

**ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES**

**EHEC**

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

**en sciences commerciales**

**Option : Distribution et Supply Chain Management.**

**Thème :**

**L'impact de la logistique collaborative sur la  
performance de la Supply Chain**

**Cas : Nestlé Waters Algérie**

**Présenté par :**

**Mlle MOSTEFAI Sarah**

**Encadré par :**

**Dr RAHAL Farah**

**Deuxième promotion  
Septembre 2015**



**ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES**

**EHEC**

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

**en sciences commerciales**

**Option : Distribution et Supply Chain Management.**

**Thème :**

**L'impact de la logistique collaborative sur la  
performance de la Supply Chain**

**Cas : Nestlé Waters Algérie**

**Présenté par :**

**Mlle MOSTEFAI Sarah**

**Encadré par :**

**Dr RAHAL Farah**

**Deuxième promotion**

**Septembre 2015**

## *Dédicace*

*Je dédie ce mémoire*

*A mes parents pour leur amour inestimable, leur confiance, leur soutien, leurs sacrifices et toutes les valeurs qu'ils ont su m'inculquer.*

*Que dieu leur procure bonne santé et longue vie,*

*A ceux que j'aime le plus mes frères Youyou, Housseem et mes sœurs*

*Micha, Aya et Hidayette,*

*A mes chers amies et amis, Yasmine, Romaiissa, Nina, Manel,*

*Nessrine, Rabah, Yakoub, Jojo,*

*A toute ma famille,*

*Et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce projet soit possible, je vous dis merci.*

*Sarah !*

## *Remerciements*

*Nombreuses sont les personnes qui ont contribué, chacune à leur manière, à l'aboutissement de ce travail. C'est un honneur pour moi de les remercier dans les quelques lignes qui suivent.*

*Je souhaite tout d'abord exprimer ma profonde gratitude au Docteur RAHAL Farah, mon encadreur, pour sa disponibilité sans faille, ses encouragements et ses précieux conseils tout au long de cette recherche. Sans elle, ce travail n'aurait probablement jamais pu être achevé, ses précieux conseils, remarques et suggestions.*

*Je tiens à remercier Mr LEMDANI Mehdi, mon promoteur au sein de l'entreprise Nestlé Waters Algérie pour m'avoir accueilli au sein de son département et l'attention portée à mon travail, pour les conseils stimulants que j'ai eu l'honneur de recevoir de leur part, pour le partage de ses connaissances. Je tiens aussi à remercier l'équipe de Nestlé Waters Algérie pour leur gentillesse et leur aide ainsi que les commentaires et suggestions constructifs ont contribué au bon déroulement de ce travail.*

*Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à mes deux chers amis Rabah et Yasmine qui m'ont apporté une aide et un réconfort considérables.*

## Résumé

La collaboration au sein des supply chain est devenue un objectif stratégique pour les entreprises. Elle peut être définie comme *une association de parties agissant dans leur intérêt mutuel*.

Des facteurs comme le renversement du rapport offre-demande, la globalisation des marchés économiques ainsi que l'avènement de nouvelles méthodes de gouvernance d'entreprises et le développement des systèmes d'information comme outil d'échange de données et d'informations ont été à l'origine de l'intégration des entreprises dans des systèmes logistiques appelés aussi réseau logistique, levier de performance logistique.

A cet effet, nous avons opté pour Nestlé Waters Algérie comme cas d'étude, afin de connaître l'influence des pratiques collaboratives au sein de la supply chain de cette entreprise sur sa performance. Pour la collecte des données, nous avons suivi une démarche qualitative. Les résultats de notre recherche prouvent que l'intégration dans un réseau logistique affecte la performance commerciale des participants.

**Mots clés :** Supply Chain, collaboration logistique, performance commerciale, progiciels de gestion intégrés.

**Abstract:**

The collaboration within the supply chain has become a strategic objective for companies. It can be defined as an association of parties acting in their mutual interest.

Factors such as reversal of the relationship between supply and demand, the globalization of economic markets and the advent of new methods of corporate governance and development of information systems as a data exchange tool and information were responsible for business integration in logistics systems, also known as logistics network, logistics performance lever.

To this end, we opted for Nestlé Waters Algeria as a case study in order to know the influence of upstream collaborative practices within the supply chain of the company on its commercial performance in its 2.0 RCMP. For data collection, we followed a qualitative approach. The results of our research show that integration into a logistics network affect the business performance of the participants.

**Keywords:** SC, logistics cooperation, trade performance, ERP.

## Liste des tableaux

N°	Intitulé des tableaux	Page
<b>Chapitre 1</b>		
Tableau n°I.1	Les principaux avantages de la collaboration pour chaque acteur de la Supply Chain	23
Tableau n°I.2	Les caractéristiques principales de ces trois modes génériques de la logistique collaborative	30
<b>Chapitre 2</b>		
Tableau n°II.1	Définitions de la performance de l'entreprise.	41
Tableau n°II.2	Liens entre objectifs stratégiques et objectifs logistiques.	54
Tableau n°II.3	Indicateurs de performance.	57
Tableau n°II.4	Indicateurs de performance des revues de littérature	59
<b>Chapitre 3</b>		
Tableau n° III.1	l'évaluation des cinq (05) forces de Porter de Nestlé Waters Algérie.	70
Tableau n° III.2	les grands axes du guide d'entretien.	81
Tableau n° III.3	Le profil des interviewés.	82
Tableau n° III.4	La description de Nestlé Waters Algérie par les interviewés.	85
Tableau n° III.5	la définition de la supply chain.	86
Tableau n° III.6	La place du Supply Chain Management au sein de Nestlé Waters Algérie.	87
Tableau n° III.7	Les principaux objectifs du SCM.	88
Tableau n° III.8	la définition de la logistique collaborative avec les fournisseurs.	89
Tableau n° III.9	La présentation du fournisseur SGT.	90
Tableau n° III.10	les pratiques de collaboration entre Nestlé Waters Algérie et le fournisseur SGT.	91
Tableau n° III.11	les caractéristiques de la relation de collaboration entre Nestlé Waters Algérie et le fournisseur SGT.	92
Tableau n° III.12	la performance de la supply chain.	93
Tableau n° III.13	L'influence des pratiques collaborative amont sur la performance commerciale de la supply chain.	95
Tableau n° III.14	La participation du fournisseur dans la création de contenu de la collaboration logistique.	96
Tableau n° III.15	Les derniers mots des interviewés.	97

## Liste des figures

N°	Intitulé des figures	Pages
<b>Chapitre I</b>		
Figure n° I.1	Représentation d'une supply chain.	06
Figure n° I.2	Un modèle du management de la supply chain.	10
Figure n° I.3	La pyramide des niveaux de décision dans la chaîne logistique.	11
Figure n° I.4	Les enjeux de la supply chain.	13
Figure n° I.5	Effet Bull Whip.	14
Figure n° I.6	Intégration et management des processus d'entreprise au sein de la supply chain.	16
Figure n° I.7	Les grandes familles de progiciels constituant le SCM.	18
Figure n° I.8	Typologies des relations d'approvisionnement.	26
Figure n° I.9	Les prestataires de service logistique.	27
Figure n° I.10	Le système de collaboration.	30
Figure n° I.11	Les domaines d'application de l'ECR.	31
Figure n° I.12	La liaison entre l'intensité de la collaboration et la nature des échanges.	35
Figure n° I.13	Les processus de collaboration.	36
<b>Chapitre 2</b>		
Figure n° II.1	La performance globale de l'entreprise et ses composantes.	45
Figure n° II.2	Les niveaux de mesure de la performance.	51
Figure n° II.3	L'évaluation et la mesure de la performance.	55
Figure n° II.4	Indicateurs de la performance logistique selon les niveaux décisionnels.	56
Figure n° II.5	Classification des indicateurs de performance.	58
Figure n° II.6	Les quatre axes du <i>Balanced Scorecard</i> .	60
Figure n° II.7	Le prisme de la performance.	61
Figure n° II.8	Les six phases de la méthode ECOGRAI.	62
Figure n° II.9	Le modèle SCOR.	63
<b>Chapitre 3</b>		
Figure n° III.1	Hexagone des cinq forces de porter de Nestlé waters Algérie.	71
Figure n° III.2	Le processus de gestion de stocks.	73
Figure n° III.3	La description de Nesle waters Algérie par les interviewés	86
Figure n° III.4	Représentation graphique de la définition du supply chain management.	87
Figure n° III.5	La place du SCM au sein de Nestlé waters Algérie.	88
Figure n° III.6	Les principaux objectifs du SCM.	89
Figure n° III.7	La définition de la logistique collaborative avec les fournisseurs.	90

