure à la gestion des entrepôts.
 - Les équipements de manutention : l'utilisation d'équipement de manutention est devenue nécessaire notamment les transpalettes et le chariot de manutention ; ces équipements sont devenus incontournables au bon fonctionnement d'un entrepôt et

* Le rack de stockage est composé d'éléments prévus pour entreposer des produits lourds et encombrants. Il est constitué de longerons, échelles, plateformes.

ceci, toujours dans un souci de productivité et de rentabilité. De la réception à la livraison, ces matériaux sont utilisés à toutes les étapes du circuit logistique.

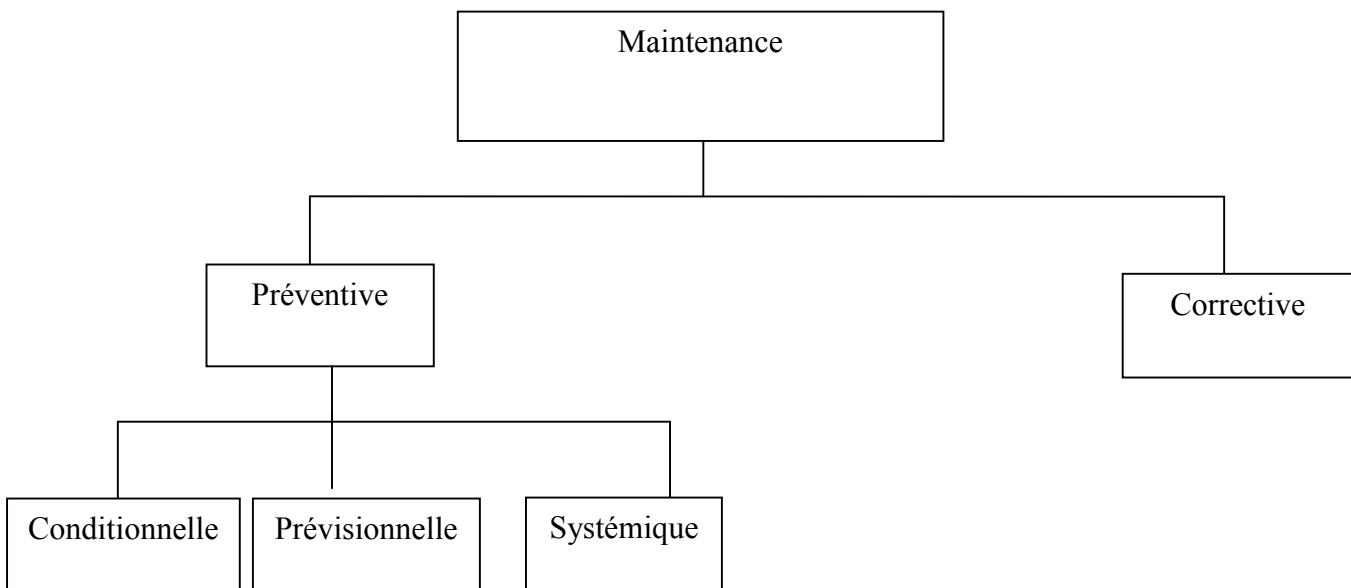
L'utilisation d'équipement de manutention est devenu nécessaire notamment les transpalettes et le chariot de manutention.

L'utilisation d'équipements de manutention nécessite donc une maintenance de ces derniers, De ce fait la manutention se fait par trois façons :

- Maintenance prévisionnelle : Maintenance conditionnelle exécutée en suivant les prévisions extrapolées de l'analyse et de l'évaluation de paramètres significatifs de la dégradation du bien.
- Maintenance systématique : Maintenance préventive exécutée à des intervalles de temps préétablis ou selon un nombre défini d'unités d'usage mais sans contrôle préalable de l'état du bien.
- Maintenance corrective : (anciennement curative) : Maintenance exécutée après détection d'une panne et destinée à remettre un bien dans un état dans lequel il peut accomplir une fonction requise.

Le schéma ci-dessous explique clairement les différentes formes de maintenance :

Schéma n°02 : les différentes formes de maintenance normalisées



Source : selon la norme AFNOR FDX60.000

1.3.2.4 Le stockage :

Le stockage est l'étape intermédiaire entre la réception et la préparation de commande, il peut désigner la partie du magasin où l'on garde les marchandises avant leur expédition. On distingue trois types de stockage à savoir :

✓ Le stockage statique :

Le stockage statique est réalisé en utilisant des meubles, notamment les rayonnages très variés, de quelques mètres à plus de 30 mètres de hauteur avec des rayonnages légers, lourds et doubles selon les besoins de l'entrepôt ; d'autre part, le stockage statique utilise aussi les différentes palettes afin de laisser une place disponible et accessible dans le stock et ainsi d'optimiser l'espace.

✓ Le stockage rotatif horizontal ou vertical :

L'utilisation du stockage rotatif horizontal ou vertical se fait le plus souvent pour les produits de types composants mécaniques ou électroniques ou encore pour des produits pharmaceutiques, cela afin de diminuer les temps de recherche ainsi qu'optimiser les surfaces accessibles.

✓ Le stockage dynamique :

Le mode de stockage dynamique classe les colis et les palettes de même nature en utilisant la méthode de gestion (A B C), on réalise ainsi un important gain de place de stockage et une diminution importante des déplacements lors de la préparation des commandes, avec en outre un système FIFO de sortie.

1.3.2.5 Les activités liées à l'assemblage et livraison :

L'activité d'assemblage est l'ensemble des services associés qui viennent en fin de ligne de mise en lot et d'expédition elle consiste en l'étiquetage si nécessaire, l'assemblage et le conditionnement nommé aussi co-packaging.

D'autre part L'étape de livraison inclut l'élaboration des tournées de livraison, c'est-à-dire ; le groupement de plusieurs commandes à livrer dans un même camion. Il est donc essentiel d'établir un ordre de livraison des clients selon la région et la priorité de la commande. De cet ordre découle le mode de chargement des marchandises dans le camion. Le chargement effectif des camions permet au gestionnaire de déclarer le départ au camion. Lorsque le camion est chargé, l'expédition est lancée par un top départ camion. Lorsqu'il est donné, l'entrepôt n'intervient plus dans le processus.

1.3.2.6 La distribution et transport :

Le transport est « le fait de porter pour faire parvenir en un autre lieu ; manière de déplacer ou de faire parvenir par un procédé particulier, véhicule, récipient, etc.¹² »

Le transport étant un maillon très important de la chaîne logistique en générale et plus précisément de la logistique de distribution, les entreprises tendent vers la sous-traitance de ce maillon, ce choix du prestataire logistique se fait de la part du gestionnaire on s'assurant de la qualité, et des tarifs ;

Afin de gérer le transport et optimiser son utilisation plusieurs outils sont développés notamment l'outil mathématique et informatique, afin d'améliorer la gestion du transport et son organisation, des outils de gestion de transport se chargent de constituer les tournées de livraison selon des paramètres indispensables à l'optimisation des transports tels que la région à desservir, l'utilisation des trajets triangulaire, quantité maximum de marchandises livrée, prix de la prestation,

Ainsi le transport constitue un enjeu fondamental par le niveau des coûts qu'il représente (50% des coûts logistiques) dans les budgets logistiques globaux, l'impact sur les niveaux de service sur l'ensemble des chaînes logistiques et en particulier sur le dernier maillon à destination des clients.

L'opération de transport peut être effectuée au travers de cinq modes. Trois sont terrestres (route, fer et fluvial) et deux sont utilisés pour des opérations de grande exportation (aérien et maritime). En transport terrestre, c'est incontestablement, le transport routier qui est le plus souvent utilisé pour sa flexibilité, il est en effet le seul à permettre des opérations de porte-à-porte et s'adapte à tous types et toutes tailles d'envois ; par contre le ferroviaire et le fluvial sont plus adaptés à des transports de produits en vrac ou à des quantités importantes.

L'aérien est le mode de transport le plus cher et le plus polluant, mais c'est le plus rapide et le plus sûr de tous les modes.

Enfin, grâce au conteneur, le maritime est un mode de transport dont le coût modéré en fait une solution adaptée aux opérations d'importation et d'exportation lointaines pour tous les types de marchandises¹³.

¹² PIMOR (Yves) et FENDER (Michel): *Logistique: Production .Distribution .Soutien*, édition Dunod, 6ème édition, Paris, Série gestion industrielle, 2008, p.p . 312 -314

Conclusion :

Ce premier chapitre nous a permis à travers ses trois sections de définir les notions de base en logistique, en distribution ainsi qu'en logistique de distribution,

De la sorte et à travers le chapitre suivant nous allons éclaircir au mieux la place et l'importance stratégique de la logistique globale ainsi que la logistique de distribution ceci en exposant différents choix stratégiques auxquels l'entreprise est confrontée,

¹³ ROQUES (Thierry) : *optimiser votre chaîne logistique (prévoir la demande, gérer les approvisionnements et les stocks)* ; édition AFNOR, Paris 2015, p.49

*Chapitre 2 : place de la
logistique de
distribution en
entreprise*

Le second chapitre de notre travail de recherche se penchera sur l'aspect stratégique de la logistique, la logistique étant d'un aspect stratégique important le choix de cette dernière est souvent pas aisé, a travers ce chapitre nous évoqueront les choix qui peuvent affecter le déroulement des opérations notamment en logistique de distribution , le choix étant souvent couteau il est donc indispensable de connaitre ses notions , des questions sont donc évoquer à savoir l'intégration de la logistique la prestation des services comme vecteur stratégique, d'autre part et devant l'importance les systèmes informatisé de gestion nous évoquerons l'importance de ces techniques ainsi que les différents progiciels utilisé notamment au management de la logistique de distribution.

Chapitre 2 : Place de la logistique de distribution en entreprise

La logistique étant un vecteur stratégique en entreprise le choix n'est pas toujours évident, à travers ce chapitre nous pourrions énumérer les différents choix aux quelle la logistique est confronté.

2-1 : les choix stratégique en logistique de distribution

La logistique étant un maillon de la stratégie globale de l'entreprise le choix d'une logistique intégré et/ou externaliser et/ ou combiné les deux devient primordial ;

En cette section nous nous intéresserons à la logistique intégrer comme élément stratégique

2.1.1 La démarche stratégique en logistique de distribution :

2.1.1.1 Définition du concept de stratégie logistique :

Le plan stratégique logistique est généralement définit comme :

« un processus unifié, intégré et complet pour acquérir un avantage compétitif en créant de la valeur pour le client et augmenter le service clientèle ; ce processus se fixera un niveau de satisfaction à atteindre au profit de la clientèle en anticipant

la demande future de services logistiques et en gérant les ressources de l'ensemble de la chaîne de valeur physique.»¹⁴

Ce plan se construit dans le contexte des objectifs globaux et de la politique générale de l'entreprise ;

Comme la définition ci-dessus le souligne clairement une stratégie logistique sera nécessairement liée à la stratégie globale de l'entreprise de ce fait les choix doivent être cohérent avec le marché mais aussi les objectifs et avantage à atteindre ;

2.1.1.2 Les décisions stratégiques en logistique de distribution :

Généralement en logistique de distribution cinq paramètres font le cœur des décisions stratégiques en entreprise ; ces décisions sont comme suit¹⁵ :

- Nombre d'entrepôts :

Le nombre optimale des entrepôts est l'une des plus importantes décisions à prendre car cette décision engendre des coûts remarquables, d'autre part un nombre optimale d'entrepôts diminuera les coûts de vente manqué et les coûts de transport.

- Localisation des entrepôts :

Comme deuxième point stratégique et après avoir défini le nombre d'entrepôts optimale leur localisation représente aussi une décision stratégique, cependant cette décision comporte trois stratégies ;

- ✓ Stratégie basée sur le marché (maximiser le niveau de services clientèle)
- ✓ Stratégie basée sur la production (se localiser près des sources d'approvisionnement ou sites de transformations)
- ✓ Stratégie intérimaire (quand le niveau de services clientèle nécessite cette localisation)

¹⁴ALEXANDRE (k. samii) :op.cit., P39

¹⁵ Ibid. P.150-162

- Emballage et conditionnement :

L'emballage et le conditionnement sont aussi considérés comme élément de décisions stratégiques en logistique et cela du fait qu'ils remplissent à la fois des fonctions logistiques et marketing.

- Automatisation et informatisation :

L'automatisation des systèmes devient primordiale car elle apporte des facilités à la gestion, notamment en logistique de distribution ; L'informatisation des processus et l'automatisation des équipements ont permis de réduire significativement les stocks, d'améliorer le coût de transport et d'obtenir une meilleure utilisation de l'espace d'entreposage et une réduction des coûts de la maintenance.

- Amélioration de la productivité et de la rentabilité :

L'amélioration de la production est principalement en termes d'utilisation optimale des espaces et capacités et cela afin d'atteindre un avantage concurrentiel permettant de se différencier.

2.1.2 La logistique intégrée :

Auparavant les activités logistiques n'étaient pas gérées comme un système intégré ; la logistique était fragmentée et dispersée dans des activités non coordonnées dans les diverses fonctions, chacune ayant ses propres budgets, priorités et systèmes d'évaluation. Sans cette approche intégrée, automatiquement des stocks commencent à se créer tout le long de la chaîne de valeur physique et les flux d'informations sont bloqués par le manque de communication entre chaque interface ou fonction de l'entreprise.

« La maîtrise d'un ensemble croissant de flux amène à réfléchir sur la transversalité interne et externe de l'organisation induite par la logistique stratégique¹⁶ »

Donc on parle d'intégration des processus, et d'unir, combiner ou incorporer une ou plusieurs fonctions au sein d'une entreprise ce sera « l'intégration fonctionnelle » où l'intégration se fait entre deux ou plusieurs fonctions entre deux ou plusieurs

¹⁶ Morana (JOËLLE) : op.cit. , P18

entreprises « ce sera ici l'intégration interentreprises » dans le but de rendre ces processus compatibles ou unifiés.

Il s'agit de mieux comprendre les besoins en aval des clients et les capacités en amont des fournisseurs, et de gérer de manière plus active les canaux de distribution multiples vers la clientèle ;

De ce fait l'objectif principal d'une gestion intégrée de la logistique est d'améliorer l'utilisation des actifs investis dans tous les éléments générateurs de coûts notamment le transport, l'entreposage¹⁷ ;

2.1.2.1 Les domaines d'intégration :

L'intégration comme stratégie en logistique est donc une coordination entre différents flux permettant la performance de cette même logistique ,ces flux apparaissent dans toute la logistique, intégrée ou non, cette intégration ce fait dans trois principaux domaines :

- le contexte relationnel : améliorer la gestion des relations entre partenaires et avec les clients finaux ;
- le contexte analytique : intégrer les capacités de planification et de contrôle en mettant l'accent sur les méthodologies de mesure d'efficacité.
- le contexte opérationnel : intégrer les trois processus opérationnels de la logistique que sont les processus d'approvisionnement auprès des fournisseurs, la passation de commande et les processus internes de clôture de la commande et la gestion de la relation clientèle y compris les processus de prévision.