Figure n° III.8	La présentation du fournisseur Sgt.	91
Figure n° III.9	Les pratiques de collaboration entre Nestlé waters Algérie et le fournisseur Sgt.	92
Figure n° III.10	Les caractéristiques de la relation de collaboration entre Nestlé waters Algérie et le fournisseur Sgt.	93
Figure n° III.11	La performance de la supply chain.	94
Figure n° III.12	l'impact des pratiques de collaboration dans la supply chain au sein de l'entreprise Nestlé waters Algérie avec le fournisseur Sgt sur sa performance commerciale.	95
Figure n° III.13	La participation du fournisseur dans la création de contenu de la collaboration logistique.	97

## Liste des abréviations

Abréviations	Signification
AFNOR	Association Française de Normalisation
AX	Axapta.
BGFZ	Boissons Gazeuses des Frères Zahaf.
CAO	Chief Administrative Officer.
CIP	Clean-In-Place.
CL	Council Logistic
CLM	Council Logistics Management.
CMI	Communication Marketing Intégrée.
CPFR	Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment
CRM	Customer Relationship Management
CXP	Centre d'eXpertise des Progiciels
DE	Demand Execution.
DM	Demand Management.
DRP	Distribution Resource Planning
ECR	Efficient Consumer Response.
EDI	Échange de Données Informatisé.
EPI	Enterprise Process Improvement
ERP	Enterprise Resource Planning.
FIFO	First In First Out.

GCL	La Gestion de la Chaîne Logistique.
GMA	Grand Master Association.
GPA	Gestion Partagée des Approvisionnements.
GPAM	Granite Peak Asset Management.
GRI	Global Reporting Initiative
GPCF	Global Supply Chain Forum.
HSE	Health, Safety and Environmental.
JMI	Jointly Managed Inventory.
KPI	Key Performance Indicator.
MFM	Management des Flux Matières
MP	Matiere Prmiere.
NWMP	Nestle Waters Matiere premiere
NF	Norme Francaise.
OEE	Overall Equipment Effectiveness.
OTAN	Organisation du Traité de l'Atlantique Nord.
PDCA	Plan, Do, Check et Act.
PDG	Président-Directeur Général.
PET	Polymere Thermo-plastique.
PIPAM	Le Pôle Interministériel de Prospective et d'Anticipation des Mutations Economiques
1PL	First Party Logistic.
2PL	Second Party Logistic.
PME	Petite et Moyenne Entreprise.
PSL	Prestataires de Services Logistiques.
RH	Ressources Humaines.
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises
SC	Supply Chain.
SCM	Supply Chain Management.
SCOR	Supply Chain Operations Reference.

SGT	Société Industrielle Des Emballages Légers.
SIM	Système d'Information Marketing.
SMED	Single Minute Exchange of Die(s).
SMEs	Strategic Management in Small and Medium Enterprises.
SMI	Système de Management Intégré.
SRM	Supplier Relationship Management.
TEF	Transfert Electronique de Fonds
TPM	Total Productive Maintenance.
VMI	Vendor Managed Inventory.

## **Sommaire**

**Introduction générale .....2**

### **Chapitre 1 : Etat de l'art**

1. Le Supply Chain management..... 5
2. La logistique collaborative..... 19

### **Chapitre 2 : La performance au sein de la supply chain**

1. Généralités sur la performance de l'entreprise ..... 40
2. La performance de la supply chain ..... 52

### **Chapitre 3 : l'impact des pratiques collaboratives amont sur la performance de l'entreprise**

1. Présentation de l'entreprise d'accueil : ..... 68
2. Présentation de la méthodologie de l'étude ..... 79
3. Analyse des résultats et Recommandations : ..... 99

**Conclusion générale .....105**

# *Introduction générale*

Durant les cinq dernières décennies, nous avons assisté à une profonde mutation des stratégies d'entreprise. Cette dernière est principalement due au renversement du rapport entre l'offre et la demande, à la globalisation des marchés économiques et aux mutations techniques et technologiques.

Cette période est marquée par l'accroissement rapide de la gouvernance en forme de réseau, qui est considérée comme un modèle important du développement de l'organisation. Les entreprises ne devraient plus être considérées isolément, mais comme étant liées aux systèmes d'affaires appelés chaînes logistiques.

Désormais, le concept des chaînes logistiques, considéré comme un levier stratégique, implique un effort de tous les acteurs du réseau dans le but d'avoir une meilleure rentabilité de la chaîne et celle de ses acteurs.

La collaboration au sein d'une chaîne logistique lorsqu'elle est adéquatement utilisée, constitue une réponse stratégique permettant aux acteurs de répondre de manière compétitive aux opportunités de marché, chacun restant, au sein d'un réseau de compétences complémentaires, centré sur son cœur de métier.

Bien qu'elle ait beaucoup d'avantages, nombreux sont les points faibles la collaboration logistique ce qui obligea les entreprises à faire évoluer leurs pratiques industrielles. Il lui faut en effet développer des mécanismes de collaboration avec ses partenaires et recourir aux nouvelles technologies pour faciliter les échanges. Ces nouvelles méthodes de coordination sont basées sur une collaboration plus accrue dans la prise de décisions entre les membres de la chaîne logistique.

Dans cette même approche, s'inscrit un enjeu essentiel à la prospérité des chaînes logistiques celui de veiller en continu à l'amélioration de leur performance. Les entreprises doivent donc trouver de nouveaux moyens pour y arriver.

C'est dans ce contexte turbulent de changements importants que nous tentons d'étudier l'impact de la logistique collaborative sur la performance de cette dernière. Le choix de ce thème n'était pas le fruit du hasard. Son originalité et son importance ont été les principaux facteurs qui ont motivés notre choix.

Notre ambition est de comprendre comment les pratiques collaboratives avec son fournisseur de matières premières « la Société Générale des Techniques » peuvent influencer la performance commerciale de l'entreprise Nestlé Waters Algérie.

Pour cela, il nous faut répondre à la problématique suivante : **Quel est l'impact de la logistique collaborative sur la performance de la supply Chain de Nestlé Waters Algérie ?**

Par ailleurs, nous allons faire appel aux différents outils de collecte d'informations afin d'apporter des réponses à nos questions et vérifier nos hypothèses :

1. **H1** : La performance d'une entreprise, tant en termes de coût, de qualité et de délais, dépend de plus en plus fortement de sa capacité optimiser ses dispositifs de collaboration et ses relations avec ses partenaires et d'échange d'informations avec ces derniers.
2. **H2** : L'intégration des réseaux collaboratifs non maîtrisés constitue d'une part un avantage concurrentiel perdu et d'une autre part un défi pour les entreprises industrielles dont leurs performances organisationnelle, économique et financière est en dégradation importante.

D'abord, pour la partie théorique nous allons faire une recherche bibliographique, en consultant les ouvrages, les dictionnaires, les travaux universitaires, etc. Afin d'expliquer les concepts clés de notre sujet de recherche.

Ensuite, pour la partie pratique, nous avons opté pour une étude qualitative auprès du personnel de Nestlé Waters Algérie par le biais d'un guide d'entretien pour connaître l'apport des pratiques collaboratives avec son fournisseur au sein de leur entreprise.

Cependant, notre travail se décompose en trois chapitres :

1. Le premier chapitre sera consacré à introduire le Supply Chain Management et son objet, la chaîne logistique, on exposera ainsi la littérature traitant la logistique collaborative, ses définitions, ses avantages, ses acteurs ainsi que les différents modes et outils utilisés dans sa mise en œuvre.
2. Le second, présentera une synthèse bibliographique sur la notion de la performance, ses indicateurs et le modèle d'évaluation utilisés au sein d'une chaîne logistique ;
3. Enfin, le troisième chapitre représente notre partie pratique. La première section consiste à présenter notre organisme d'accueil Nestlé Waters Algérie. La deuxième section traite sur le cadre méthodologique de notre enquête. Enfin, la troisième section expose l'analyse et l'interprétation des résultats de notre enquête où nous allons pouvoir répondre à notre problématique et vérifier nos hypothèses.

*Chapitre 1 :*  
*Etat de l'art*

Au fil des décennies, le marché économique a subi d'importants changements ce qui a nécessité la révision permanente des modes de gestion utilisés afin de permettre aux entreprises d'être compétitives face à ces changements considérables. En effet, à une époque où l'offre était inférieure à la demande, les entreprises avaient pour principal objectif de produire en masse dans le but de réduire le coût de production unitaire.

Avec le renforcement de la concurrence et le changement du rapport offre/demande, on a réalisé l'importance des critères coût, qualité, innovation et délai de livraison. A présent, les entreprises se recentrent de plus en plus sur leur cœur d'activité tout en déléguant une partie de leur processus de travail à des prestataires spécialisés. De ce fait, des réseaux logistiques se sont créés et nous parlons désormais de chaînes logistiques. Ainsi dans le contexte économique actuel, la concurrence n'est plus entre des entreprises individuelles mais entre des chaînes logistiques.

C'est dans cette optique que s'inscrivent nos travaux. De ce fait, ce premier chapitre sera consacré d'une part à la présentation de la supply chain et la gestion de cette dernière, et d'autre part, à l'introduction de la notion de logistique collaborative et son état d'art.

Le présent chapitre se décomposera en deux sections : la première sera consacrée à introduire le Supply Chain Management et son objet, la chaîne logistique, quand à la deuxième, elle s'articulera autour de la logistique collaborative, ses définitions, ses avantages, ses acteurs ainsi que les différents modes et outils utilisés dans sa mise en œuvre.

## **1. Le Supply Chain management**

Cette section présente les définitions et le développement de la gestion de la chaîne logistique globale, son évolution depuis la logistique vers son contexte actuel en passant par les enjeux, les objectifs ainsi que les différents outils de gestion. Ces notions sont expliquées tour à tour.

### **1.1. Définitions de la Supply Chain**

Nombreuses sont les définitions de la Supply Chain, ci-dessous sont celles que nous avons choisies :

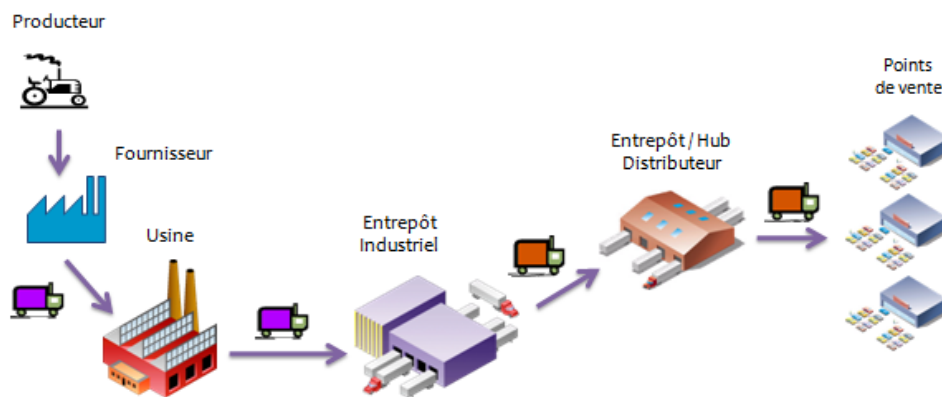
D'abord, la définition la plus générique et étendue définit la chaîne logistique comme « *un système dont les composants sont les fournisseurs, les usines de production, les services de distribution, et les clients reliés entre eux par les flux matières de l'amont vers l'aval et les flux*

*d'information dans l'autre sens*». Cette définition permet d'étendre la chaîne logistique au-delà des limites de l'entreprise, et du trio fournisseur/entreprise/client, on peut ainsi définir une chaîne logistique allant des fournisseurs des fournisseurs jusqu'aux clients des clients<sup>1</sup>.

Ensuite, l'AFNOR définit une chaîne logistique comme « *une suite d'évènement pouvant inclure des transformations, des mouvements ou des mises en place et apportant une valeur ajoutée* ».

Par ailleurs, la norme française X 50-600<sup>2</sup> définit la Supply Chain comme étant un modèle séquentiel d'activités organisé autour d'un réseau d'entreprises dont le but est de mettre un produit ou un service à la disposition du client dans des conditions optimales. "Ce réseau regroupe des organisations se trouvant à l'amont et à l'aval du processus productif. Elles partagent un objectif commun, celui de s'engager dans un processus de création de valeur représenté par le produit ou le service livré au consommateur ", précisent Anne Gratacap et Pierre Médan<sup>3</sup>.

**Figure n°I.1 : Représentation d'une Supply Chain**



**Source :** Supplychain-meter, site d'indicateurs la performance globale de la chaîne logistique, [http://www.supplychainmeter.com/SUPPLYCHAINMETER WEB/FR/La Supply Chain Les acteurs.awp](http://www.supplychainmeter.com/SUPPLYCHAINMETER_WEB/FR/La_Supply_Chain_Les_acteurs.awp), consulté le 03/07/2015 à 17:38.

<sup>1</sup> Pichot, (L) : *Stratégie de déploiement d'outils de pilotage de chaînes logistiques : Apport de la classification*, mémoire de doctorat, Engineering Sciences, INSA, Lyon, 2006, p.32.

<sup>2</sup> La norme NF X 50-600 résume les sept grandes étapes de la démarche logistique au cours des sept grandes phases de la vie d'un produit. Elle complète le fascicule de documentation FD X 50-604 qui décrit le processus logistique à partir des activités et des interfaces qui le composent.

<sup>3</sup> E-Marketing, site d'actualité marketing, <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Supply-chain-238906.htm>, consulté le 03/07/2015 à 17:18 .

La chaîne logistique s'étend du fournisseur du fournisseur au client du client constituant un réseau d'installations qui assure les fonctions d'approvisionnement en matières premières, la transformation de ces dernières en composants puis en produits finis, leur stockages, et enfin la distribution des produits finis vers le client final.

### 1.2. Etymologie du mot logistique

D'après le dictionnaire de la langue française Larousse<sup>4</sup>, le terme «logistique» vient du mot grec «logistikos » qui signifie l'art du raisonnement et du calcul. Il sera aussi par la suite à l'origine du mot latin « logisticus » ayant la même signification. Une origine militaire est apparue bien après, provenant du grade d'un officier en charge du « logis » des troupes, lors du combat à la seconde guerre mondiale. Selon la Nouvelle Encyclopédie Bordas (1985), C'est le philosophe grec Platon (428-348 av. J.C.) qui fut sans doute le premier à utiliser le mot *logistikos*.

### 1.3. Evolution du concept logistique

A l'origine, la logistique est un terme emprunté du langage militaire. Ainsi pour l'OTAN<sup>5</sup> la logistique est « *la planification et l'exécution de déplacements des forces armées et de leur maintenance* ». Ces divers concepts ont été adaptés au management des entreprises. Cependant, selon les périodes de l'histoire, la logistique n'a pas connu les mêmes usages.

Au cours des années 50s, des organisations commencent à s'intéresser aux coûts de transport et à rechercher comment les réduire.

Selon Vincent GIARD, l'aspect le plus visible du SCM était l'acheminement des troupes et de leur matériel. Les applications du terme logistique se limitaient au contexte militaire et ce n'est qu'au cours des années 60s qu'on verra son apparition dans la réalité de l'entreprise<sup>6</sup> et le terme logistique a été intégré dans le vocabulaire des entreprises; son application étant alors souvent limitée au transport de la marchandise.

Au fil des ans, les ramifications de la logistique se sont élargies pour traiter du mouvement de la matière dans l'entreprise.

---

<sup>4</sup>Larousse, encyclopédie en ligne, <http://www.larousse.fr/encyclopedie>, consulté le 05/06/2015 à 08 :11.

<sup>5</sup> OTAN est une organisation politico-militaire qui rassemble de nombreux pays occidentaux, dont le but premier est d'assurer leur défense commune contre les menaces extérieures ainsi que la stabilité des continents ou sous-continentaux européens et nord-américains.

<sup>6</sup> Belin-Munier, (C) : *Logistique, chaîne logistique et SCM dans les revues francophones de gestion: quelle dimension stratégique ?*, Université de Bourgogne, Laboratoire ThéMA, S.D, p.7.

Au début des années 80s, le concept de chaîne logistique est apparue, il est alors devenu évident que la performance de l'entreprise était dépendante des actions se déroulant en amont (fournisseurs) ou en aval (réseaux de distribution). Encore là, avec les années, la gestion de la chaîne logistique dépassa le simple mouvement de la marchandise pour prendre en considération les activités pouvant avoir un impact sur la disponibilité d'un produit répondant aux besoins d'un client.

Aujourd'hui, la chaîne logistique est le point de jonction de pratiques provenant de multiples horizons comme la gestion de la qualité, la conception des produits, le service à la clientèle ou la gestion des données<sup>7</sup>.

La logistique a connu de grandes évolutions depuis ces deux derniers siècles. Elle est passée d'une fonction de stratégie militaire à un secteur incontournable dans le modèle productif d'aujourd'hui.