¹⁷ ALEXANDRE(samii) : op.cit. PP 45,46

2.1.2.2 Les avantages attendus de l'intégration verticale :

Les avantages de l'intégration sont multiples à savoir¹⁸ :

- L'intégration des marges : en intégrant des activités en amont ou en aval l'entreprise récupère les marges réalisées par différent partenaire.
- La diminution de certains coûts : diminution liées aux différents conflits entre partenaire ainsi qu'une meilleure partage d'information.
- La garantie d'approvisionnement ou de débouchés : l'intégration verticale garantit à un fabricant l'écoulement de sa production. Celle-ci ne peut pas se voir préférée la production d'un concurrent.
- L'accroissement du pouvoir de marché : afin de d'avoir une plus grande maîtrise sur l'image de l'entreprise

2.1.2.3 Les inconvénients de l'intégration :

Une intégration des processus est évidemment bénéfique mais génère aussi des inconvénients notamment :

- ✓ Les processus logistiques sont une source importante de coût : provient principalement des investissements en stocks et transport.
- ✓ Les techniques, le savoir-faire et le personnel sont difficilement transférables et adaptables d'un type de logistique à l'autre.

¹⁸ <http://www.distripedie.com/distripedie/spip.php?article704> consulté le 03/3/2016 à 23 :31

- ✓ l'aboutissement a une logistique totalement intégré nécessite des objectifs clairs et précis mais aussi une mise en place d'un système d'échange d'information Une gestion d'intégration en logistique se fait évidemment en adoptant un système d'information utilisant les logiciel et progiciels permettant une meilleure interaction entre collaborateurs interne de l'entreprise ces différents outils d'interconnexions seront cité a la troisième section ,
- ✓ d'autre part la logistique intégrée devient très étroitement utilisé du fait de la multitude des activités en entreprise.

2.1.3 Les différentes formes d'intégration :

2.1.3.1 L'intégration amont et aval :

L'intégration verticale amont conduit l'entreprise à entrer dans une activité qui produit des facteurs, de la technologie ou des matières premières qui sont ensuite incorporés dans son activité d'origine¹⁹.

D'autre part L'intégration verticale aval conduit l'entreprise à couvrir une activité ou une industrie qui, avant intégration utilisait un tiers afin de, distribuait ou vendait ses produits ou services²⁰.

En s'intégrant verticalement, l'entreprise effectue pour elle même les opérations correspondantes et construit ainsi une nouvelle chaîne de valeur en y incorporant une activité jusqu'alors non contrôlée. L'intégration verticale peut être réalisée par acquisition d'entreprises ou par croissance organique.

¹⁹LEHMANN-ORTEGA(Laurence) et alii ;*strategor* ;Dunod, 6ème édition ,paris,2013,pp 34,

²⁰ Ibid., p184

L'intégration verticale complète est certes devenue rare. En revanche, l'intégration verticale partielle permet le contrôle de la valeur ajoutée de plusieurs stades successifs.

- Intégration verticale et coûts de transaction :

La théorie des coûts de transaction (TCT) :

Cette théorie recommande aux entreprises de recourir à une intégration verticale car la transaction fréquente génère des coûts très élevés.²¹

Dans cette théorie, les coûts de transaction se composent de deux parties :

- Les coûts ex ante : ils recouvrent les coûts de prospection liés à la recherche, puis à la sélection de partenaires, et les coûts relatifs à la négociation du contrat ;
- Les coûts ex post : ils sont composés des coûts relatifs à la bonne exécution du contrat, et des coûts de la renégociation éventuelle,

2.1.3.2 L'intégration profilée :

« L'intégration verticale profilée illustre le fait que les entreprises achètent, produisent ou distribuent en recourant à la fois à des unités détenues en propre et qu'elles contrôlent sur un plan capitalistique, et à des fournisseurs, producteurs ou distributeurs externes et indépendants avec lesquels elles établissent des relations commerciales et nouent des contrats ».

²¹ LEHMANN-ORTEGA : op-cit p 187

Donc Cette intégration dite profilée est une intégration dont le degré n'est pas uniforme ; elle se traduit donc par un recours aux différents partenaires afin d'établir une concurrence avec l'organisation interne et générer donc une performance plus élevés.

La première section du deuxième chapitre nous a permet de définir l'aspect stratégique de la logistique, les décisions stratégique en logistique notamment en logistique de distribution ainsi que l'intégration de la logistique comme élément stratégique d'autre part et a travers la deuxième section nous allons nous penché sur le choix d'externalisation de la logistique.

2.2 l'externalisation comme vecteur stratégique :

Faire ou faire faire une question aux quelles les entreprise sont confronté du fait que l'un des choix engendrera plus au mois des changements ; à travers cette section nous pourrons connaitre de plus prés les situations aux quelles l'entreprise est confronté.

2.2.1 Définition de la notion d'externalisation :

2.2.1.1 Définitions :

« L'externalisation est un service défini comme le résultat de l'intégration d'un ensemble de services élémentaires, visant à confier à un prestataire spécialisé tout ou partie d'une fonction de l'entreprise « client » dans le cadre d'un contrat pluriannuel, à base forfaitaire, avec un niveau de service et une durée définis²² »

« l'externalisation est une manœuvre largement diffusée qui correspond à une logique de réorganisation profonde des chaînes de valeur aboutissant à la formalisation de relations

²² L'AFNOR : Association française de normalisation.

contractuelles durables avec des partenaires disposant de compétences (et de ressources) complémentaires à celles de l'entreprise externalisatrice²³ ».

« Confier une activité et son management à un fournisseur ou à un prestataire extérieur plutôt que de le réaliser en interne²⁴ »

Donc d'après les différentes définitions on constate que l'externalisation n'est pas une nouvelle pratique le « faire ou faire faire » a toujours pris une place en entreprise, l'or de l'élaboration d'une stratégie d'entreprise notamment qu'au début la sous-traitance était une solution tactique à court terme car elle représenté un certain nombre de faiblesse vu l'implication dans une relation de partenariat réelle ;

Cependant De nos jours le phénomène entreprise étendue devient très répandue, ainsi les entreprises partenaires forment une seule entité, elles interagissent tous au long de la chaîne logistique ;

Selon une étude de l'ASLOG près de 90 % des entreprises sous-traitent un ou deux maillons de la chaîne logistique ; le plus souvent, il s'agit du stockage et du transport.

Néanmoins, depuis quelques années, un nombre croissant d'entreprises confie prestataire la réalisation d'opérations à plus forte valeur ajoutée, et parfois même externalise la totalité de la supply Chain.

2.2.1.2 L'externalisation : une perspective stratégique et logistique :

« Sélection d'un partenaire privilégié capable d'en faire un réel vecteur de la stratégie de l'entreprise cliente²⁵ »

D'après cette définition l'externalisation devient un élément stratégique et requiert une réflexion très approfondie et une préparation rigoureuse tous en adoptant une implication totale ; le tableau ci-dessous explique et montre le taux d'externalisation en chiffre :

²³FULCONIS(François) et PACHE(Gilles) et ROVEILLO(Gérard) : *la prestation logistique : origines, enjeux et perspectives*, édition EMS, paris, 2011, p37

²⁴ MEDAN (Pierre) : op.cit. p49

²⁵ QUELIN(B) : « *L'externalisation : de l'opérationnel au stratégique* », Revue Française de Gestion, n° 177,2007, p. 113.

Tableau n° 01 : les fonctions externalisé

Distribution, logistique et transport	83%	Production	62%
Services généraux	95%	Administration, finances	62%
Informatique, télécommunication	73%	Marketing, communication	28%
Ressources humaines	72%		

Source : GHEERAERT(Romain) : *L'externalisation logistique*, Master 2 Professionnel Spécialité Logistique, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, 2011,p12

Face à la complexification de l'environnement, l'entreprise doit repenser son organisation dans son ensemble (reengineering). De nouveaux modèles organisationnels permettent de répondre aux impératifs de l'environnement en termes de flexibilité, réactivité et diversité. Ainsi, dans les années quatre-vingt l'externalisation (outsourcing) constitue une avancée managériale et organisationnelle majeure,

Il faut donc admettre que le développement actuel de l'externalisation logistique, et l'émergence corrélative des PSL, présente d'importants enjeux stratégiques et tend à reconsidérer la nature des relations entre acteurs sur une même chaîne logistique : les PSL y voient leur rôle renforcé, faisant alors naître un réel risque transactionnel pour les industriels ou les distributeurs.

2.2.2 Typologies et avantages et risques des PSL :

2.2.2.1 Typologies des PSL :

Le terme prestataire de services logistique est souvent utilisée de manière générale cependant différents auteur et ouvrage utilise cette typologie notamment²⁶ :

- les prestataires de services logistique « PSL classiques » : assurent la simple exécution d'activités physiques liées au transport, à la manutention et au stockage;
- les prestataires de services logistique « PSL à valeur ajoutée » : en plus des PSL classique ce type de prestataire intègrent la gestion d'activités à caractère industriel ou commercial, à caractère administratif.

²⁶ FULCONIS(François) :op.cit. , pp 50, 52,53

- les prestataires de services logistiques PSL dématérialisés : ils construisent leur prestation en mobilisant des ressources auprès de sous traitants spécialisés et en assurent la cohérence par une totale maîtrise des flux d'information.

D'autre part une autre classification a été proposé par le cabinet ACCENTURE notamment les²⁷ :

- 1PL (first party logistics) qui concerne exclusivement la sous-traitance du transport ou de l'entreposage,
- 2PL (second party logistics) qui porte sur la seule externalisation du transport et de l'entreposage,
- 3PL (third party logistics) qui regroupe les deux premières familles évoquées précédemment (PSL classiques et PSL à valeur ajoutée)
- Les 4PL (fourth party logistics) : les 4PL vendent des solutions logistiques sur mesure ; la catégorie des 4PL est la plus récente et sans doute la moins développée, puisque les premiers prestataires de ce type sont apparus au cours des années 1990. Evidemment les 4PL délivrent beaucoup d'avantage ; notamment qu'ils permettent à leur clients de bénéficier pleinement de l'expertise, et le savoir-faire développé, qui permettrait ainsi aux deux acteurs de mieux maîtriser les problématiques enjeux de leur partenaire, pour aboutir au final à une prestation de meilleure qualité.
- En fin les Fifth Party Logistics (5PL) : les 5PL quant à eux offrent en plus de solutions sur mesure des services orientés clients tous en améliorant la performance des entreprises²⁸.

²⁷ GHEERAERT(Romain) : *L'externalisation logistique*, Master 2 Professionnel Spécialité Logistique, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, 2011, pp 17-20

²⁸ <http://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/fifth-party-logistics-pl.html#GMPC6RH1VIUPf8mx.99> consulté le 01/03/2016 à 19 :07

2.2.2.2 Les avantages de l'externalisation logistique :

D'un point de vue stratégique, l'externalisation ou outsourcing offre de multiples avantages. Les premiers sont bien connus, qu'il s'agisse de :

- ✓ Le partage des frais fixes avec le sous-traitant cela en partageant les activités entre plusieurs donneurs d'ordres, de transférer des charges ou d'améliorer la connaissance du coût d'un bien ou d'un service.
- ✓ L'externalisation permet ainsi d'accumuler des compétences externes, mais également d'éviter les dissensions internes entre les composantes d'une structure organisationnelle,
- ✓ Permet de déléguer une partie de la prise de risques aux partenaires,
- ✓ L'externalisation répond à un souci d'efficacité mais aussi de réactivité de la part d'une entreprise qui estime plus avantageux mobiliser un ensemble d'actifs, et non les posséder, en vue de mener à bien ces projets.
- ✓ La société délègue l'intégralité de ses activités de production et de logistique (amont / aval) à différents sous-traitants et PSL, tout en prenant soin de suivre leurs performances grâce à différents outils et méthodes notamment les tableaux de bord.

2.2.2.3 Les risques liés à l'externalisation logistique :

- La perte de contrôle :

Les risques liés à la perte de contrôle évoquent souvent la crainte des entreprises l'or d'échanges d'informations entre partenaires ; cependant certains auteurs considèrent que ce risque reste purement théorique car le problème de la confidentialité des données est particulièrement sensible dans une activité comme la logistique, qui par définition, a pour objet de gérer au mieux des flux matériels et immatériels ; de ce fait les professionnelles insistent sur le suivi régulier des activités réalisées par le prestataire .

➤ La qualité :

La qualité est aussi un sujet d'inquiétude ; la crainte provient du fait que le prestataire, connaissant par définition moins bien le produit que l'entreprise elle-même, ne lui accorde pas l'attention nécessaire ; et cela pour toutes activités confondues.

➤ Les coûts :

D'après une étude faite dans le cadre d'un travail de recherche sur l'externalisation logistique ²⁹61% des répondants estime que l'efficacité est plus importante que le cout mais en revanche 18% des répondant estime que le cout est souvent source d'insatisfaction pour une entreprise faisant appelle au prestataire car et dans certains cas le prix de départ demandé par tous les prestataires sollicités à l'occasion d'un appel d'offres est plus élevé que le coût de réalisation en interne, d'autre part le prix demandé lors des renégociations périodiques augmente fortement dans la plus part des cas.

➤ Les ressources humaines :

L'externalisation peut effectivement crée un déséquilibre en interne de l'organisation notamment que externaliser ne signifie pas rompre toutes relations avec la fonction qui est transférée ; bien au contraire il faudra donc mieux coordonner afin d'avoir les meilleurs résultats.

➤ Perte de savoir-faire :

Le risque de perte de contrôle, évoqué en premier, peut aussi s'entendre au sens de perte de savoir-faire et d'expertise, l'externalisation d'une fonction ou d'une activité tout entière peut conduire l'entreprise à ne plus disposer en interne d'un certain nombre de compétences spécifiques, aussi, les risques de défaillance du prestataire logistique ne doivent pas être négligés.

Ces risques conduisent ainsi les entreprises à se tourner de façon croissante vers des prestataires de grande taille, étant par là assurées d'une certaine pérennité.

²⁹ GHEERAERT : Op.cit., p 22

2.3 L'intégration des systèmes informatisée de gestion en logistique de distribution :

Les systèmes informatisée de gestion sont un élément devenant indispensable au bon fonctionnement des entreprises la troisième section du deuxième chapitre nous permettra de définir et connaître ces outils de gestion notamment en logiciel de gestion intégré en logistique de distribution.

2.3.1 Le système d'information de gestion

2.3.1.1 Définition d'un SIG :

De nos jours intégrer un système informatisée pour la gestion devient un enjeu très représentatif, cela a cause de l'hétérogénéité et la multiplicité des acteurs engendré et fonctions en entreprise ,les début des logiciels intégrés états avec la GPAO « Gestion de Production Assistée par Ordinateur » (GPAO), certains professionnels avaient introduit des suites d'applications intégrées, cependant cette intégration devient nécessaire afin de répondre aux changements exigés par l'environnement économique³⁰, Toutefois ce défi d'intégration est également perturbant pour l'organisation qui reste confrontée à un marché asymétrique ; donc qu'elle soit internalisée et/ou externalisée, l'intégration d'un système informatisé devient primordial.

2.3.2 Les différents logiciels utilisés :

2.3.2.1 Logiciels de prévision de la demande :

« Les logiciels de prévision sont des logiciels qui permettent d'établir des prévisions de vente ou de consommation pour les références d'une entreprise, en exploitant une base de données historiques et des méthodes statistiques ».

Cette définition reste limitée car elle n'associe l'élaboration de prévisions qu'à l'utilisation de données internes, or en réalité différents données sont collectées afin d'établir des prévisions

³⁰ BIDAN(Marc) : *intégration du système d'information et de gestion*, e-theque , paris, 2006, p3

représentatif notamment les données externes, d'autre part, ³¹l'intervention du prévisionniste est fondamentale pour l'utilisation d'un tel progiciel.

Ces progiciels ont plusieurs origines : certains ont été conçus pour être exclusivement des progiciels de prévision.

2.3.2.2 Progiciels de gestion des stocks et de gestion des achats :

De plus en plus souvent le module de prévision, qui n'intéresse pas seulement la logistique, tend à devenir indépendant du module de gestion des stocks.

« Ces progiciels doivent prendre en charge la totalité de la gestion des stocks et des plateformes, quelle que soit la complexité du réseau, depuis les commandes des clients connus à travers une interface, jusqu'à la sortie d'entrepôt et l'accusé de réception aussi bien que les entrées depuis les commandes aux fournisseurs jusqu'à la réception en magasin ».

Souvent les entreprises utilisent différents progiciels pour la gestion des achats et la gestion des stocks, mais pour la gestion de pièces de rechange, le progiciel doit souvent prendre en compte les échanges standards avec retour de pièces à réparer, diagnostic puis réparation à l'extérieur.

2.3.2.3 Progiciels de gestion d'entrepôt :

« Un logiciel de gestion d'entrepôt WMS (Warehouse Management System) prend en charge les différentes opérations nécessaires pour le suivi des marchandises en entrepôt. »³²

Les différentes opérations et fonctionnalités du WMS sont comme suit :

- Saisie des réceptions de marchandises ;
- Affectation automatique aux emplacements de stockage en fonction des taux de rotation ;
- Contrôle de la mise en place ;
- Préparation des commandes par type de transport ;
- Remplissage des colis en tenant compte des emballages.
- Ainsi que l'optimisation des mouvements en entrepôt

³¹ MEDAN (Pierre) : op.cit., p 207

³² PIMOR(Yves) : op.cit. p149

2.3.2.4 Utilisation des techniques RFID :

a. Définition

« Une étiquette RFID est une minuscule puce, plus une petite antenne, qui peut contenir une gamme d'informations numériques concernant l'article donné. »³³

b. Les avantages de l'étiquetage RFID :

- Les étiquettes peuvent être lues à distance,
- Plusieurs étiquettes peuvent être lues en même temps ;
- Les étiquettes peuvent être modifiées afin d'actualiser les informations.

2.3.2.5 La gestion de maintenance :

La gestion de maintenance ou GMAO présente deux caractères, en effet l'un est purement technique où l'application procure des aides à la recherche des dysfonctionnements et l'autre est un domaine particulier de la gestion où il faut prendre en charge tous.

les aspects de support aux utilisateurs notamment le service après vente la logistique d'approvisionnements de pièces détachées et la gestion prévisionnelle des retours.³⁴

³³ LYONNET(Barbara) : op.cit. ,p72

³⁴ LEQUEUX(Jean-Louis) : *manager avec les ERP*, éditions d'organisation, paris, 2008, pp63-,66

2.3.3 Les progiciels d'interconnexions

2.3.3.1 Les Entreprises Requirement Planning :

a. Définitions :

un éditeur d'ERP doit surmonter une difficulté majeure il s'agit pour ce dernier de pouvoir tenir compte de quatre axes de modulation dans la gestion de l'entreprise, à savoir les règles de gestion appliquées par des corps de métiers différents, la méthodologie utilisée pour la planification des moyens ; traite les législations en vigueur aux niveaux local, national et international, mais aussi la qualification des services et produits fournis par l'entreprise³⁵.

Sachant que l'ERP permet une possibilité d'accès aux applications et aux données de tout point de la planète, sans que l'on ait à déployer une infrastructure spéciale de communication et sans que l'on possède un équipement terminal spécifique ;

b. Les avantages d' un ERP :

- ✓ Permet une plus grande réactivité au réseau de partenaires,
- ✓ Possibilités de mise en œuvre très rapide de nouveaux serveurs Web,
- ✓ L'amélioration de la productivité générale de l'entreprise,
- ✓ Accès général par Internet aux informations, aux catalogues « grand public », aux commandes électroniques, etc.
- ✓ Echanges sécurisés qui ont lieu entre partenaires de l'entreprise par Extranet.

2.3.3.2 Distribution Requirement Planning DRP :

a. Définition :

Le Distribution Requirement Planning (DRP) est le processus de planification de la distribution des produits au travers d'un réseau de distribution (tout point détenant des produits finis comme une plateforme logistique, un entrepôt, un dépôt avancé ou encore un point de vente)³⁶.

Le processus DRP est utilisé lorsque le réseau de distribution comporte plusieurs niveaux de stockage permettant de mettre les produits à disposition des clients dans un délai très court

³⁵ Ibid. pp 34,36

³⁶ BARON(Franck) et FENDER(Michel) : *le supply Chain management*, Dunod, paris, 2014, pp, 78,79

(une journée). Le processus DRP est cadré par le PIC et alimente la planification et l'ordonnancement des transports et des besoins en ressources de gestion de réception/stockage/expédition

Ces DRP, pour atteindre leur efficacité maximale, doivent s'interfacer avec des applications susceptibles de gérer des données prévisionnelles. L'intégration aux logiciels de gestion de marketing, de gestion et de planification des ventes, est alors une nécessité, plus aisément prise en charge par les ERP.

b. Avantage :

- Les DRP permettent une gestion affinée des flux
- Réactivité aux changements
- La replanification des articles fréquemment (au moins une fois par semaine)

Conclusion :

L'élaboration de ce deuxième chapitre a permis de définir les choix stratégiques auxquels les entreprises sont confrontées, mais aussi de définir un nouveau enjeu stratégique qui est l'informatisation des procédures et tâches, élément devenu nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise.

De ce fait et après avoir défini les éléments de base en logistique de distribution ainsi que son importance stratégique, le troisième chapitre définira le cas étudié et permettra l'essai de mise en place de la logistique de distribution tout en évoluant la situation actuelle de cette dernière.

*Chapitre 3 : Analyse et
essai de mise en place
d'un système de
logistique de
distribution*

Le troisième chapitre de notre travail de recherche se penchera évidemment sur l'aspect pratique, de ce fait ce chapitre permettra à travers la descente sur terrain le contacte des concepts théorique avec l'aspect pratique du thème, notre recherche s'intéressera à l'industrie pharmaceutique notamment la pharmacie centrale des hôpitaux, l'organisme d'accueil étant vierge à la recherche scientifique notamment en logistique, ce chapitre se cendra en trois sections à savoir

- La présentation de l'organisme d'accueil à savoir la pharmacie centrale des hôpitaux et la direction régionale centre ;
- La présentation des résultats de l'enquête effectuée à travers des entretiens ;
- Des recommandations de mise en place d'une organisation de logistique de distribution ;

Ce chapitre permettra de rapprocher l'aspect théorique de la pratique et ressortir les principales convergences entre eux.

Chapitre 3 : Analyse et essai de mise en place d'un système de logistique de distribution

3.1 Présentation de la pharmacie centrale des hôpitaux

La première section du troisième chapitre présentera l'organisme d'accueil à savoir la pharmacie centrale des hôpitaux ainsi que la direction régionale de cette dernière ;

3.1.1 Présentation de la PCH :

3.1.1.1 La création de la PCH :

La pharmacie centrale des hôpitaux est un Etablissement public à caractère industriel et commercial au capital de 6 353 MDA (chiffre réalisé en 2014) créée en 25 septembre 1994 , elle est considéré comme l'approvisionneur principal en produits pharmaceutique aux structures hospitalières et divers structures similaires ; elle est donc présentés par une direction centrale composé d'une direction technico- réglementaire, une direction des Approvisionnement médicaments, une direction des approvisionnement Réactifs Chimique et Dentaires / Dispositifs Médicales , une direction des Moyens et de la Logistique, direction Informatique et des Statistiques , direction Régulation & distribution des Stocks , direction Commerciale , direction des finances & comptabilité , direction des ressources humaines, ainsi qu'une direction de l'audit et du contrôle interne, ainsi la direction générale dispose de

cinq direction régionaux en cinq direction régionaux notamment a l'ouest les deux directions dédié a approvisionner le couloir ouest BECHAR et ORAN UNE direction régionale centre ALGER et deux direction a l'est notamment la direction ANNABA et BISKRA .

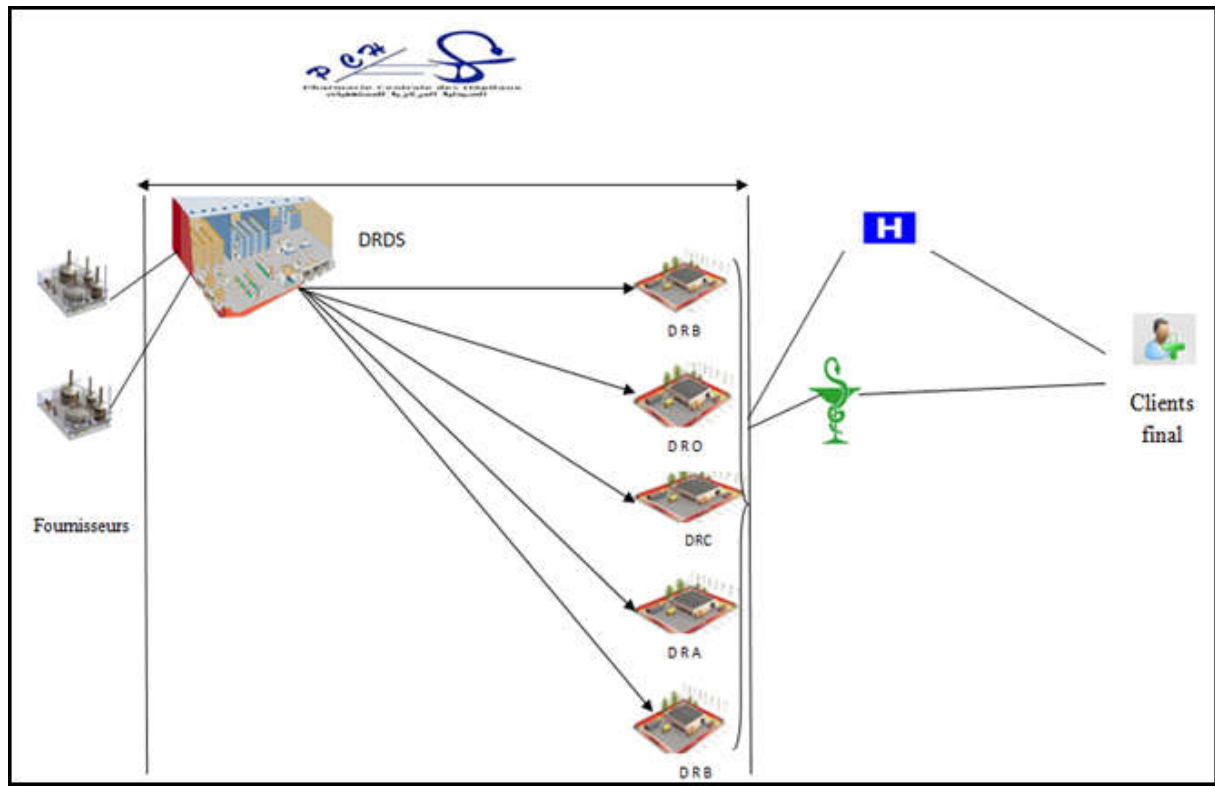
- Clients : le nombre de clients de la PCH s'élève a plus de 560 Etablissements Publiques de santé, 485 Clients Divers,
- fournisseurs : ainsi qu'un nombre de fournisseurs dépassant les 41 fabricants locaux (notamment SAIDAL), 31 Importateurs et 136 Fournisseurs Etrangers.

Tableau n°02 : fiche signalétique de la PCH

Dénomination	Pharmacie centrale des hôpitaux
Situation juridique	EPIC
Objet social	Approvisionnement des structures hospitalières
Siege social	11 Route de Wilaya Oued Smar Dar El Beida Alger
Tél : 213 (023) 92 05 10-13 Fax : 213 (023) 92 05 15	Email : pchalger@yahoo.fr
Capital : 6 353 MDA	Date de création : le 25 septembre 1994
Nombre des annexes : cinq (5)	Alger, Annaba, Biskra, Oran et Bechar
Nombre des clients	560 Etablissements Publiques de santé, 485 Clients Divers
Nombre des fournisseurs de 2012 à 2014	41 Fabricants Locaux, 31 Importateurs et 136 Fournisseurs Etrangers.

Source : document interne à la PCH

Schéma n°03 : présentation simplifié du processus de distribution de la PCH



Source : Adaptation selon les documents de la PCH

Le schéma ci-dessus représente le processus par lequel la PCH fonctionne la PCH étant le seul distributeur de dispositifs médicaux et médicaments ; elle dispose d'une direction de régulation et distribution des stocks où tous les stocks provenant des fournisseurs (locaux et étrangers) sont stocker, et ainsi distribuer au cinq directions régionaux qui eux s'occupe de la distribution vers les différents clients (hôpitaux et divers) ainsi le produit médicale arrive a son consommateur finale.

3.1.1.2 Les missions de la PCH :

Les missions de la PCH sont extrait du décret³⁷ exécutif n°94-293 du 19 Rabie Ethani 1415 correspondant au 25 septembre 1994 portant création, organisation et fonctionnement de la Pharmacie Centrale des Hôpitaux modifié et complété par le décret exécutif n° 11-457 du 03 Safar 1433 correspondant au 28 décembre 2011.