#### **1.4. Définitions du Supply Chain Management**

Au cours de son histoire, elle s'est peu à peu transformée et complexifiée. Dès lors, la logistique, en tant qu'objet complexe, mérite que l'on s'attarde sur sa définition.

Il existe plusieurs définitions pour la logistique, les suivantes sont celles que nous avons jugées pertinentes :

Selon CLM « *La logistique est une partie des activités d'une chaîne logistique (Supply Chain). Elle concerne la planification, l'exécution et le contrôle du flux efficient et effectif du stockage de produits, du service de l'information relatif à ces fonctions du point origine au point de consommation pour satisfaire les besoins des clients* ».

Les activités mentionnées en haut peuvent inclure - sans que la liste ne soit limitative - : la prévision de la demande, les achats, la manutention des matériaux, l'emballage, l'entreposage, le stockage, le type de service offert aux clients, le traitement des commandes, le contrôle des stocks, les communications liées à la distribution, le service après-vente et des pièces détachées et le traitement des marchandises retournées, la négociation ou la réutilisation d'éléments récupérables ou mis au rebut ainsi que l'organisation des opérations de transports.

Le SCM est défini encore comme « *Les tâches d'intégration des unités organisationnelles le long d'une SC et la coordination de ces flux matériels, d'information et financiers afin de*

---

<sup>7</sup> Anderson, (D.L) et Delattre (A.J): «Supply Chain Innovations: Five Big, Bold Trends», Outlook Point of View, Février 2003, p.2.

*satisfaire les demandes des clients (finaux) dans le but d'améliorer la compétitivité d'une SC dans l'ensemble »<sup>8</sup>.*

Selon l'Association française de normalisation, la logistique est une « *Fonction dont la finalité est la satisfaction des besoins exprimés ou latents, aux meilleures conditions économiques pour l'entreprise et pour un niveau de service déterminé. Les besoins sont de nature interne (approvisionnement de biens et de services pour assurer le fonctionnement de l'entreprise) ou externe (satisfaction des clients). La logistique fait appel à plusieurs métiers et savoir-faire qui concourent à la gestion et à la maîtrise des flux physiques et d'informations ainsi que des moyens »<sup>9</sup>.*

Cette définition met l'accent sur la finalité du Supply Chain Management qui est la satisfaction du client et ses besoins, en adoptant une approche centrée sur l'efficacité opérationnelle au sein d'une entreprise par la recherche de l'optimisation des flux physiques et l'amélioration des processus opérationnels.

De ce fait, On peut définir le Supply Chain Management comme une succession d'étapes permettant de manager les différents flux circulant dans la Supply Chain dans le but de réaliser une résultante susceptible de satisfaire les besoins du client et ce à partir d'une quantité de ressources (humaines, techniques, financières) préalablement connue, mise à la disposition de l'entreprise en respectant les conditions optimales prédéfinies.

La SCM est un outil de gestion de l'ensemble des flux de l'entreprise afin de satisfaire les besoins de ses clients, il intervient comme un argument commercial et se met au service de la vente à travers la qualité des prestations qu'elle offre<sup>10</sup>. Son rôle devient ainsi central et essentiel, pour l'atteindre il lui faut assurer le meilleur traitement possible des marchandises ainsi que l'optimisation du stockage, du transport, et de distribution aux clients.

On parle de flux quand il y a déplacement d'un ou de plusieurs objets physiques ou immatériels (informations par exemple) allant d'une origine (ou de plusieurs origines) vers une destination (ou plusieurs destinations). Il peut y avoir des origines et destinations intermédiaires. Le flux est donc un mouvement à caractère circulatoire.

---

<sup>8</sup>BLAHA, (Lahsen) : *Management de la Supply Chain et la planification avancée*, mémoire de magistère en sciences commerciales (option : gestion des opérations de production), Université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen, 2006, p.15.

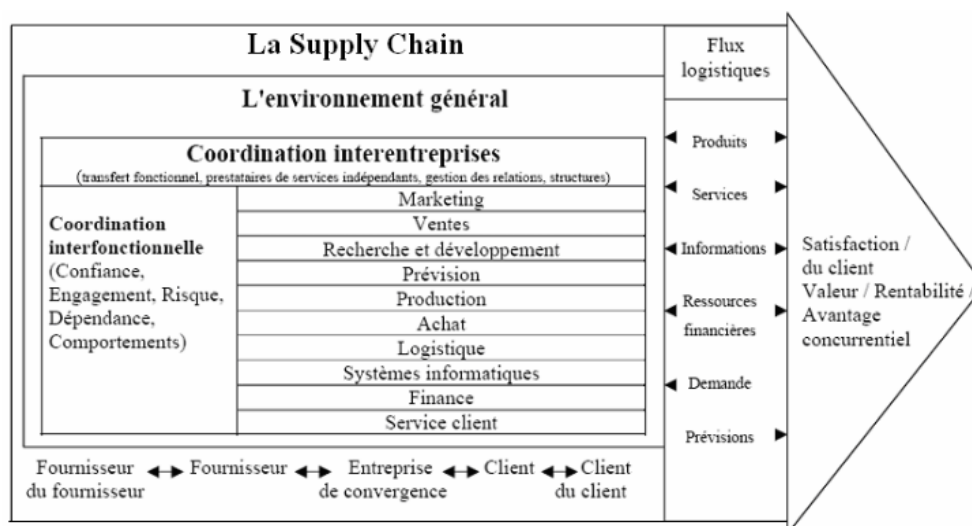
<sup>9</sup>Développement-durable, <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Definition-de-la-logistique.html>, consulté le 17/06/2015 à 21:16.

<sup>10</sup>RAFFENNE, (Marc) ; *La rationalisation de la logistique : De la Supply Chain à la coopération complexe externe dans le travail*, mémoire de doctorat en sociologie, Université d'Évry, Val d'Essonne, 2009, p.40.

On distingue généralement quatre (04) types de flux<sup>11</sup>:

- Flux des produits et matières : matières premières, composants, pièces de rechange, emballages, outils, produits finis ;
- Flux d'informations : offres, commandes, publicité, promotion, factures, échanges avec tout l'environnement,...
- Flux humains : polyvalence, horaires variables,...
- Flux financiers : mouvements des capitaux propres, emprunts, encaisses des clients, paiements aux fournisseurs, impôts, taxes, salaires, intérêts, sponsoring,...

**Figure n°I.2 : Un modèle du Management de la Supply Chain**



**Source:** Mentzer, (J.T) et autres: *what is supply chain management?* Sage, 2001, Thousand Oaks, p.15.

Il existe deux importants moyens d'améliorer la compétitivité d'une chaîne logistique. L'un est une intégration plus étroite des organismes impliqués et l'autre est une meilleure coordination des flux. Maitriser les barrières organisationnelles, les stratégies parallèles et accélérer la circulation des flux le long de la SC sont des sujets communs à cet égard.

Les groupes industriels ont dû prévoir des organisations logistiques sophistiquées décomposer classiquement en <sup>12</sup>:

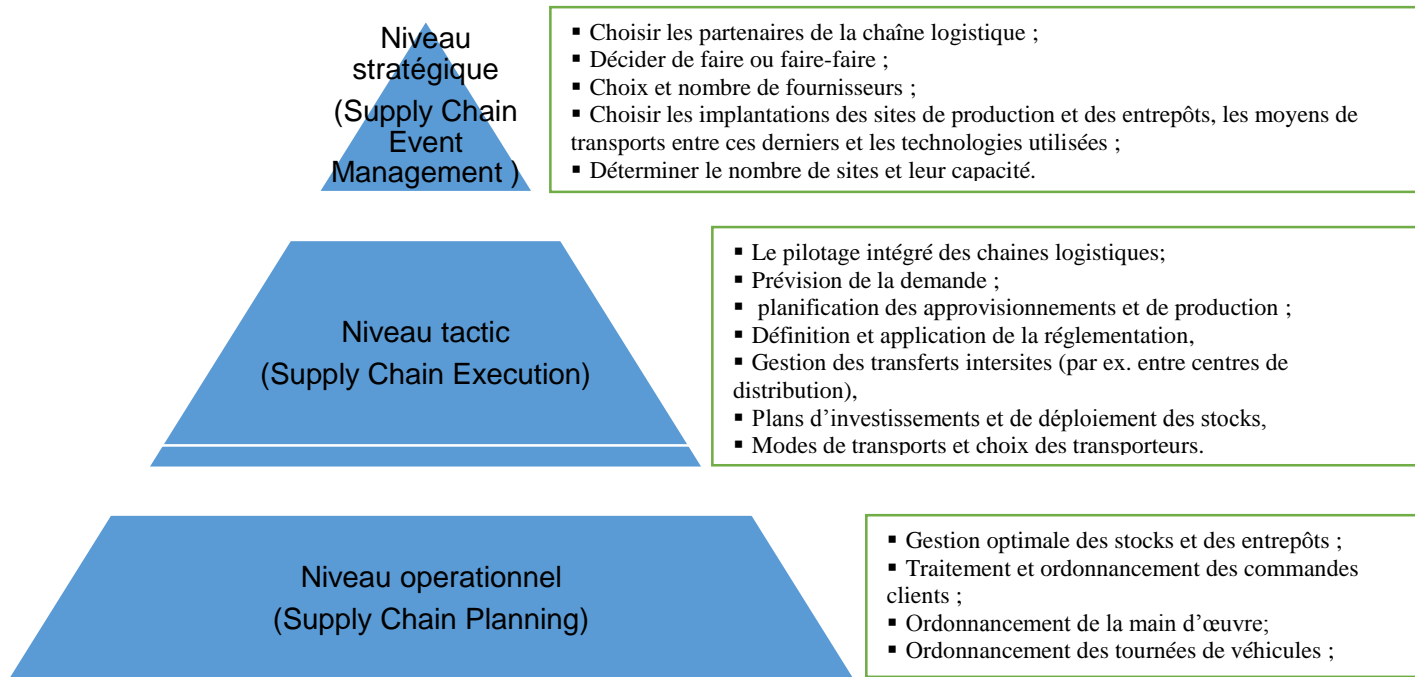
- logistique d'approvisionnement des matières nécessaires à l'activité industrielle ;
- logistique de production englobant les flux internes de matières dans les usines et entre les sites de production;
- logistique de distribution consistant à l'acheminement des biens au client.

<sup>11</sup>KABORE (A) et autres, *La logistique d'entreprise*, HETEC, Burkina Faso, 2013. p.7.

<sup>12</sup>Sohier, (J) et Sohier (D), *La logistique*, Vuibert, Paris, 2013, p.p. 11-12.

### 1.5. Niveaux de décision dans la Supply Chain

**Figure n°I.3 : La pyramide des niveaux de décision dans la chaîne logistique**



**Source :** Adapté du PRIMOR, (Y) et FENDER (M) : *Logistique Et Supply Chain*, Dunod, Paris, 2013, P.19.

Le schéma représente les trois niveaux de prise de décision au sein d'une chaîne logistique globale et les activités incluses dans chaque phase ayant pour but l'amélioration des pratiques de gestion d'une chaîne logistique.

Il n'existe pas de méthodes génériques valables pour toutes les chaînes logistiques et toutes les industries pour classer et prendre les décisions qui doivent être prises.

D'une manière globale, les décisions stratégiques concernent l'allocation des flux et celles des capacités. Les décisions tactiques traitent la planification, la production, la coordination de la CL, les politiques de réapprovisionnements et la localisation ainsi que le dimensionnement des stocks. Les décisions opérationnelles traitent le transport et le lancement en production et approvisionnement.

La première différence entre ces trois niveaux de décision concerne la portée temporelle de l'application de la décision : Les décisions stratégiques sont à **long terme**, les décisions tactiques sont à **moyen terme**, et enfin les décisions opérationnelles sont à **court terme**.

La deuxième différence réside dans le niveau d'agrégation : les décisions stratégiques sont au niveau de **l'ensemble de l'entreprise**, les décisions tactiques sont prises au **niveau de l'usine** et les décisions opérationnelles sont prises au niveau de **l'atelier**.

La troisième différence apparaît dans le niveau de responsabilité des décideurs. Les décisions stratégiques sont prises par **la direction générale** de l'entreprise, les décisions tactiques sont prises par **les cadres**, et les décisions opérationnelles sont prises par **les responsables d'ateliers**.

A cause de la complexité du problème d'optimisation des décisions, les trois types de décisions sont traités de manière séquentielle et hiérarchique. Néanmoins, il est important de prendre en compte l'impact des décisions stratégiques sur les niveaux tactiques et opérationnels. Cette coordination est souhaitée mais difficile à mettre en œuvre.

### 1.6. Rôle et Objectifs du Supply Chain Management

Le Supply Chain Management a pour but d'améliorer la gestion administrative et de réduire ainsi un nombre d'erreurs important. L'entreprise vise différents objectifs lorsqu'elle décide de passer en gestion de la chaîne d'approvisionnement globale. La gestion en Supply Chain permet d'atteindre des objectifs tels que :

- **Le passage du flux poussé au flux tiré.** En flux tiré, c'est une demande réelle qui va déclencher une production qui sera tirée en aval, cela permet de réduire les stocks sans qu'il ne soit une rupture et surtout d'éviter la surproduction, inversement au flux poussés, la production se fait en poussant les produits dans la chaîne de fabrication pour arriver à constituer un stock qui puisse satisfaire à une éventuelle demande.
- **la planification de la production.** La production est désormais planifiée en totale concordance avec la demande des clients. C'est maintenant le client qui va déclencher la production. En effet, soit la production se fait que lorsque la commande a été passée ce qui peut permettre une personnalisation du produit par le consommateur soit le produit est prêt mais le client va devoir passer commande de manière à déclencher la production du produit pour le consommateur suivant.

L'usine dispose alors d'un stock très restreint qui permet de répondre plus rapidement à la demande, ce type de production est utilisé surtout pour les produits qui demandent un délai de fabrication important.

- **L'amélioration de la traçabilité.** Par la gestion en Supply Chain l'entreprise dispose d'une meilleure visibilité sur la production grâce à l'étroite collaboration qui s'installe

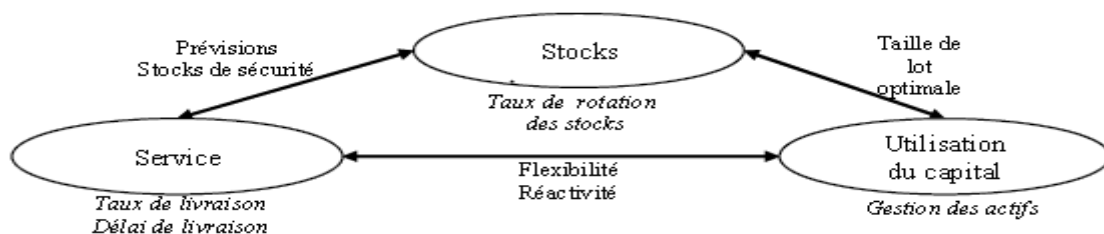
entre les acteurs. De même, il est plus facile de suivre le processus de production et de connaître l'endroit exact où se trouve le bien fabriqué. Un système d'étiquetage s'instaure entre les parties pour avoir les mêmes codes de référencement pour une gestion plus simple des produits.

- **L'amélioration de l'exécution de la commande.** Le consommateur aura tendance à avoir son produit plus rapidement car selon le délai de fabrication, l'entreprise mettra en place un système qui évitera de faire trop attendre le client. Ce dernier sera alors livré plus rapidement et ainsi il sera généralement plus satisfait.<sup>13</sup>

Tout cela permet d'aboutir à une optimisation de la performance de la chaîne afin de créer autant de valeur que possible, et ce au moindre coût<sup>14</sup>. En d'autres termes, la SCM vise à créer une coopération entre tous les maillons de la chaîne au sein de l'entreprise afin de maximiser la productivité et d'en tirer un plus grand bénéfice pour toutes les parties prenantes<sup>15</sup> ainsi de permettre une intégration fluide entre les différents flux circulant dans la chaîne d'approvisionnement globale, et ce afin de créer un avantage compétitif difficilement imitable.

Le concept de SCM génère des problématiques nouvelles tout au long de la chaîne.

**Figure n°I.4 : Les enjeux de la Supply Chain**



**Source :** PICHOT, (Laure) : *Stratégie de déploiement d'outils de pilotage de chaînes logistiques : Apport de la classification*, thèse de Doctorat, sciences d'ingénierie, INSA Lyon, 2007, p.25.

La figure ci-dessus met en avant les principaux enjeux et gains potentiels de la mise en place d'une Supply Chain. Ces derniers se situent sur trois axes :

- le service recouvrant le taux de service et le délai de livraison ;
- la gestion des stocks qui englobe les prévisions de stock de sécurité et la définition du taux de rotation des stocks ;

<sup>13</sup> DUPONCHEL, (D); L'impact de la citoyenneté sur la gestion de la Supply Chain ; mémoire de master ; Université Paris 1- Panthéon Sorbonne, PARIS, 2010, p.30.

- Une gestion optimale du capital de l'entreprise.