De ce décret nous pouvons extraire les points et missions suivant notamment ;

La pharmacie centrale a pour mission dans le cadre de la politique nationale de santé :

- Approvisionner les établissements publics de santé en produits pharmaceutiques et en dispositifs médicaux, dans le cadre de la procédure d'achats pour compte au profit de ces établissements. La liste des produits est fixée par décision du ministre chargé de la santé ;
- D'élaborer et de réaliser des programmes d'approvisionnement à partir de la production nationale ;
- D'élaborer un programme d'importation des produits pharmaceutiques sur la base des besoins nationaux exprimés par le ministère chargé de la santé ;
- Commercialiser les produits pharmaceutiques au profit des établissements publics et privés de santé ;
- Commercialiser les produits pharmaceutiques auprès des établissements agréés chargés de la distribution de produits pharmaceutiques et des officines pharmaceutiques ;
- De procéder à l'exécution des actions de régulation des approvisionnements en produits pharmaceutiques, conformément à la législation et à la réglementation en vigueur ;
- De fabriquer des médicaments, notamment les médicaments génériques ;
- De procéder au conditionnement des produits pharmaceutiques ;
- De mettre en place des points de vente au détail de produits pharmaceutiques destinés à assurer la disponibilité des produits à travers le territoire national ;
- D'apporter une assistance technique, dans le cadre d'un partenariat, à tout opérateur intervenant dans l'industrie pharmaceutique ;

³⁷ Décret exécutif n°11-457 du 3 safar 1433 correspondant au 28 décembre 2011 modifiant et complétant le décret exécutif n°94-293 du 19 rabie ethani 1415 correspondant au 25 septembre 1994 portant création, organisation et fonctionnement de la pharmacie centrale des hôpitaux

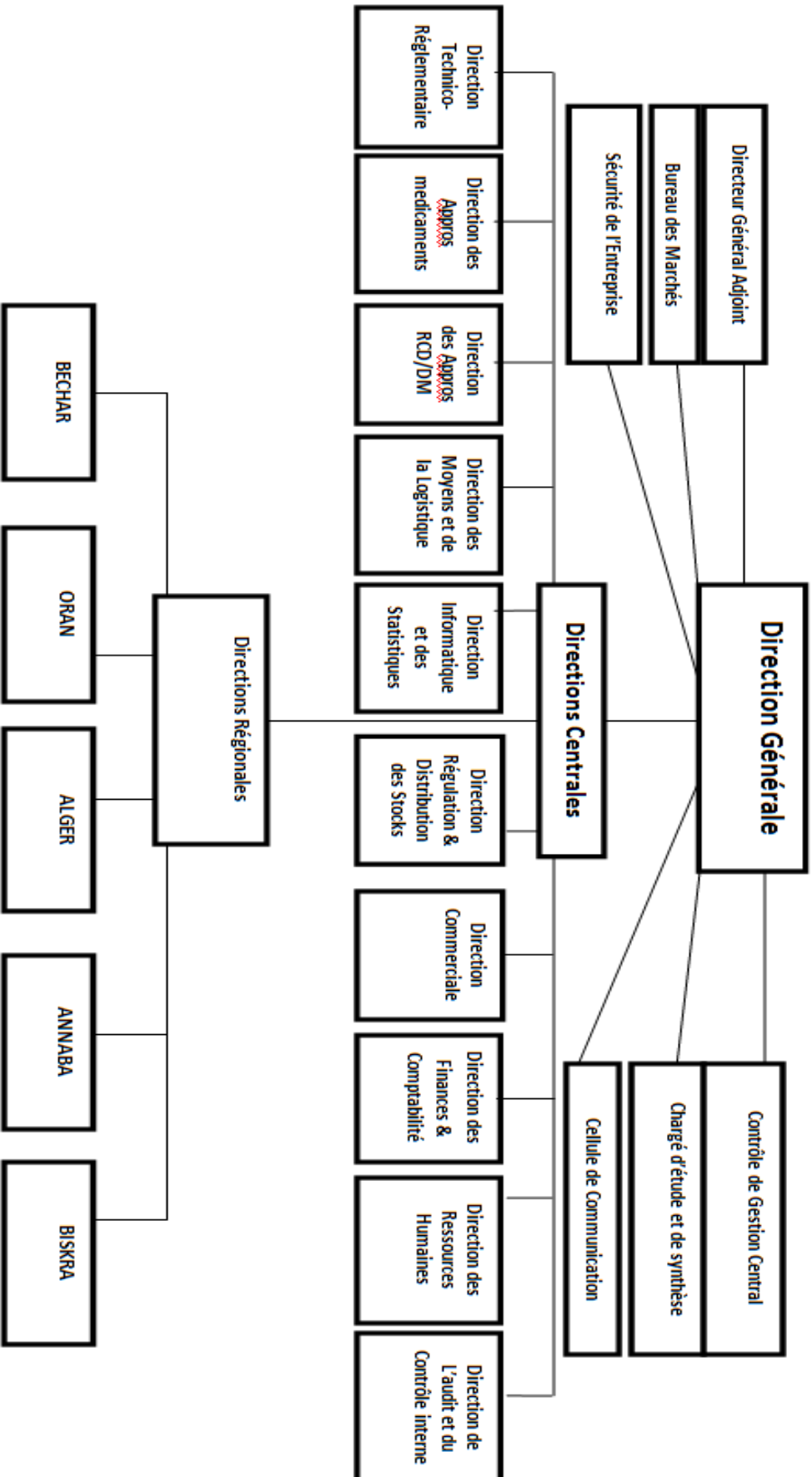
- De réaliser des sujétions de service public fixées à l'article 4 bis conformément au cahier des charges joint au décret.

Et dans le cadre des sujétions de service public, la pharmacie centrale est chargée :

- De détenir un stock stratégique de produits pharmaceutiques ;
- De détenir un stock ORSEC de produits pharmaceutiques arrêté par le ministre chargé de la santé ;
- D'approvisionner les établissements publics de santé en produits pharmaceutiques destinés au traitement de maladies rares et des pathologies à pronostic vital. Les listes des maladies et des produits pharmaceutiques concernés sont fixées par arrêté du ministre chargé de la santé ;
- D'approvisionner les établissements publics de santé en produits pharmaceutiques, entrant dans le cadre des programmes nationaux de prévention et des plans nationaux de santé. La liste des programmes nationaux de prévention et des plans nationaux de santé ainsi que les produits pharmaceutiques y afférents est fixée par arrêté du ministre chargé de la santé.
- La pharmacie centrale détient un droit exclusif en matière d'importation et de commercialisation des produits hémodérivés, des stupéfiants et produits radios pharmaceutiques.

3.1.1.3 MACRO STRUCTURES (PCH) :

Schéma n°4 : organigramme de la pharmacie centrale des hôpitaux



Source : document interne à la PCH

3.1.2 Présentation de la Direction Régionale Centre :

3.1.2.1 création et évolutions du chiffre d'affaire

La Direction Régionale Centre est considérée comme la plus importante des cinq Directions Régionales que compte la Pharmacie Centrale des Hôpitaux et ceux en termes de volume et résultat, sa principale fonction est la distribution des médicaments et Dispositifs Médicaux, Chimiques, et Dentaires.

Son importance se traduit en terme de résultat car et après évaluation de l'exercice de l'année 2014 on remarque que La Direction Régionale Centre a enregistré un chiffre d'affaires de 30 Milliards de Dinars, soit une hausse de 20% par rapport à l'exercice 2013, sachant que La direction régionale centre représente 47% du chiffre d'affaires de l'établissement « PCH »,

Les Clients de la DRC se subdivisent comme suit :

- La DRC dispose de 188 clients dont :
 - huit 8 CHU,
 - 26 EHS
 - 68 EPH
 - 86EPSP

En effet l'Unité Centre a réalisé des résultats plus que probant durant les deux exercices précédents comme résumé dans le tableau ci-dessous

Tableau n°03 : Evolution des indices financiers

Rubrique	Exercice 2013	Exercice 2014	1er semestre 2015
Chiffre d'affaires	24 977 934 612,30	29 955 339 430,90	17 213 358 860,52
Valeur ajoutée	3 186 707 973,91	3 562 917 028,31	2 203 102 360,40
Excédent brute d'exploitation	2 538 589 497,56	2 665 421 397,96	1 907 626 749,14
Résultat net	582 671 426,65	1 811 143 221,57	/
Nombre d'effectifs	207	205	217
Ratio de productivité	15 394 724,51	17 380 083,06	10 152 545,44
Ratio de Rentabilité	12 263 717,38	13 002 055,60	8 790 906,68

Source : Document interne à la PCH

Nous remarquons d'après le tableau des résultats ci-dessus que le chiffre d'affaires de la DRC a connu une évolution remarquable de 2013 jusqu'au premier semestre de l'année 2015 ;

Les résultats dégagés durant les deux précédents exercices ainsi qu'au cours du 1^{er} semestre 2015 sont plus que satisfaisants avec un chiffre d'affaires 2014 de 29 955 MDA un excédent brute d'exploitation de 2 665 MDA et un Résultat net de 1 811 MDA

Quant au rapport valeur ajoutée/Effectifs il représente 17,380 MDA signe d'une bonne productivité des agents de la DRC

Enfin le Rapport EBE/Effectifs représente 13,002 MDA qui indiquent que la DRC est une unité très rentable.

3.1.2.2 Organisation de la DRC

- **Macro structure**

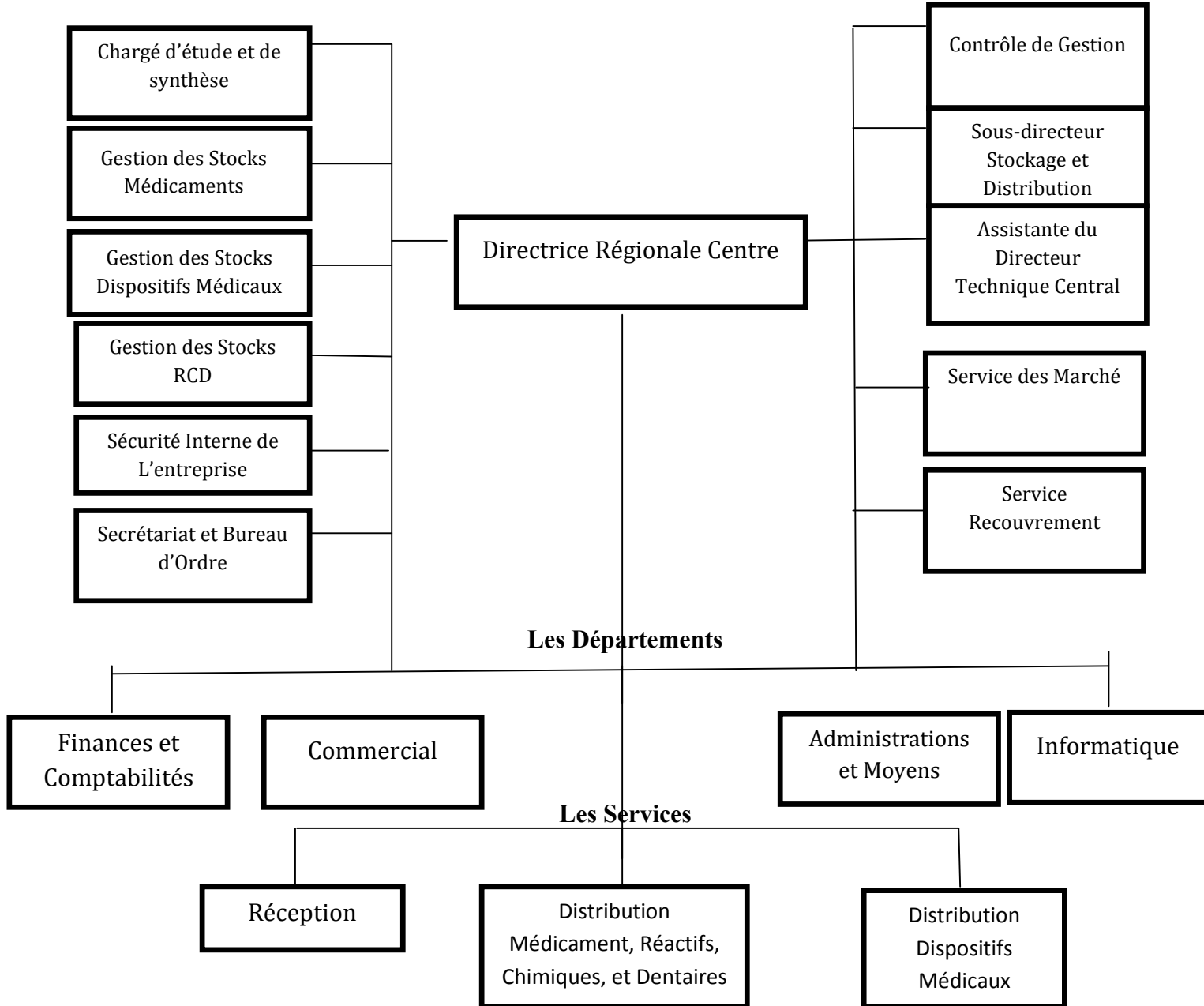
La Direction Régionale Centre est composée de cinq (05) Départements :

- Département Commercial
- Département Finances et Comptabilités
- Département Administrations et Moyens
- Département Informatique

Assistée par :

Un Sous-directeur Distribution et Stockage, d'une Assistante du Directeur Technique Central, d'une Gestion des Stocks, de la Sécurité Interne, d'un Contrôleur de gestion et d'une Chargée d'Etudes et de Synthèse.

Schéma n° 05 : organigramme de la DRC



Source : document interne à la PCH

3.1.2.3 Organisation des Départements

- **Département Commercial**

C'est une fonction essentielle de l'unité elle est étoffée d'un personnel de 30 personnes réparties sur deux services notamment ;

- Service Commercial
- Service Facturation

La Mission Principale du département Commercial consiste à recueillir et satisfaire les besoins des clients à travers une organisation adaptée et un réseau de distribution efficace, et ceci afin d'assurer le développement de l'entreprise et atteindre les objectifs assignés par la Direction Générale, en termes de chiffre d'affaires et de satisfaction client.

A) Service Commercial :

Sachant qu'il dispose de 22 agents dont un chef de service leurs principale missions sont essentiellement la réception des clients et l'ouverture des comptes clients ainsi le traitement de leur commandes tous clients confondus (établissements publics « hôpital » et divers.

B) Service Facturation :

Le services facturation est composé de sept agents dont un chef de service , en adéquation avec le services commerciale le services facturation a pour fonction d'exploiter les commandes en élaborant le bon d'extraction et ainsi élaborer la facture.

- **Département de l'Administration et Moyens**

Ce département regroupe deux fonctions notamment la ressources humaines et la fonction moyens, le nombre d'effectif de ce département s'élève a 28 agents et géré par un chef de département elle a donc pour missions de l'application et la proposition d'une stratégie ainsi qu'une politique de gestion des ressources humaines et des moyens matériels au niveau de la région centre , ainsi veiller à la mise en œuvre de la politique des ressources humaines l'élaborer des plans prévisionnels des effectifs et la consolidation des informations contenues dans le tableau de bord de gestion des ressources humaines ; l'application des normes en vigueur en matière de gestion des ressources humaines et des moyens , la tenue à jour des inventaires des biens meubles et immeubles, aussi D'assurer la maintenance, l'entretien du patrimoine et d'entreprendre les opérations de réhabilitation et d'aménagement du site

notamment les par cet dépôt , ainsi que le suivi et la coordination du programme d'investissements .

- **Département Finances et Comptabilité :**

Le département finances et comptabilités est constitué de neuf agents qui ont pour missions de Comptabiliser, traiter et suivre toutes les écritures comptables générales (client, fournisseur) , ventes stocks, et les opérations diverses (Paie et parafiscale), Examiner périodiquement les comptes de l'Unité Centre ,l' Elaboration des documents financiers et comptables relatifs à l'activité ainsi que toutes opération comptable de la DRC

- **Département Informatique**

Ce département dispose d'un chef de département et de trois (03) techniciens supérieurs en informatique, il a pour missions de Gérer toutes les applications informatiques utilisés à la DRC.

3.1.2.4 services relié directement a la direction régionale :

D'autre part nous remarquerons l'or de l'analyse de l'organigramme qu'il existe des structure ou services chapoté directement par la directrice de la DRC notamment ;

- **La Gestion des stocks Médicaments :**

Leurs principales missions de la gestion des stocks médicaments sont de Déterminer les moyennes de consommation de chaque médicament stocké soit 624 Produits, d'Etablir un état de stock rupture et pré rupture mensuellement, Gérer les produits antirétroviraux conformément à la procédure prévue à cet effet ainsi que La gestion des achats pour compte hors produit stock conformément à la procédure prévue à cet effet ;

La Gestion des Stocks Dispositifs Médicaux et Réactifs, Chimiques, Dentaires : Cette structure à les missions sont les même attribuées à la gestion de stock médicament.

Tableau n°04 : Mouvement des stocks

Rubrique	Solde au Début d'exercice	Mouvements de la période		Solde à la fin De l'exercice
		Débit	Crédit	
Stocks de marchandises	6 166	26 545	27 604	5 107

Valeur en Millions DA

Source : Document interne à la DRC

Il ressort de ce tableau que la Direction Régionale Centre a reçu 26 Milliards DA et facturé 27 Milliards DA en 2014.

Le montant des stocks à la clôture de l'année 2014 est de l'ordre de 5 Milliards DA, ce qui représente un stock commercial de 2 mois de couverture.

- **Le Service des Marchés :**

Ce Service s'occupe essentiellement des Traitements d'Appels d'Offres pour les clients qui ne font pas partie de la décision Ministérielle n°01 du 01 février 2012 qui englobe :

- L'étude des cahiers des charges et préparation des offres technique et financière.
- La présentation de la soumission au niveau de la structure hospitalière
- L'étude de la part de marché par rapport à la soumission

Ainsi que L'élaboration des contrats en gré à gré simple et ce conformément à l'instruction ministérielle portant sur les modalités d'approvisionnement des produits pharmaceutiques, le Suivi des ventes par structure hospitalière par rapport au contrat et élaboration des avenants s'il y'a lieu

- **Le Service Recouvrement des Créances :**

Ce service est dédié à l'Analyse et Traitement des états des créances, l'Organisation des missions recouvrements, le suivi régulier des encaissements avec mise à jour de détails des règlements perçus sans renseignements, ainsi l'Etablissements de procès-verbal et de reconnaissances de dettes avec les établissements de santé.

Néanmoins et a l'ouverture de l'exercice 2014, la créance d'étendue sur les établissements de santé été de l'ordre de 20,5 milliards DA. au cours de l'année 2014, 12,6 Milliards DA ont été encaissé dont 7 milliards DA sur contribution de l'Etat du 2014 pour le solde des dépassements réalisés sur contribution de l'Etat 2013.

En effet la DRC a enregistré un retard sur le recouvrement des créances de l'exercice 2014 du fait que les marchés avec les hôpitaux se sont fait à la fin de l'année causé par la révision à la baisse des dotations budgétaires allouée par le MSPRH pour le compte des Hôpitaux ce qui s'est répercuté sur les marchés 2014 et par conséquent le recouvrement des créances.

A la clôture de l'exercice 2014, la créance a atteint les 21,9 Milliards DA, soit une évolution de 7%, par contre l'évolution de cette dernière en 2013 été de 24% ce qui explique l'effort consenti par les établissements de santé pour le paiement de leurs créances, en 2015 la créance a atteint les 30 milliards DA l'encaissement s'est fait que pour 9 milliards de DA. Le tableau ci-dessous nous informe sur la créance par type d'établissements :

Tableau n°05 : créances des clients

Valeur en MDA

TYPE	Créances antérieures à 2014	Créances 2014	Solde des Créances au 31/12/2014
CHU	3 503	5 995	9 499
DIVERS	986	986	1 972
EHS	2 151	3 059	5 211
EPH	1 088	3 752	4 840
EPSP	95	218	313
S/S	33	0	33
TOTAL	7 856	14 012	21 867

Source : document interne à la PCH

Valeur en MDA

- **Le service Distribution Médicament et Le service Distribution Dispositifs Médicaux :**

Concernant se services il est dédié a la distribution comme son nom l'indique mais réellement ses fonctions ne sont pas défini clairement.

- **Service Sécurité interne de l'entreprise :**

Ses principales missions consiste à assister le directeur de 'Etablissement en matière de sécurité mais aussi D'assurer le contact avec les autorités locales en charges de la sécurité.

- **Le contrôle de Gestion**

Une nouvelle structure rattachée directement à la Directrice Régionale dont les missions se résument à Etablir les prévisions d'activité en termes d'objectifs, de budgets, d'organisation et de moyens, Elaborer et adapter les outils d'analyse, les indicateurs et les procédures du contrôle de gestion à l'aide de traitements informatiques, Identifier les écarts significatifs entre les réalisations et les prévisions

A travers la première section du troisième chapitre de notre travail de recherche nous ressortissant que la PCH disposant de cinq directions régionaux à savoir l'organisme d'accueil la DRC dont le plus nombre de clients d'approvisionne de cette dernière notamment 188 clients publics et plus 500 divers, de ce fait la section suivante et en se basant sur cette présentation ainsi que l'outil de recherche utilisé permettra d'analyser et synthétiser la situation de la DRC.

3.2 Présentation des résultats de l'enquête :

Cette section permettra de présenter les résultats de l'enquête mené à l'aide d'entretien effectuer en organisme d'accueil.

3.2.1 Présentation de l'outil de recherche :

3.2.1.1 Cadre méthodologique :

Notre sujet consiste à analyser une expérience au sein d'une entreprise national dédié à la distribution de médicament et dispositifs médical , la distribution étant au cœur des préoccupation de l'entreprise de ce fait notre analyse portera sur l'état de la logistique de distribution au sein du premier et seul distributeur aux institution hospitalière en médicaments et similaires .

Ce travail simple en apparence fait appel à de nombreuses questions et autant d'hypothèse, avec risque important de noyer nos objectifs dans une série d'interrogations auxquelles nous ne pourrons répondre.

Ainsi, il serait très difficile pour nous d'aborder toutes les questions relatives à ce système de gestion notamment que la gestion n'est pas bien structuré au sein de la DRC ;

Cette limitation peut être justifiée par aux moins deux raisons :

Il nous est très difficile d'accéder à des informations concernant les choix de gestion ou management. Ceci étant dit, les rapports annuels publiés ou élaboré par la PCH ne donnent qu'un aperçu global et abstrait sur la situation ;

Ensuite, cette gestion de flux ou cette logistique de distribution évidente en apparence, est en fait une totale stratégie fondé sur un nombre de décision stratégique.

3.2.1.2 Rappel de la problématique :

En bornant notre travail à la pharmacie centrale des hôpitaux et plus précisément la direction régionale centre cela dans un souci de précisaient et délimitation de notre recherche avec comme « donnée acquise » ; il s'agira en fait, de déterminer comment analyser ainsi que mettre en place un système d'organisation de la logistique de distribution tous en prenant compte les difficultés liés un tel chamboulement en organisation, d'une part les caractéristiques liés a la spécificité de ce que cette entrepriseou son activité est de distribue « médicament »et produit lié à la santé sanitaire, le secteur du médicament étant un secteur

dépendant majoritairement des import et en prenant en compte la crise économique suite à la chute du prix du baril de pétrole et notamment avec les mesure d'austérité, les entreprise doivent répondre a un besoin de restriction de management.

Donc il est évident de poser autant de question qu'il est primordiale d'examiner afin de porter un jugement sur les retombées de la gestion actuelle. notre prétention n'est pas de traiter de toutes ces questions : elles sont nombreuses et parfois complexe relevant de plusieurs champs d'analyse.

Cependant, nous espérons qu'à travers l'étude du cas de la DRC nous pourrions éclaircir la situation de cette dernière.

3.2.1.3 Les questions de recherche :

Nos questions de recherche seront au nombre de trois :

Question 1 : quels sont les moyens mise en place pour la gestion de la logistique de distribution ?

Cette première question est relative au déroulement, à l'état des moyens physiques notamment l'entrepôt de la DRC est- il réparti correctement en zone ? est-il aux normes ?;

Ensuite, il est essentiel d'insister sur la manière de gestion actuelle et son efficacité.

Question 2 : quelles sont les obstacles à l'intégration d'une organisation logistique qui permettra une réelle gestion, notamment que la PCH dispose d'une spécificité car elle est considéré comme seule distributeur de médicaments.

L'appréciation de la situation se fera à travers une constatation d'état des lieux tous en suivant une enquête .

Question 3 : pourquoi ne pas opter pour un système informatisé permettant d'unifier la circulation d'information et la simplification des taches au lieu d'un système traditionnelle lourd et tend au taches manuelle compliqué et dépendant des importations, et pourquoi ne pas envisagez une collaboration avec de nouvelle technique notamment concernant les stocks « GPA » et les systèmes « FRID »

3.2.1.4 Les hypothèses de travail :

Les hypothèses ci-dessous apportent des réponses non univoques aux questions de Recherche présentées auparavant. certaines précautions nous amènent à opter pour la Formulation de ces hypothèses sous une forme facilitant leur vérification. La validation de celle-ci dépendra naturellement de l'analyse qui sera faite par la suite et de l'enquête que nous Comptons mener à la PCH « DRC » ;

Hypothèse (1) : Pour la DRC une faible coordination intra organisationnel notamment en logistique de distribution, cela dû principalement à la stratégie adopté par la DRC qui elle ne donne pas une très grande importance à la collaboration entre partenaire.

Hypothèse (2) : comme deuxième hypothèse la réticence d'informations entre partenaire logistique interne et externe ce qui rend la gestion des flux lourde et complexe.

Hypothèse 3 : concernant la troisième hypothèse la PCH et plus précisément la direction régionale centre dispose d'une ressource financière remarquable qui provient du chiffre d'affaire de vente permettant une gestion pertinente, de ce fait la mise en place et l'acquisition d'un progiciel de gestion et la mise en place d'une stratégie permettant une meilleure collaboration est possible.

3.2.1.5 Rappel du cadre théorique :

Pour notre analyse de la gestion de la logistique de distribution au sein de la pharmacie centrale des hôpitaux « DRC » ; Il s'agira donc et dans un premier lieu au premier chapitre d'évoquer les notions de base de la logistique de la distribution ainsi que la logistique de distribution.

Pour le deuxième chapitre nous avons évoqué la place de la logistique en entreprise en tant que facteurs stratégique et les enjeux notamment concernant l'externalisation et le niveaux d'intégration .

3.2.1.6 Le contenu de l'enquête :

Pour répondre à nos questions de recherche et tenter ainsi de vérifier nos hypothèses Dans le cadre théorique ci-dessus exposé, nous adopterons la démarche qui prend en Considération quelques éléments nécessaires à notre enquête.

- **La méthode de recherche :**

Concernant la méthode générale d'analyse des données, nous avons suivi une méthode Qualitative.

Cette technique consiste à collecter des données sur terrain en utilisant divers supports. Nous avons donc effectué un travail sur terrain, c'est-à-dire la pharmacie centrale des hôpitaux plus précisément la direction régionale centre à travers des entretiens semi directif.

Le choix de cette méthode est lié à notre problématique de recherche, qui relève beaucoup plus d'une analyse descriptive, en interprétant les résultats obtenus par différents Entretiens effectués avec les dirigeants de la DRC.

Ce choix concerne plus au moins la première question de notre problématique qui consiste à déterminer les caractéristiques d'une gestion rigoureuse d'une logistique efficace et bien entretenue.

On ce qui concerne, la mise en place d'une organisation de logistique de distribution l'étude est principalement basé sur l'observation faite sur terrain mais aussi les entretiens élaboré.

- **Présentation du terrain d'étude :**

D'une manière générale, Un certain nombre de chercheurs ont focalisé leurs travaux de recherche sur la logistique globale ou encore la logistique amont de l'industrie pharmaceutique.

En effet, le secteur d'industrie pharmaceutique est considéré comme étant un Secteur à enjeux stratégique majeurs.

Le médicament offre à ce titre, la grande particularité d'être, en même

Temps, un bien de consommation courant, et par conséquent, soumis comme tous les biens à une logique de marché et contraintes économiques et financières.

- **Recueil des données :**

Notre travail sur terrain a débuté par un travail de recherche et de recueil de données au sein de la direction régionale centre chargée de la distribution du médicament au couloir centrale de l'Algérie.

- **L'outil de recherche :**

Définitions de l'entretien :

Selon KVALE « *L'entretien, qu'il soit semi-structuré ou non structuré, est conçu comme un type particulier de conversation* »³⁸

« *L'entrevue comme une interaction verbale, une conversation entre un interviewer, nommé ci-après «chercheur» et un interviewé* »³⁹

D'après les définitions en remarque que la forme classique d'entretien est la technique dite individuelle dans laquelle un interviewer s'adresse séparément à un petit nombre de personnes (une vingtaine d'interviewés présentant des profils variés) ; de ce fait le chargé d'études qui recourt à cette technique doit d'abord déterminer le mode de conduite des entretiens qui convient pour l'enquête en préparation.

Il faut également qu'il prenne des dispositions afin de maîtriser le cadre dans lequel ces entretiens auront lieu.

Enfin, pour que ceux-ci se déroulent de manière satisfaisante, il doit faire appel à des interviewers compétents qui sauront adapter leurs interventions en tenant compte du contexte et des finalités de l'enquête.

- **Les principales formes d'entretien et leur utilisation :**

Le déroulement des entretiens varie en fonction du mode de conduite sélectionné. Chaque technique présente des avantages et des inconvénients ; le choix de la formule appropriée s'effectue en prenant en considération le contexte et les objectifs de l'enquête.

³⁸ GIORDANO(Yvonne) : *conduire un projet de recherche, une prospective qualitative*, EMS édition, Paris, 2003,p182

³⁹ GAUTHIER (benoit) : *recherche sociale de la problématique a la collecte des donnés ; presse de l'université du Québec* , Montréal , 5ème édition ,2008 ;p338

a- Les entretiens non-directifs :

Les fondements de l'entretien non directif remontent aux années 1950 et aux travaux menés en psychologie clinique par Carl Roger et Ernst Dichter, précurseur dans l'utilisation des techniques projectives en sciences sociales. cependant, l'objectif d'un entretien non-directif en marketing n'est pas de provoquer une prise de conscience de la personne pour l'amener à adopter un autre comportement, mais de recueillir auprès de l'interlocuteur des informations utiles en fonction d'objectifs établis.⁴⁰

Inconvénients :

- L'interviewer se manifeste assez peu
- les propos des interviewés sont difficilement comparables.

Avantages :

- Cette technique permet de faire des découvertes en repérant des schémas de pensée ou des comportements qui n'avaient jamais retenu l'attention des chercheurs.
- Les entretiens libres conviennent bien pour étudier des phénomènes qui n'ont jamais fait l'objet d'investigation.

b- Les entretiens semi-directifs :

Cette méthode convient pour effectuer des études d'exploration finalisée ou d'approfondissement,

Au cours d'un entretien semi-directif, le rôle de l'enquêteur est donc d'approfondir chaque élément important du discours du répondant.⁴¹

En s'appuyant sur le guide qui lui fournit un cadre général du déroulement de l'entretien, une exposition ordonnée des sujets à aborder et une suggestion des techniques de relance ou d'approfondissement à utiliser.⁴²

⁴⁰ JOLIBERT (Alain) et JOURDAN (Philippe): *Marketing research méthode de recherche et d'étude en marketing*, DUNOD , Paris ,2006, p19

⁴¹ Ibid. p 22

⁴² FENNETEAU (Hervé) : *L'ENQUÊTE: ENTRETIEN ET QUESTIONNAIRE*, DUNOD 3^{ème}éditions, Paris ,2015 p12

Inconvénient :

- Limite le discours par le guide d'entretien.

Avantage :

- Structure mieux la recherche.

c- Les entretiens directs :

Quand l'interviewer emploie cette méthode, il dirige l'entretien en posant des questions.