A ces derniers s'ajoutent d'autres enjeux auxquels sont confrontés les acteurs de la Supply Chain, d'une part de **garantir la performance opérationnelle** et d'autre part de **faire face aux évolutions récentes et à venir**. Les sujets qui sont évoqués comme la traçabilité, la collaboration ou l'agilité.

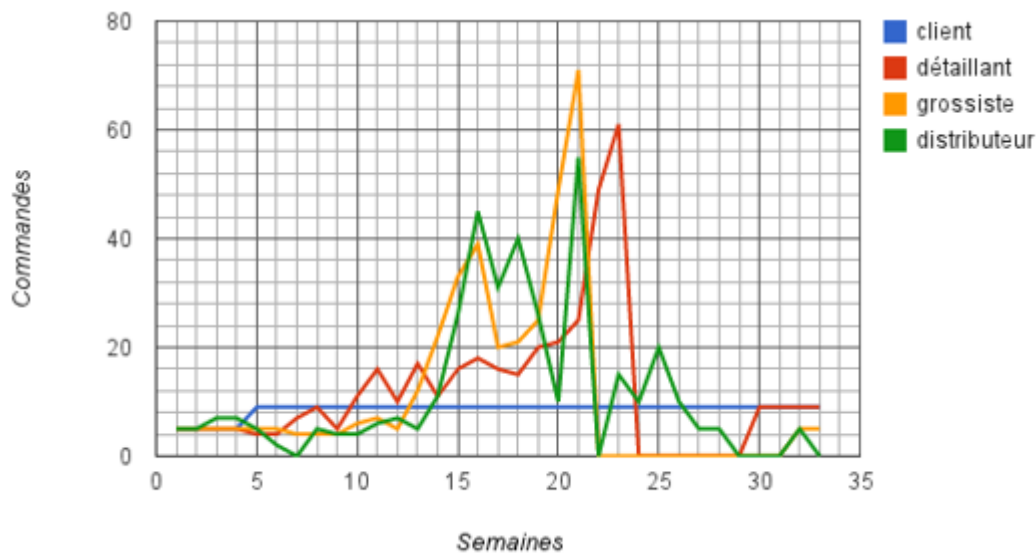
### 1.7. Principes du Supply Chain Management : le théorème du BULLWHP

Appelé ainsi l'effet de « fouet à bœufs » ou encore l'Amplification de la Variabilité de la demande, ce théorème a été mis en lumière en 1961, par le professeur *Jay Forrester* qui publia son livre «*Industrial Dynamics*» où il présentait pour la première fois le terme "bull whip effect"<sup>16</sup>.

Ce dernier est le résultat de quatre principales causes<sup>17</sup> :

- Le regroupement de diverses commandes dans des lots uniques "économiques" ;
- Jouer avec les stocks en situation de risque de rupture ;
- Les variations des prix : faire des promotions basées sur le prix des produits ;
- Les modèles de prévision de la demande (demande signal processing).

**Figure n°I.5:** Effet Bull whip



**Source :** Agilegarden, site d'Aide aux organisations dans l'innovation et la performance, <http://www.agilegarden.fr/le-beer-game-un-jeu-de-simulation-a-consommer-sans-moderation>, consulté le 04/07/2015 à 10:33.

<sup>16</sup>Atoxgrupo, site d'une entreprise de fabrication de système de rayonnage et de stockage, <http://www.atoxgrupo.com/webiste/fr/nouvelles/effet-coup-de-fouet>, consulté le 26/06/2015 à 22 :12.

<sup>17</sup> Al-consulting, site des Concepts et des Outils de La Lean Entreprise. <http://www.al-consulting.com/lean/dataleanxpress/lxp3/lxp3cb>, consulté le 26/06/2015 à 23:34.

L'effet *coup de fouet* commence lorsqu'il y a une augmentation de la demande d'un produit de la part des consommateurs. Le détaillant fait alors une commande à son grossiste, plus importante que la demande réelle des consommateurs, pour avoir du stock de sécurité ou pour profiter de remises sur le volume d'achat.

Au fur et à mesure que l'on remonte dans la chaîne logistique, la demande continue à augmenter parce qu'à chaque niveau de la chaîne des unités supplémentaires seront rajoutées pour avoir un stock de sécurité et pour pouvoir profiter de meilleurs prix.

Des retards dans la livraison vont apparaître à cause du fait de vouloir attendre de plus grandes commandes et réduire ainsi les coûts de transport, ce qui, à son tour, incitera à demander plus de stock de sécurité.

Et ainsi au fur et à mesure que l'on remonte dans la chaîne logistique jusqu'au fabricant qui percevra une augmentation de la demande artificiellement amplifiée et qui pourrait l'amener à augmenter la production en réponse à une demande bien plus importante que la demande réelle des clients finaux.

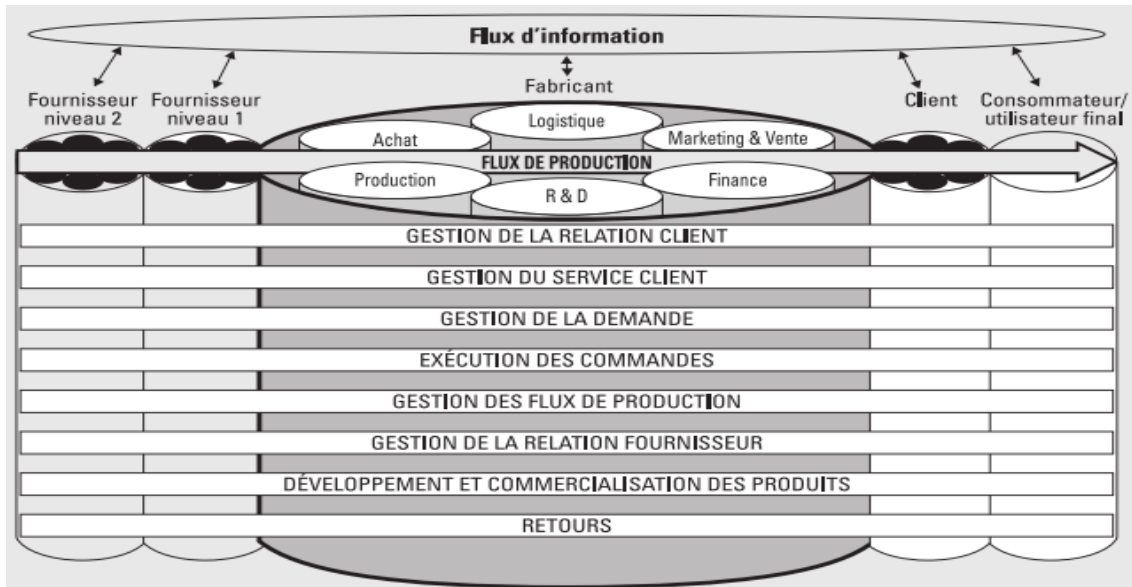
Les conséquences de l'effet coup de fouet sont <sup>18</sup>:

- Un faible niveau de service : des commandes satisfaites tardivement ;
- Des niveaux de stocks élevés (mobilisation des capitaux ....) ;
- Des coûts élevés ;
- Pertes de ventes et de bénéfices ;
- Une qualité insuffisante due aux multiples perturbations de flux et d'organisation.

---

<sup>18</sup>Al-consulting, site de pratiques, de Concepts et d'Outils de La Lean Entreprise.<http://www.al-consulting.com/lean/dataleanxpress/lxp3/lxp3cb.htm>, consulté le 26:06/2015 à 23:34.

**Figure n°I.6 :** Intégration et Management des processus d'entreprise au sein de la Supply Chain



**Source :** Adapté de l'article de Douglas, (M) : "Supply Chain : Implementation Issues and Research Opportunities," The International Journal of Logistics Management, vol.9n°2, (1998), p. 2.

Les huit principaux processus métier de la Supply Chain Management sont :

- la gestion de la relation client (*CRM*) fournit une structure pour la façon dont les relations avec les clients sont développés et maintenus.
- gestion de la relation fournisseur (*SRM*) fournit une structure pour combien de relations avec les fournisseurs sont développés et maintenus.
- la gestion des services à la clientèle (*CSM*) est le visage de l'entreprise au client. Il vise à répondre de manière proactive les éventuelles perturbations et les pannes de service.
- gestion de la demande (*DM*) équilibre offre et la demande grâce à la planification et l'hébergement flexible.
- L'exécution des commandes (*DE*) comprend toutes les activités de concevoir un réseau de chaîne d'approvisionnement, plan pour la livraison des commandes, et d'exécuter les activités de logistique.
- la gestion des flux de fabrication (*MFM*) comprend toutes les activités nécessaires pour obtenir, mettre en œuvre et gérer la flexibilité de fabrication et déplacer des produits à travers les plantes.