Les interviewés répondent librement, aucune modalité de réponse ne leur est proposée. Chacune des questions les invite à développer un mini discours, ils peuvent s'exprimer longuement s'ils le souhaitent.

Dans ce type d'entretien, l'interviewer intervient pour demander des précisions lorsque les réponses s'avèrent trop laconiques.⁴³

3.2.2 Analyse de l'organisation de la logistique de distribution et résultats de l'enquête :

Après avoir effectué une série d'entretien avec les principaux responsables des services dont notre thème s'intéresse nous avons opté pour une analyse qui se fera tout en suivant le déclenchement d'une commande, démarche qui nous permettra de passer par le processus existant à la DRC ;

3.2.2.1 réceptions du client au service commercial :

Suite à notre déplacement vers le service commercial nous avons effectué un entretien⁴⁴ avec le chef de départements commerciales qu'à travers une série de questions a pu nous éclaircir des points importants notamment, les missions du département à travers c'est deux services facturation et commerciale ;

Le service commercial est donc chargé essentiellement de la réception des clients et le traitement des bons de commandes, mais aussi une série de services complémentaires pour les clients,

⁴³ FENNETEAU (H) :Op.cit. , p 13

⁴⁴ Entretien avec monsieur BÉZOUH Mustapha, chef de département commercial, le 03/04/2016 à 14h00

Concernant la méthode d'organisation et de gestion des commandes clients, nous avons constaté que les commandes sont gérées par ordre d'importance de la structure (CHU, EHS, EPH, EPSP, et DIVERS) à l'exception des clients provenant du sud de l'Algérie qui sont prioritaires dès leur arrivée du fait de l'éloignement remarquable.

Le chef de départements estime que la manière dont son département est géré est simple et rapide cela vu le rapprochement des deux dépôts de la DRC de son département, nous avons posé une question concernant la planification (5^{ème} question annexe2) la réponse du chef de département était donc qu'il juge que la planification du traitement des commandes n'est pas des tâches de son département, un traitement jour le jour est donc adopté comme méthode de travail, concernant la création d'un service ou unité chargé de la planification il estime que ce serait presque « impossible » cela vu la nature du produit qui est les médicaments mais aussi ses clients qui n'acceptent peut-être pas un planning de réception. D'autre part et concernant son avis sur une gestion avec logiciel intégré il estime que ce n'est pas nécessaire d'acquiescer ou adopter un tel système vu que la gestion est faisable même sans un tel dispositif.

3.2.2.2 la préparation de commande en dépôt :

Lors de notre entretien avec le chef de services distribution dispositifs médicaux⁴⁵, nous nous sommes renseignés sur les fonctions du dépôt, les fonctions se résument essentiellement à la préparation de commandes après réception du bon de commande du service commerciale mais aussi la distribution et l'expédition de la commande, lors de notre visite à l'entrepôt nous avons constaté que les produits sont entreposés au sol, le dépôt ne disposant pas d'adresse l'opération du picking est donc anarchique et même complexe (le magasinier doit donc chercher chaque produit aléatoirement), après picking un pointeur doit une seconde fois contrôler la commande et enfin préparer une décharge afin de l'expédier, Au cours de l'entretien effectué et en posant la 2^{ème} et 4^{ème} question (annexe3) un changement de méthode semble avoir été effectué concernant la méthode de préparation de commande qui était auparavant aléatoire, le chef de service actuelle a opté pour une séparation des commandes par région chacune à part à part (chaque grande région et regrouper comme grande commande à préparer), ceci dit la difficulté principale rencontrée en dépôt est le

⁴⁵ Entretien avec monsieur COTABLI Yousef, chef de service distribution dispositifs médicaux, le 03/04/2016 à 9h00.

manque d'effectif notamment qu'un nombre restreint de magasinier doivent préparer , mais aussi distribuer et expédier les différentes commandes ; d'autre part le manque d'infrastructure aménagé aux normes est flagrant, l'entrepôt dispose d'un dépôt sans la délimitation des zone de préparation et d'expédition et sans étalage adéquat, de plus la matière dont le dépôt est construit est de la tôle en acier qui au contact du carton et au temps des chaleurs peut déclencher des incendies (remarque faite par l'interviewé) , au sujet de la circulation d'information et le flux informationnel entre différent services , l'interviewé estime que le plus le important et celui provenant du département commercial et il estime qu'il ya une meilleure coordination qu'auparavant ; par ailleurs la coordination avec le service ou fonction transport est faible voir inexistante , sachant que le travail et taches en dépôt sont effectuer manuellement et traditionnellement sans utilisation d'un système d'information la question posé pour l'avis sur l'utilisation des techniques d'interconnexions a eu une réponse très favorable par l'interviewé disant qu'elle facilitera le fonctionnement du dépôt .

3.2.2.3 la transportation des produits :

On observant l'organigramme de la DRC (page57) nous constateront que la fonction transport n'est pas structuré en service ou département , l'or de notre entretien⁴⁶ effectuer avec le responsable du transport qui nous a expliquer que la fonction transport faite en sa majorité par la DRC est sous traité chez des chauffeurs privé cela à travers un contrat (cahier de charge) contenant un nombre d'article expliquant les normes a suivre par chacune des parties, l'interviewé juge que la gestion de la fonction transport à la DRC est complexe est difficile ; notamment qu'une seule personne géré plus de 59 transporteurs privées , beaucoup de conflit sont donc à gérer ,en posant la question pour le fait de ne pas faire appelle a un seule prestataire professionnel chose qui permettra d'éviter les conflits existant notamment entre le responsable du transport et les chauffeurs privés, il nous apparu à travers la réponse de l'interviewé que le cout sera nettement plus élevé en faisant appelle a un prestataire professionnel par rapport aux tarifs appliquer en contrat notamment que c'est tarifs(annexe 1) semble être insuffisantes envers les transporteurs , d'autre part il estime qu'aucun prestataire n'acceptera de mettre toute sa flotte à la disposition totale de la DRC sans pour autant l'utilisé.

⁴⁶ Entretien avec monsieur RABAH, agent technique « responsable transport », le 03/04/2016 à 14h00

3.2.2.4 Analyse des décisions et visions managériale :

Afin d'effectuer cette analyse nous nous sommes dirigé vers la direction ,d'après l'interviewé⁴⁷ la principale priorité de la DRC est donc de satisfaire sa clientèle et répondre à son besoin (à n'importe quel coût) , le coût n'est donc pas considéré a priori mais constaté en fin d'opération ou d'exercice d'où la non existence de l'un des plus importants principes en logistique qui est l'amélioration continue , même en observant la DRC nous constaterons que le cœur de métier de cette dernière est bien « la logistique » plus précisément la logistique de distribution ; concernant les priorités par rapport aux différentes fonctions et infrastructures comme déjà cité elle ne sont pas aux normes appliquées , leur rénovation et transformation est donc nécessaire mais l'inconvénient majeur serait le volet financier qui ne cesse de devenir critique notamment que la créance des clients est en hausse remarquable , problème qui a toujours été rencontré par la PCH et ses directions régionales ,pour le service transport sa non intégration dans l'organigramme de l'entreprise est du fait qu'il n'est pas jugé « important », même si ce dernier est le plus complexe à gérer parmi toutes les fonctions logistiques, pour la planification de traitement des commandes il n'existe pas de service dédié à cette tâche ainsi les commandes sont traitées jour le jour ;

L'interviewé juge que la manière de gestion est « anarchique » non organisée car la DRC gère l'urgence, cette manière de gestion non organisée provient essentiellement de certains dysfonctionnements :

- La DRC n'a pas une organisation claire décrivant les fiches de poste et tâches attendues de chacun des services ou employés ;
- La circulation d'information est très lente et non structurée ;
- Il y a presque aucune coordination entre la DRC et ces clients ; par exemple l'état des stocks des clients notamment les structures hospitalières publiques sont complètement méconnus pour la DRC d'où la difficulté à planifier et le traitement et le transport des commandes ;
- La gestion du produit (médicaments et dispositifs médicaux) ne se fait pas par lot faute de ne pas avoir d'adresse au sein du dépôt et se fait par nom de fournisseurs ;

⁴⁷ Entretien avec madame OUKATI Fatima ; directrice régionale centre ; le 20/04/2016 à 10h00.

- La charge la plus importante supporté par la DRC est la ressource humaine, même si cette ressources humaines ne participe pas à l'amélioration de la gestion.
- L'utilisation de progiciel ou l'acquisition de progiciel serait bénéfique mais sa mise en marche serait nettement complexe cela dû à la non qualification de la RH à l'utilisation d'un tel système.

3.2.2.5 La matrice SWOT :

La matrice ou modèle SWOT est l'outil qui permet de mettre en évidence les forces et faiblesses de l'entreprise, (par un diagnostic interne) en prenant en compte la position⁴⁸, les activités et l'organisation actuelles de l'entreprise ; les opportunités et menaces de l'environnement, par une analyse externe toute en compte les évolutions prévisibles de l'offre, de la demande et des influences , son objectif est donc d'analyser les opportunités et menaces permettant de déterminer les facteurs clés de succès (FCS).

Tableau n°06 : tableau récapitulatif de la matrice SWOT

FORCE	FAIBLESSE
<ul style="list-style-type: none"> • Chiffre d'affaire évolutif • Potentiel important en capacités humaine • Organisme en plein expansion 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque d'infrastructure • Le manque de savoir faire • La gestion sans planification (gérer l'urgence)
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> • Marché réglementé (la PCH est le seul et unique fournisseurs en dispositifs médicales et médicaments) • Stabilité du marché 	<ul style="list-style-type: none"> • Dépendance totale vis-à-vis des clients « pas d'ouverture sur d'autres marchés » • Situation financière critique la non collecte des créances clients

Source : élaboré par nos soins inspirés de l'analyse des documents interne de la PCH

A travers les entretiens et l'analyse effectué en cette deuxième section nous pouvons résulter quelques points :

⁴⁸ GIBON(Bertrand) : *la boite a outils de la stratégie*, DUNOD ,Paris ,2015,pp,18,19

- Il existe un dysfonctionnement entre le service commercial et le dépôt ; en ce qui concerne l'étape de traitement de commande (comment ou par quelle organisation les commandes sont traité) ;
- Le dépôt n'est pas mis aux normes, la disposition des produits est mal faite, d'autre part la DRC dispose de deux dépôt l'un au sein de l'entreprise l'autre à la direction générale, la manière de gestion des deux dépôts est totalement différente ainsi que l'infrastructure, sachant que au dépôt de la direction générale il existe un système de racking automatique mais mis à l'arrêt ;
- La fonction transport assuré par la DRC vers ses clients via des transporteurs privé n'est pas structuré aucun organisme, service ou département n'est dédié pour le transport, de ce fait le nombre de conflit existant est donc fatal ;
- L'utilisation de système d'information afin d'améliorer la circulation d'information ;
- Les procédés et processus ne sont pas définis;

3.3 Recommandations et proposition pour l'essai de mise en place :

En effectuant notre stage à la PCH « DRC » nous avons constaté qu'une série de décisions stratégique devant apparaitre ; de ce fait et à travers cette section nous présenterons quelque solution ou proposition afin de mettre en place une logistique de distribution plus rigoureuse.

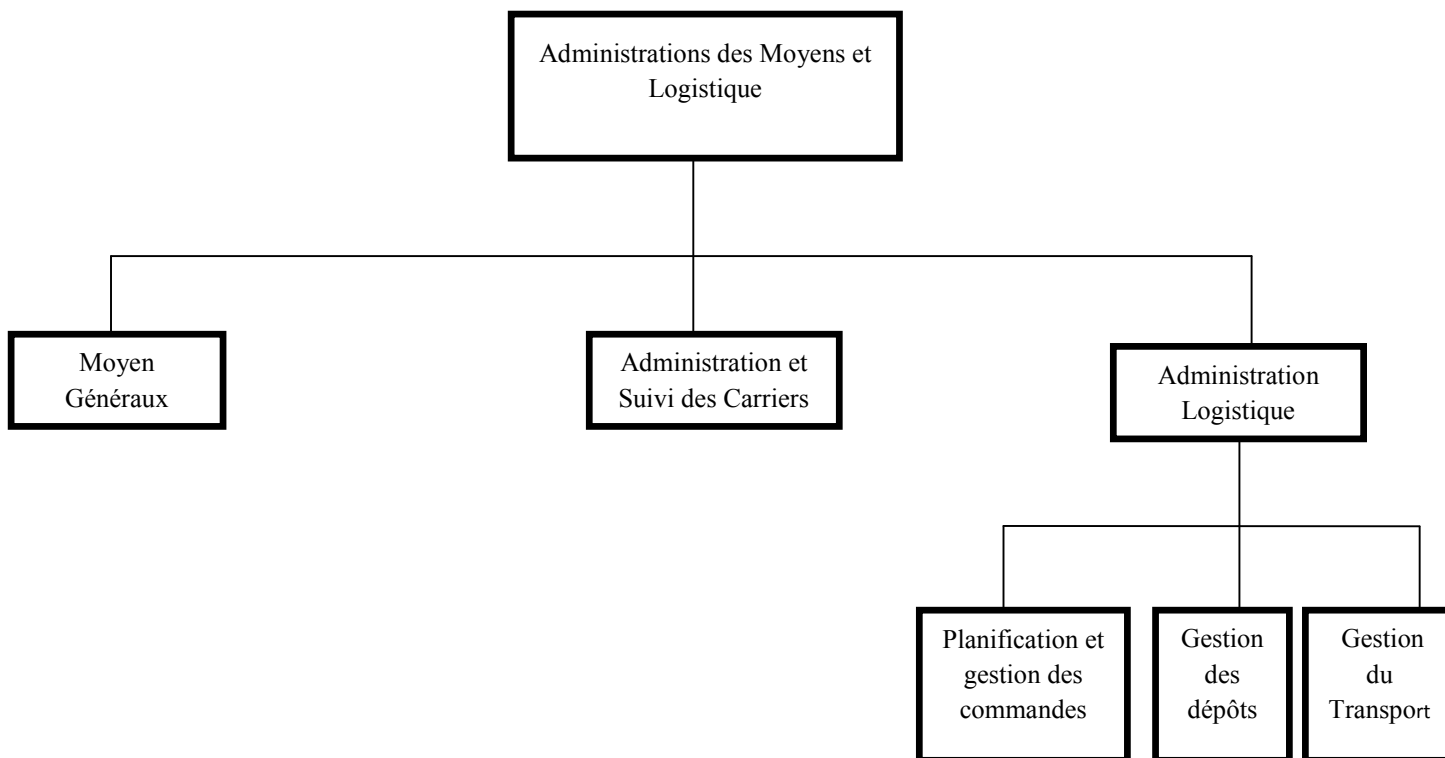
3.3.1 Recommandations pour le volet organisationnel

3.3.1.1 réorganisations de l'organigramme :

- A travers l'enquête menée sur terrain de recherche, et en observant l'organigramme de la DRC (page57) nous constaterons que le département ou service logistique n'apparait pas et n'existe pas, sachant que la nature de l'activité de l'entreprise n'a besoin que d'une bonne logistique, l'entreprise étant dédiée à la distribution du médicament l'existence d'un service logistique est donc nécessaire .

Avant de formaliser les procédures de travail dans le futur département logistique, une étude minutieuse devra être menée sur les principales causes possibles de blocage des processus de distribution ou de transport (Paiement des factures, lenteur du transport, lenteur des formalités de dédouanement, incapacité ou indisponibilité ;

Schéma n°06 : proposition d'organigramme



Source : élaborer par nos soins à partir des documents interne de la DRC

L'organigramme ci-dessus est une proposition faite par nos soins afin de réorganiser la gestion de la DRC , une sous direction Administrations des Moyens et Logistique qui chapotera trois départements dont le département moyen généraux s'occupant des moyens mis en place pour le bon fonctionnement des activités , un départements Administration et Suivi des Carriers s'occupant de la gestion RH et un département logistique qui permettra de gérer les trois principaux services logistique qui assurant la bonne gestion notamment le service planification qui permettra de combler la faille entre le département commercial et le dépôt mais aussi un service gestion des dépôt permettant la réhabilitation des dépôts et la veille a leur bon fonctionnement , ainsi qu'un service gestion du transport permettant de géré les prestataire « chauffeurs privés » et permettant de régler le nombre important de conflit déjà existant.

3.3.1.2 réorganisations des infrastructures :

Comme déjà évoquée la DRC dispose de deux dépôts, le dépôt principal au niveau de la DRC est fabriquer à base de tôle, de ce fait l'entrepotage des médicaments verticalement est très dangereux vu le risque que peut poser le contact entre le carton et la tôle ; D'autre part le dépôt ne dispose pas de zone claire a chaque étape dont la dalle de préparation , les allées qui permettent un picking plus rapide et organisé grâce aux adresses dépôt ;

De ce fait la préparation des commandes se fait par le nom des fournisseurs chose qui ne doit pas se faire normalement ; ceci dit un projet de construction est en cours d'étude pour réalisation,

Nous suggérons donc de mettre en place un entrepôt en forme de centrale d'achat avec des accès et sortie adéquat aux destination du produit pharmaceutique, cette organisation nécessitera un moyen financier et un savoir faire, la DRC et afin de mieux organiser devra dans la mesure du savoir faire manqué faire appelle a des prestataire tel que les 2pl (second party logistics) qui eux pourront au mieux aménager le dépôt selon les spécificité du produit .

3.3.2 recommandations pour la circulation d'information et l'utilisation des progiciels de gestion :

3.3.2.1 circulations d'information en DRC :

L'or de notre descente sur terrain et afin d'effectuer nos entretien prévu aux responsables des différents services nous avons constaté que du déclanchement de commande par le client « hôpitaux et divers » jusqu'a son expédition , la circulation d'information n'est pas très efficace notamment que la DRC n'utilisent pas de progiciel intégré pour informatisé et formalisé les opérations , en prenant le cas du déclanchement de la commande on constatera que a chaque commande effectué le client doit se déplacer à la DRC même si ce client est au bout du couloir centrale de la DRC (ALGER –TAMMNRASET) cette démarche engendre un cout très important aux clients et à la DRC, d'autre part la non utilisation des progiciel intégrant les fonctions évoque la notion de traçabilité qui n'est pas très bien respecter, on constatera donc qu'en finissant de préparé la commande par le dépôt le responsable de ce dernier fait un simple appelle téléphonique sans pour autant informatisé cette opération en utilisant un système informatisé .

Afin de mieux illustré le problème de circulation d'information et la non utilisation de progiciel intègre nous avons essayé de prendre comme simple exemple une opération débutant du déclanchement de la commande jusqu'à son expédition

- La Première supposition est proche du cas réel où la DRC effectue les opérations de manière traditionnelle, afin de concrétiser ce problème nous allons prendre comme outils la schématisation PERT

3.3.2.2 schématisations P.E.R.T :

Le « PERT » est la schématisation des enchaînements logiques des lots de tâches (Program Evaluation and Review Technique).

Il représente graphiquement les lots de tâches, et leurs interdépendances, par des flèches reliant des cercles⁴⁹ représentant des tâches avec à gauche de chaque cercle des délais au plutôt de la réalisation de la tâche et à droite des cercles les délais au plus tard pour la réalisation de chaque tâche

La réflexion sur les problèmes de durée amène à désigner des tâches et lots de tâches « critiques ».

Ces lots « critiques », sont des lots de tâches qui risquent fortement de poser des problèmes de réalisation dans le temps qui leur est imparti le chemin critique est donc le chemin qui dispose de tâches aux délais plutôt et plus tard similaires.

- Le tableau ci-dessous désigne un nombre d'opération (lancement de commande – transport) effectuer à la DRC et avec une durée affecté à chaque tâche, cela dans la supposition que les opérations sont faites traditionnellement (sans progiciels) non informatisé,

Tableau n°07 : tableau des tâches et durée de l'opération pour la première supposition

Intitulé	Description	Tâches précédentes	Durée en minutes
A	Lancement de commande	-	30
B	Facturation	-	10
C	Préparation en dépôt (picking)	A, B	40
D	Contrôle de la commande	C	10
E	Expédition	D	30
F	Transport	E	10

Source : élaboré par nos soins

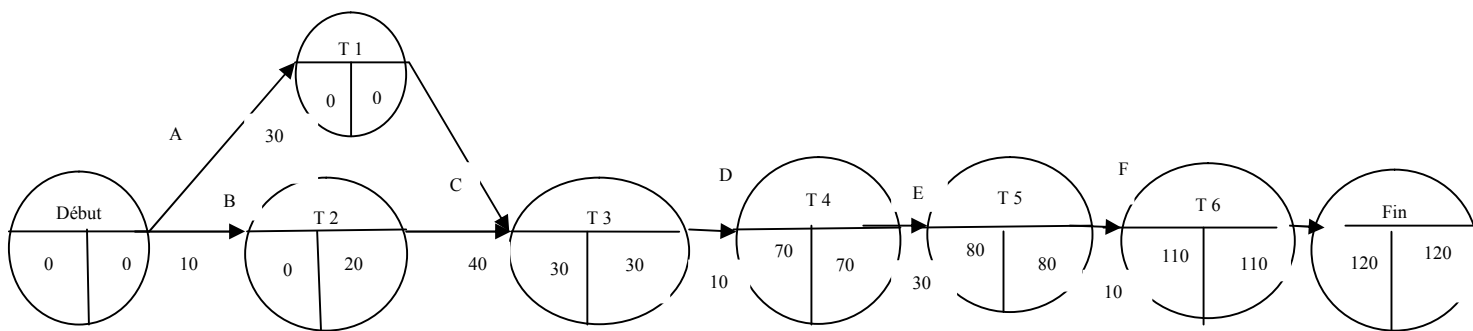
La schématisation PERT présenté ci-dessous nous indique les différentes tâches avec comme chemin critique le parcours A, C, D, E, F ; c'est même tâche représente donc le noyau du problème ainsi le principal déclencheur est l'ordre du déclenchement de la commande, la tâche A est considérée comme essentielle car toute infraction au fonctionnement de cette tâche affectera tous le parcours en terme de temps et évidemment de coût ;

⁴⁹ MUCCHIELLI(Manuel) : *pour réussir le pilotage d'un projet*, édité par MUCCHIELLI Manuel, Paris, 2008, pp, 40,41

Toutefois cette première supposition prendra cela en supposant que la tâche A (commande) se fera en 30 minutes (sachant que dans la situation réelle sa prend plus de 30 minutes)

le temps entre le déclenchement de la commande et sa transportation prendra 120 minutes ce qui équivaut 2heures de temps ;

Schéma n°07 : Réseau PERT représentant la première supposition



Source : élaboré par nos soins

Dans le deuxième cas et dans la supposition que la DRC utilise un système informatisé (système qui permettra d'effectuer des commandes sans pour autant se déplacer),

Le simple clic et saisie de l'opération sur système permettra de déclencher l'opération au plus tard et dans la supposition d'un extrême cas en 20minutes comme le montre le tableau ci-dessous

Tableau n° 08: tableau des tâches et durée de l'opération pour la deuxième supposition

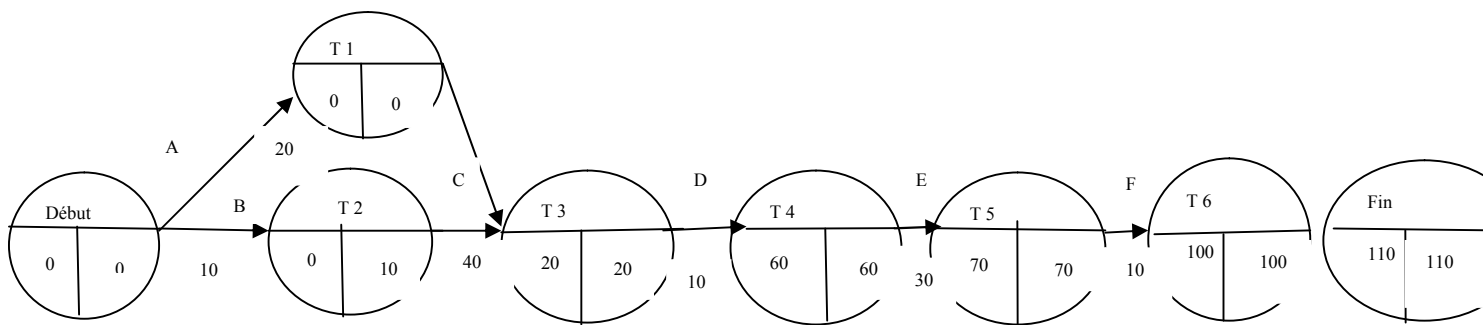
Intitulé	Description	Taches précédentes	Durée en minutes
A	Lancement de commande	-	20
B	Facturation	-	10
C	Préparation en dépôt (picking)	A, B	40
D	Contrôle de la commande	C	10
E	Expédition	D	30
F	Transport	E	10

Source : élaboré par nos soins

Les conséquences seront donc et d'après le schéma ci-dessous que le délai au plus tard de finalisation de l'opération sera en 110 minutes, approximativement 1 une heure et 8minutes, soit une diminution de délai de 10minutes pour toutes l'opération ,l'effet sera donc sur toute l'opération de distribution ,en utilisant un progiciel intégré le flux informationnel sera plus

intense entre tous les participant à l'opération ,de plus si les clients (hôpitaux) envisagerai de mettre en place un système de gestion partagé des approvisionnements l'opération sera doublement efficace .

Schéma n°08 : Réseau PERT représentant la seconde supposition



Source : élaboré par nos soins

De ce fait l'acquisition d'un logiciel approprié s'avère indispensable. il servira de base pour le stockage et une meilleure gestion des informations sur les articles, les fournisseurs, les commandes et les coûts engendrés. D'autre part La mise sur pieds de la fonction logistique nécessitera un investissement supplémentaire, chose qui pourrait freiner l'entreprise à prendre une telle incitative notamment que la situation financière de l'entreprise n'est pas pou autant satisfaisante, en 2015 seulement la créance des clients a atteint les 30milliards de Dinard soit 9 milliards réglé et 11 milliards non encaissé par la DRC. Ceci dit la DRC ne peut régler se problème ni par vois administrative ni par vois judiciaire.

Plus encore que l'axe « distribution », l'axe « Planification » nécessite une étude profonde et une identification précise des prestataires logistiques extérieurs avec lesquels l'entreprise va entreprendre des relations de travail durables (transporteurs, prestataire de gestion de dépôt)

Avant de formaliser les procédures de travail dans le futur département logistique, une étude minutieuse devra aussi avoir lieu sur les principales causes possibles de blocage des processus d'approvisionnement ou de transport (Paiement des factures, lenteur du transport, lenteur des formalités de dédouanement, incapacité ou indisponibilité d'un prestataire.).

Il sera alors à terme question de présenter des solutions concrètes en vue de gérer et évité tous ces blocages.

Ainsi la mise en place d'un tableau de bord logistique sera donc essentielle.

Conclusion :

Ceci dit et à travers ce chapitre nous pouvons constater que la DRC :

- Réalise d'important chiffre d'affaire cependant la créance n'est pas collectée, les organismes publique de santé ne prennent pas le soin de régler leur créances (situation rencontré chaque exercice)
- De ce fait et vu les difficultés financière engendré par la situation déjà éclairé l'engagement dont des investissements d'infrastructure de l'entreprise sera probablement difficile.
- Néanmoins des points sont à revoir par la Direction Générale afin de garantir l'évolution de l'activité face à la demande de plus en plus exigeante en termes de quantité et de qualité
- Le réaménagement et rénovation du dépôt de stockage de la DRC ainsi que l'élaboration d'organigramme clair à tous les collaborateurs toutes en intégrant la fonction logistique.

Conclusion générale

La distribution physique ou la logistique de distribution, représente une problématique en entreprise, compte tenu que ses fonctions sont génératrice de cout ;

L'élaboration de notre mémoire de fin de cycle, nous a donné l'opportunité de faire un diagnostic de la situation logistique de l'entreprise Algérienne, à travers le cas de la pharmacie centrale des hôpitaux.

De plus, notre travail de recherche effectué sur le terrain, nous a donné l'occasion de vérifier et d'appliquer les concepts théoriques par rapport à la réalité du terrain, de ce fait nous avons constaté, tous en essayant de répondre a notre problématique, qui s'articule sur les mécanismes de mise en place d'un système de logistique de distribution, en prenant en considération les difficultés et les aléas qui peuvent compromettre cette démarche opérationnelle très importante pour la gestion d'une entreprise.

Il ressort des investigations menées dans l'environnement de la PCH, choisis comme cas d'étude, que la mise en place d'un système de logistique dans une entreprise commerciale, présente de nombreuses difficultés, du fait que l'investissement en infrastructure est souvent très couteux en ressources financières et en ressources humaines, ce qui nous même à déduire pour les hypothèses émises à l'entame de notre travail que :

- ❖ Pour la DRC une faible coordination intra organisationnel notamment en logistique de distribution, due principalement à la stratégie adopté par la DRC, qui ne donne pas une très grande importance à la coopération entre partenaire ,sachant que les rapports entre le service commerciale, qui se charge de la commande client et le service des dépôt qui s'occupe de préparer la commande est quasi inexistant, ce qui nous fait dire dans ce cas que la première hypothèse est totalement vérifiée.
- ❖ Concernant la deuxième hypothèse, il nous a été offert de vérifier **la rétention** des informations entre les partenaires logistiques internes et externes, induisant la complexité et la lenteur dans la gestion des flux informationnels, en l'absence d'une stratégie d'information et de gestion, à savoir un progiciel intégré de gestion au sein de la pharmacie centrale des hôpitaux, ainsi cette hypothèse est partiellement vérifié dans la mesure ou l'idée d'intégrer un système d'information et de gestion ne relève pas des priorités pour l'ensemble du staff de l'entreprise.

- ❖ Pour ce qui est de la troisième hypothèse, la PCH et plus précisément la direction régionale centre, dispose d'une ressource financière remarquable qui provient du chiffre d'affaire de vente, qui pourrait évoluer considérablement par l'acquisition et l'installation d'un progiciel de gestion et la mise en place d'une stratégie ouvrant la voie à une meilleure gestion et un recouvrement de ses créances auprès des structures hospitalières, afin de réaliser ses objectifs, à savoir les investissements allant aux infrastructures de logistiques de distribution, la rénovation de celui existant déjà et l'édification d'un dépôt aux normes internationales.