- Le développement de produits et la commercialisation (PD & C) facilite le développement et mettre des produits sur le marché conjointement avec les clients et les fournisseurs.
- gestion des retours (RM) facilite les activités associées à des rendements, la logistique inverse, *gatekeeping*, et éviter de telle sorte que les plaintes des clients soient réduites, que des problèmes avec les produits et services soient identifiés et corrigés.

Chaque processus est géré par une équipe inter-fonctionnelle, dont des représentants de la logistique, la production, les achats, la finance, le marketing et la recherche et le développement. En outre décomposé en une série de sous-processus stratégiques, fournissant ainsi le plan directeur pour la mise en œuvre du cadre.

Sur les huit processus, gestion de la relation client et le fournisseur de gestion de la relation fournissent un lien essentiel à des sociétés extérieures au sein de la chaîne, d'autres processus *GSCF*, tout aussi important pour la visibilité de bout-en-bout de la SC, sont spécifiques à des processus internes de chaque société et le nombre varie d'un cas à un autre.

La valeur d'avoir des processus d'entreprise standard en place est que les gestionnaires de SC de différentes organisations dans la chaîne d'approvisionnement peuvent mettre en œuvre des technologies de collaboration et de coordination de pointe, parce que leurs entreprises utilisent des concepts et des méthodes communes et ont la culture organisationnelle appropriée.

### **1.8. Outils du Supply Chain Management**

Un système d'information peut être défini comme étant « *l'ensemble des moyens humains et matériels, et des méthodes se rapportant au traitement des différentes formes d'information rencontrées dans les organisations.* »<sup>19</sup>

Les systèmes d'information sont des processus qui collectent des données structurées conformément aux besoins d'une organisation, qui stockent, traitent et distribuent les informations nécessaires au fonctionnement de cette organisation, notamment aux activités de management et de contrôle, et qui jouent de ce fait un rôle de support aux processus de décision organisationnels<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> Galacsi : *Les systèmes d'information : analyse et conception*, Dunod, Paris, 1979, p. 10.

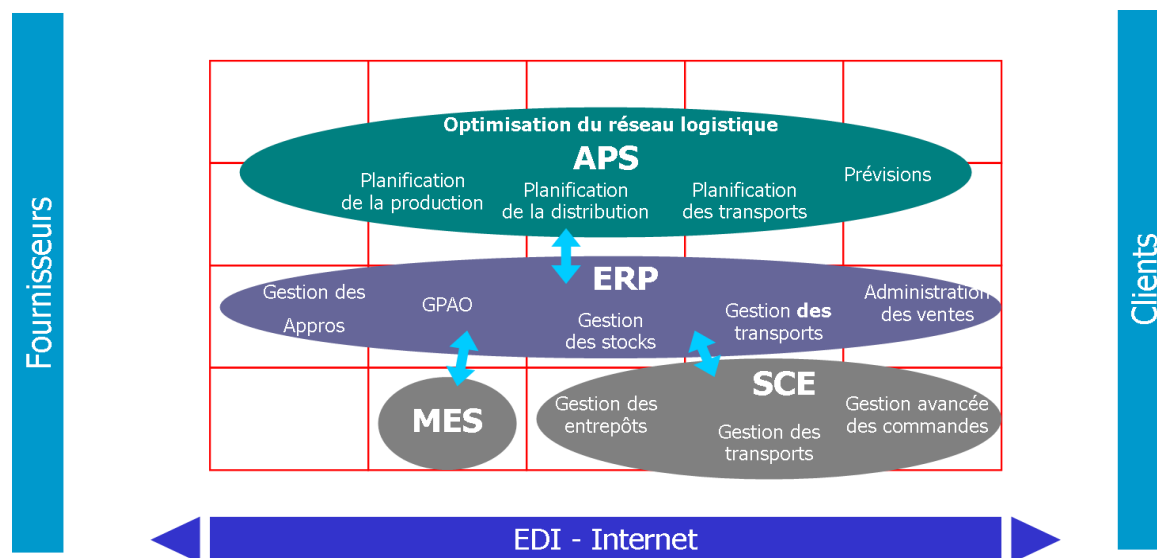
<sup>20</sup> Robert, ®, « *Systèmes d'information et management des organisations* », Vuibert, Gestion, 2e éd., 1998, p. 75.

Les applications informatiques, si elles ont permis des avancées spectaculaires dans la gestion de la chaîne logistique, ne doivent pas pour autant faire oublier que la dimension organisationnelle et humaine de tout projet de GCL reste prédominante. En effet, la mise en place d'une organisation orientée vers l'optimisation de la chaîne logistique nécessite dans tous les cas une transformation en profondeur de l'organisation (ou reengineering), ce qui n'est jamais sans effet sur la ressource humaine de l'entreprise : la prestation logistique ne peut en aucun cas être considérée comme une variable indépendante de l'activité générale de la firme.

Quelles que soient les activités que les entreprises cherchent à rationaliser, depuis la production jusqu'à la conception en passant par la relation client, et aujourd'hui la logistique, les systèmes d'information restent donc avant tout des outils au service d'une transformation de l'organisation de l'activité dont on peut difficilement faire l'économie pour enregistrer des gains de productivité significatifs et durables.

Le Supply Chain Management par définition, désigne les outils et les méthodes de management qui permettent d'optimiser l'ensemble de la chaîne. Le schéma ci-dessous met en évidence les progiciels utilisés et nécessaires à chaque niveau de décision selon chaque maillon de la chaîne logistique.

**Figure N°I.7 : les grandes familles de progiciels constituant le SCM**



**Source:** Cat-logistique, site d'une Cabinet de conseil spécialisé en Logistique, [http://www.cat-logistique.com/supply\\_chain.htm](http://www.cat-logistique.com/supply_chain.htm), consulté le 11/07/2015 à 12:00.

La figure présente une répartition de l'offre logicielle couvrant la majeure partie des besoins de l'entreprise. Elle montre un rapprochement entre les différents progiciels et les niveaux décisionnels considérés.

Dans un contexte de globalisation des marchés, les organisations s'engagent dans une course pour développer des activités à haute valeur ajoutée qui les démarqueraient de la concurrence.

La SC et son management sont au cœur de cette quête, puisqu'ils représentent pour plusieurs organisations une perspective qui permet de mettre à jour de nouvelles sources de valeur.

De cette même perspective, elle apparaît une nouvelle approche qui sera l'objet de la deuxième section de ce chapitre s'articulant autour de réseau d'entreprises composé d'un nombre de firmes autonomes qui s'engagent dans une démarche de collaboration basés sur des pratiques de coordination et des échanges tout au long de la chaîne logistique dans le but de la création des produits ou des services dégageant de la valeur.

Une chaîne logistique est synonyme de relations de partenariat durable entre ses membres. Ces relations font l'objet généralement de contrats déterminant les échanges physiques, financiers et informationnels entre les parties contractantes. La première section de ce chapitre a fait l'objet d'une présentation des relations contractuelles.

## **2. La logistique collaborative**

Dans un contexte de recherche de stratégie appropriée pour concilier les intérêts économiques aux intérêts environnementaux au sein d'une Supply Chain, nous nous interrogeons sur les opportunités de collaboration offertes aux entreprises. Nous analysons ainsi les mesures et conditions où la collaboration est susceptible de concilier ces intérêts divergents.

Pour répondre à cette question, cette deuxième section est dédiée à synthétiser la littérature sur la collaboration. Dans un premier temps, nous introduisons la notion de collaboration dans plusieurs contextes. Dans un deuxième temps, nous traitons cette démarche comme porteuse et cela en s'attardant sur ses objectifs, ses avantages et l'ensemble des facteurs responsables du succès de cette dernière.

Ensuite nous abordons l'approche systématique de la chaîne logistique collaborative, son organisation et les différents acteurs ainsi que les différents stades de communication, coopération et de collaboration en passant par les outils et mécanismes utilisés afin de réaliser ce processus complexe avec succès.

## 2.1. Définition de la collaboration

LAROUSSE définit la collaboration comme : « *Travailler de concert avec quelqu'un d'autre, l'aider dans ses fonctions ; participer avec un ou plusieurs autres à une œuvre commune* »<sup>21</sup>.

Dans une approche Sciences Humaines et Sociales, la collaboration couvre l'ensemble des actions collectives finalisées et développées pour dépasser les propres limites individuelles. Elle est vue comme une renégociation de contraintes entre différents centres de décisions.