Il est important de souligner, que les résultats auxquels nous sommes parvenus à travers cette recherche, méritent une interprétation prudente, dans la conjoncture d'austérité à laquelle doivent se soumettre tous les secteurs économiques nationaux, assortie d'une stratégie managériale fondée sur un système de logistique moderne et fiable.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIGRAPHIE

1. Ouvrages :

- ALEXANDRE (k. samii) : *stratégie logistique (supply Chain management)*, édition Dunod, 3^{ème} édition, paris, 2008
- BARON(Franck) et FENDER(Michel) : *le supply Chain management*, Dunod, paris, 2014
- BIDAN(Marc) : *intégration du système d'information et de gestion, e-theque , paris, 2006*
- BINNINGER(Anne-Sophie) : *LA DISTRIBUTION (Organisation et acteurs Développement d'une stratégie d'enseigne Marketing du point de vente E-commerce et cross-canal)* ; édition Gualino (Iextino) ; Leizaran (Espagne), 2013
- FENNETEAU (Hervé) : *L'ENQUÊTE: ENTRETIEN ET QUESTIONNAIRE*, Dunod 3^{ème} éditions, paris ,2015
- FULCONIS(François) et PACHE(Gilles)et ROVEILLO(Gérard) : *la prestation logistique :origines , enjeux et perspectives* ,édition EMS ,paris,2011
- GAUTHIER (benoit) : *recherche sociale de la problématique a la collecte des données ;presse de l'université du Québec , Montréal , 5^{ème} édition ,2008*
- GIORDANO(Yvonne) : *conduire un projet de recherche, une prespective qualitative* ,EMS édition ,paris ,2003
- JOLIBERT (Alain) et JOURDAN (Philippe): *Marketing research méthode de recherche et d'étude en marketing*, dunod , paris ,2006
- LEHMANN-ORTEGA(Laurence) et alii :*strategor* ;Dunod, 6^{ème} édition ,paris,2013

BIBLIGRAPHIE

- LENDREVIE (jacques) et LEVRY (julien) : *MERCATOR* ; édition Dunod, 11^{ème} édition ; paris 2014
- LEQUEUX(Jean-Louis) :*manager avec les ERP*, éditions d'organisation, paris, 2008
- LYONNET (Barbara) et SENKEL (marie-pascale) : *LA LOGISTIQUE*, éditions DUNOD, paris 2015
- MEDAN (Pierre) et GRATACAP(Anne) : *Logistique et supply chain management Intégration, collaboration et risques dans la chaîne logistique globale*, Dunod, paris, 2008
- MOCELLIN (Fabrice) : *gestion des stocks et des magasins*, édition Dunod, paris, 2011
- Morana (Joëlle) : *De la logistique au supply chain management (vers une intégration des processus)* ; édition e-theque ; France 2003
- MUCCHIELLI(Manuel) : *pour réussir le pilotage d'un projet*, édité par MUCCHIELLI Manuel, paris, 2008
- PIMOR (Yves) et FENDER (Michel): *Logistique: Production .Distribution .Soutien*, édition Dunod, 6^{ème} édition, Paris, Série gestion industrielle, 2008
- ROQUES (Thierry) : *optimiser votre chaine logistique (prévoir la demande, gérer les approvisionnement et les stocks)* ; édition AFNOR, paris 2015
- SOHIER (Joël) et SOHIER (devan) : *logistique* ; édition Vuibert , 7^{ème} édition ,paris 2013

BIBLIGRAPHIE

2. Articles :

- QUELIN(B) : « *L'externalisation : de l'opérationnel au stratégique* », Revue Française de Gestion, n° 177,2007

3. Travaux universitaire :

- GHEERAERT(Romain) : *L'externalisation logistique*, Master 2 Professionnel Spécialité Logistique, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, 2011

4. Textes réglementaires :

- Décret exécutif n°11-457 du 3 safar 1433 correspondant au 28décembre 2011 modifiant et complétant le décret exécutif n°94-293du 19 rabie ethani 1415 correspondant au 25 septembre 1994 portant création, organisation et fonctionnement de la pharmacie centrale des hôpitaux

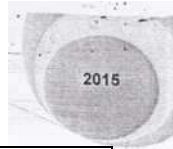
5. Web graphie :

- <http://www.distripedie.com/distripedie/spip.php?article704>
- <http://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/fifth-party-logistics-pl.html#GMPC6RH1VIUPf8mx.99>

ANNEXE

ANNEXE 1

CONVENTION N° /2015
Prestation Transport marchandise



BORDEREAU DES PRIX DETAILLE de transport

<i>KILOMETRAGE</i>	<i>PRIX HORS TAXES</i>
<i>100 KM</i>	2 500,00 DA
<i>200 KM</i>	5 000,00 DA
<i>300 KM</i>	7 500,00 DA
<i>400 KM</i>	10 000,00 DA
<i>500 KM</i>	12 500,00 DA
<i>600 KM</i>	15 000,00 DA
<i>4700 KM</i>	* 17 500,00 DA
<i>800 KM</i>	20 000 ,00 DA
<i>900 KM</i>	22 500 ,00 DA

*Au delà de 100 KM, le prix sera
de 25 DA le KM. • FICHE*

SIGNALETIQUE -Marque RENAULT

1. Type. FOURGON

2. Capacité: 1.573 TONNES EN CHARGE UTILE

Immatriculation :01712-311-16

POUR LE CLIENT

Lu et Approuvé

Ouzik Fatima
Directrice

POUR LE TRANSPORTEUR

Lu et Approuvé

ANNEXE 2

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

GUIDE D'ENTRETIEN

Dans le cadre de la préparation d'une recherche pour l'obtention d'un master en sciences commerciales, option management de la chaîne logistique et distribution sous le thème

« ESSAI DE MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE LOGISTIQUE DE DISTRIBUTION EN INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE » CAS : PCH « DRC »

Nous vous sollicitant pour satisfaire à notre entretien :

- 1- En tant que chef de service commercial à la DRC ; quelle sont vos missions ?
- 2- Comment gérez-vous vos commandes ? et par quel ordre ?
- 3- Comment jugez-vous la gestion actuelle des commandes et facturation ?
- 4- Pensez vous que la planification est de vos taches ?
- 5- Quels sont vos critiques sur le fonctionnement du service ?
- 6- Que pensez vous d'une gestion avec progiciel intégré ?
- 7- Jugez vous que la DRC est en mesure d'adopter ou d'intégrer de tel progiciel ?

ANNEXE 3

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

GUIDE D'ENTRETIEN

Dans le cadre de la préparation d'une recherche pour l'obtention d'un master en sciences commerciales, option management de la chaîne logistique et distribution sous le thème :

« ESSAI DE MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE LOGISTIQUE DE DISTRIBUTION EN INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE CAS PCH DRC »

Nous vous sollicitant pour satisfaire à notre entretien :

- 1- En tant que chef de dépôt, Quels sont vos prérogatives ?
- 2- Comment jugez-vous le fonctionnement du dépôt ?
- 3- Quelles sont les difficultés rencontrées à la gestion du dépôt ?
 - L'infrastructure (aménagement du dépôt, la manière dont les marchandises sont entreposées)
 - Le personnel (qualification et compétence)
- 4- Avez-vous des suggestions concernant la gestion du dépôt ?
- 5- Que pensez-vous de l'intensité et de la manière de circulation d'information entre différents collaborateurs internes à la DRC ?
- 6- Comment jugez-vous la coordination entre collaborateurs internes de la DRC ?
- 7- Y a-t-il une coordination entre vos dépôts et vos clients « hôpitaux » ?
- 8- Pourriez-vous collaborer avec un prestataire logistique ?

ANNEXE 4

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

GUIDE D'ENTRETIEN

Dans le cadre de la préparation d'une recherche pour l'obtention d'un master en sciences commerciales, option management de la chaîne logistique et distribution sous le thème :

« ESSAI DE MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE LOGISTIQUE DE DISTRIBUTION EN INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE CAS PCH DRC »

Nous vous sollicitant pour satisfaire à notre entretien :

- 1- Décrivez nous la fonction « transport » à la DRC ?
- 2- Comment jugez-vous la gestion du transport ?
- 3- Quelles sont les difficultés rencontrées lors de cette gestion ?
- 4- Pourquoi n'optez-vous pas pour une gestion avec prestataire logistique spécialisé ?
- 5- Votre cahier de charge est-il respecté par vos partenaires ?
- 6- Quelle est la manière dont vous gérez les situations conflictuelles entre partenaires « chauffeurs privés » ?

ANNEXE 5

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

GUIDE D'ENTRETIEN

Dans le cadre de la préparation d'une recherche pour l'obtention d'un master en sciences commerciales, option management de la chaîne logistique et distribution sous le thème :

« ESSAI DE MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE LOGISTIQUE DE DISTRIBUTION EN INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE CAS PCH DRC »

Nous vous sollicitant pour satisfaire à notre entretien :

- 1- Présentez- nous la PCH ainsi que la DRC ?
- 2- Quelles sont les priorités de la DRC ?
- 3- Que pensez-vous de la gestion actuelle de la DRC ?
- 4- Quelles sont les conditions pour une gestion rigoureuse à la DRC ?
- 5- Comment jugez-vous la performance de la DRC ?
- 6- Quelles sont les objectifs de votre stratégie « logistique » ?
- 7- Comment répartez-vous le budget de gestion à la DRC ?
- 8- Envisagez vous de créer ou mettre en place un département logistique proprement dit à la DRC ?
- 9- Quelles sont les obstacles à la circulation de l'information ?
- 10- Envisagez-vous d'acquiescer un progiciel de gestion ?

ANNEXE 5

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

- 11- Est-ce qu'il est possible ou envisageable d'opter pour une décentralisation de l'entrepôt tous en ajoutant des entrepôts régionaux en plus du principal ?

- 12- Pourquoi ne pas faire appelle à un prestataire logistique pour une meilleure gestion de transport et même d'entrepôts ?

Table des matières

Remerciements

Introduction générale02

Chapitre 1 : notion et concept de la logistique de distribution

1.1 évolution de la notion de logistique

1.1.1 Historique et évolutions de la logistique.....06

1.1.1.1 Evolutions en milieu militaires06

1.1.1.2 Evolutions en domaine civile08

1.1.2 Définition et évolution organisationnelle de la logistique08

1.1.2.1 Différente définitions de la logistique08

1.1.2.2 Les objectifs opérationnels de la logistique.....11

1.1.2.3 L'intégration des flux informationnels, matériels et financiers13

1.2 La fonction distribution

1.2.1 Définitions et étapes d'évolution d'action distribution.....14

1.2.1.1 définitions de la fonction distribution14

1.2.1.2 Les principales étapes du développement15

1.2.2 Les circuits et les fonctions de la distribution.....16

1.2.2.1 les circuits de distribution.....16

1.2.2.2 Les fonctions de la distribution.....17

1.3 Les fonctions de la logistique de distribution

1.3.1 Définitions de la logistique de distribution.....19

1.3.1.1 Définitions.....19

1.3.2 les éléments de la logistique de distribution.....21

1.3.2.1 La réception de marchandise.....21

1.3.2.2 Les entrepôts21

1.3.2.3 Structure, infrastructures et équipements des entrepôts.....22

1.3.2.4 Le stockage25

1.3.2.5 Les activités liées à l'assemblage et livraison.....26

1.3.2.6 La distribution et transport27

Table des matières

Chapitre 2 : Place de la logistique de distribution en entreprise

2.1 Les choix stratégiques en logistique de distribution	
2.1.1 La démarche stratégique en logistique de distribution.....	30
2.1.1.1 Définition du concept de stratégie logistique	30
2.1.1.2 Les décisions stratégiques en logistique de distribution.....	31
2.1.2 La logistique intégrée	32
2.1.2.1 Les domaines d'intégration	33
2.1.2.2 Les avantages attendus de l'intégration verticale.....	34
2.1.2.3 Les inconvénients de l'intégration	34
2.1.3 Les différentes formes d'intégration.....	34
2.1.3.1 L'intégration amont et aval.....	35
2.1.3.2 L'intégration pro lée	36
2.2 L'externalisation comme vecteur stratégique	
2.2.1 Définition de la notion d'externalisation	37
2.2.1.1 Définitions	37
2.2.1.2 L'externalisation : une perspective stratégique et logistique.....	38
2.2.2 Typologies et avantages et risques des PSL	39
2.2.2.1 Typologies des PSL	39
2.2.2.2 Les avantages de l'externalisation logistique	41
2.2.2.3 Les risques liés à l'externalisation logistique.....	41
2.3 : L'intégration des systèmes informatisés de gestion en logistique de distribution	
2.3.1 Le système d'information de gestion	43
2.3.1.1 Définition d'un SIG.....	43
2.3.2 Les différents logiciels utilisés	43
2.3.2.1 Logiciels de prévision de la demande.....	43
2.3.2.2 Logiciels de gestion des stocks et de gestion des achats.....	44
2.3.2.3 Logiciels de gestion d'entrepôt.....	44
2.3.2.4 utilisation des techniques RFID.....	45
2.3.2.5 La gestion de maintenance	45

Table des matières

2.3.3 Les progiciels d'interconnexions	46
2.3.3.1 Les Entreprises Requirement Planning	46
2.3.3.2 Distribution Requirement Planning DRP	47

Chapitre 3 : Analyse et essai me mise en place d'un système de logistique de distribution

3.1 Présentation de la pharmacie centrale des hôpitaux	
3.1.1 Présentation de la PCH	49
3.1.1.1 La création de la PCH	49
3.1.1.2 Les missions de la PCH	52
3.1.1.3 MACRO STRUCTURES (PCH)	54
3.1.2 Présentation de la Direction Régionale Centre	55
3.1.2.1 création et évolutions du chiffre d'affaire	55
3.1.2.2 Organisation de la DRC	56
3.1.2.3 Organisation des Départements	58
3.1.2.4 services relié directement a la direction régionale	59
3.2 Présentation des résultats de l'enquête	
3.2.1 Présentation de l'outil de recherche	63
3.2.1.1 Cadre méthodologique	63
3.2.1.2 Rappel de la problématique	63
3.2.1.3 Les questions de recherché	64
3.2.1.4 Les hypothèses de travail	65
3.2.1.5 Rappel du cadre théorique	65
3.2.1.6 Le contenu de l'enquête	66
3.2.2 Analyse de l'organisation de la logistique de distribution et résultats de l'enquête	69
3.2.2.1 réceptions du client au service commerciales	69
3.2.2.2 la préparation de commande en dépôt	70
3.2.2.3 la transportation des produits	71
3.2.2.4 Analyse des décisions et visions managériale	72

Table des matières

3.2.2.5 La matrice SWOT.....	73
3.3 Recommandations et proposition pour l'essai de mise en place	
3.3.1 Recommandations pour le volet organisationnel	74
3.3.1.1 réorganisations de l'organigramme	74
3.3.1.2 réorganisations des infrastructures	75
3.3.2 Recommandations pour la circulation d'information et l'utilisation des progiciels de gestion	76
3.3.2.1 circulations d'information en DRC.....	76
3.3.2.2 schématisations P.E.R.T.....	77
Conclusion générale	82
Bibliographie	
Annexes	