Bien que cette notion de collaboration au sein de la Supply Chain soit récente, plusieurs définitions ont été attribuées à cette dernière :

C'est « *Un ensemble d'interactions entre deux ou plusieurs acteurs qui jouent un rôle au sein de la Supply Chain dans le but d'atteindre un ou des objectifs communs et d'en partager les bénéfices* »<sup>22</sup>

Elle correspond à « *une association de parties agissant dans leur intérêt mutuel* »<sup>23</sup>.

Deux traits qualifiants toutes coopérations émergent de ces définitions :

- Agir ensemble : par deux ou plusieurs individus ;
- L'atteinte d'un but commun.

La collaboration logistique recouvre « *les moyens utilisés par les entreprises au sein d'une Supply Chain pour travailler ensemble et atteindre des objectifs communs, en partageant des idées, des informations, des savoir-faire, des risques et des gains* »<sup>24</sup>, cela met l'accent sur l'autonomie stratégique des firmes qui coopèrent entre elles. Malgré le projet commun de collaboration qui les lie, les entreprises partenaires gardent leurs propres intérêts<sup>25</sup>.

## 2.2. Objectifs de la collaboration en logistique

Une entreprise peut choisir de s'inscrire dans ce type de démarche et cela dans le but d'acquérir des habiletés nouvelles et des gains potentiels qui lui permettront d'améliorer leur

---

<sup>21</sup>LAROUSSE, encyclopédie en ligne, <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais>, consulté le 18/05/2015 à 18:53.

<sup>22</sup>Pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques (PIPAME), "Pratiques de logistique collaborative : quelles opportunités pour les PME/ETI ?", sans ed, France, 2011, p.15.

<sup>23</sup>Poirier, (C) et Reiter(S) ; *La Supply Chain : optimiser la chaîne logistique et le réseau interentreprises*, Dunod, Paris, 2001, p.34.

<sup>24</sup>Mémoire online, site de mémoire en ligne des étudiants du 3<sup>ème</sup> cycle dans différents domaines, [http://www.memoireonline.com/05/07/450/m\\_organisation-collaborative-prevision-transport-bretagne11.htm](http://www.memoireonline.com/05/07/450/m_organisation-collaborative-prevision-transport-bretagne11.htm), consulté le 07/07/2015 à 17 :35.

<sup>25</sup>GARRET,(B) et DUSSAUGE (P) : *Les alliances stratégiques*, les éditions d'organisation, S.L, 1995, p.25.

rentabilité, leur niveau de service et demeurer compétitive. La collaboration modifie la dynamique globale entre deux ou plusieurs partenaires car c'est un moyen permettant <sup>26</sup>:

- l'augmentation du chiffre d'affaires et des bénéfices en exploitant les ressources partagées et les avantages concurrentiels tirés de la collaboration ;
- de donner accès à des compétences et des technologies dont ne dispose pas l'entreprise et d'accroître sa flexibilité et sa réactivité par apport aux changements ;
- de surmonter les barrières d'entrées (barrières douanières, législation, etc.) aux nouveaux marchés par l'obtention des avantages nécessaires pour y pénétrer ;
- de réduire les risques et l'incertitude à travers la fourniture d'une base commune qui permet de prendre des décisions réalistes ;
- l'allégement de la structure interne ;
- une meilleure visibilité commerciale, marketing.

A ces derniers se rajoute<sup>27</sup> :

- La mise en valeur de la synchronisation à travers l'élimination des retards et la création des alternatives ;
- l'ouverture de nouveaux canaux de distribution et l'optimisation de ces derniers ;
- le renforcement de la capacité de production et l'amélioration de son efficacité ;
- l'apprentissage des cultures et du savoir-faire des partenaires en incorporant la technologie et en facilitant son transfert ;
- la mutualisation des achats et des approvisionnements par le biais d'une consolidation des besoins et des commandes groupées ainsi que le regroupement des moyens logistiques<sup>28</sup>.

Une collaboration continue dans les domaines de la conception des produits et de la planification de fabrication renforce l'agilité de l'entreprise, tout en permettant de trouver un terrain d'entente, basée sur des valeurs et des intérêts communs, afin d'entreprendre des actions

---

<sup>26</sup>Mémoire online, site de mémoire en ligne des étudiants du 3<sup>ème</sup> cycle dans différents domaines, [http://www.memoireonline.com/05/07/450/m\\_organisation-collaborative-prevision-transport-bretagne11.htm](http://www.memoireonline.com/05/07/450/m_organisation-collaborative-prevision-transport-bretagne11.htm), consulté le 08/07/2015 à 20:11.

<sup>27</sup> De Turck, (B), *Collaboration stratégique pour les petites et moyennes entreprises dans le secteur du meuble*, guide publié par l'union européenne de l'ameublement, (UEA) Bruxelles, s.d. p.9.

<sup>28</sup>Ministère de l'équipement, des transports, de l'aménagement du territoire, du tourisme et de la mer Direction de la recherche et de l'animation scientifique et technique, Guide de la collaboration inter-entreprises dans la chaîne logistique, S.L, 25/09/2006, p.p17-18.

collectives, d'accroître la valeur créée, réaliser des synergies et d'en partager les risques et les bénéfices tout en s'intégrant dans une situation gagnant-gagnant.

Nous précisons quelques notions :<sup>29</sup>

- *Terrain d'entente* : il s'agit pour les acteurs de prendre des décisions conjointes, sur les objectifs de la collaboration. Cela implique qu'ils soient amenés à faire des concessions.
- *Valeurs et intérêts communs* : les entreprises souhaitant collaborer doivent avoir une vision stratégique commune. Ces éléments sont le socle d'une confiance mutuelle entre les organisations. Cette relation de confiance est facilitée lorsque les décideurs se connaissent déjà.
- *Actions collectives* : ces actions collectives doivent permettre à ces organisations d'atteindre un plus haut niveau de performance que si elles travaillaient de manière isolée et de leur permettre d'obtenir ainsi un avantage compétitif.
- *Partager les bénéfices* : ce que les organisations tirent de la relation de collaboration en termes de gains.
- *Objectif gagnant-gagnant* : il ne s'agit pas forcément de relation équitable car la participation de chacun diffère suivant la configuration de la collaboration.

### **2.3. Avantages de la collaboration**

En s'appuyant sur une relation partenariale entre chargeurs industriels, distributeurs et prestataires logistiques, la logistique collaborative constitue un véritable facteur de succès et une source d'avantage compétitif pour les organisations qui réussissent à la mettre en œuvre avec succès.

---

<sup>29</sup> De Turck, (B), Op.cit., p.15.

**Tableau n° I.1** : Les principaux avantages de la collaboration pour chaque acteur de la Supply Chain

Collaborateurs	Clients	Fournisseurs de matières	Prestataires de services
<b>Avantages de la collaboration</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduction du niveau de stock ;</li> <li>- Augmentation des revenus ;</li> <li>- Baisse du coût de gestion des commandes ;</li> <li>- Marge brute supérieure ;</li> <li>- Prévisions plus précises ;</li> <li>- Meilleure affectation des budgets marketing.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduction des stocks ;</li> <li>- Baisse des coûts d'entreposage ;</li> <li>- Baisse des coûts d'acquisition des matières ;</li> <li>- Baisse du nombre de ruptures des stocks.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baisse des coûts de transport ;</li> <li>- Livraisons plus fiables et plus rapides ;</li> <li>- Réduction des besoins en capitaux ;</li> <li>- Dépréciations réduites ;</li> <li>- Baisse des coûts fixes.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meilleur service client ;</li> <li>- Meilleure utilisation des ressources humaines.</li> </ul>		

**Source :** Mémoire en ligne, site de mémoire en ligne des étudiants du 3<sup>ème</sup> cycle dans différents domaines, [http://www.memoireonline.com/05/07/450/m\\_organisation-collaborative-prevision-transport-bretagne12.html](http://www.memoireonline.com/05/07/450/m_organisation-collaborative-prevision-transport-bretagne12.html), consulté le 08/07/2015 à 19:08.

Le tableau ci-dessus identifie plusieurs avantages d'ordre stratégiques et financiers encourageant l'ensemble des collaborateurs à travailler en étroite coordination. Parmi cette liste non exhaustive, trois bénéfiques ont été majoritairement cités par des spécialistes de la Supply Chain<sup>30</sup> :

- **une meilleure gestion des stocks** : le passage du flux poussé au flux tiré permet d'avoir une marge d'erreur moins importante entre les stocks et les demandes actuelles.
- **Diminution de l'effet Bullwhip** : permettant de réduire le coût de stockage important<sup>31</sup>.
- **Une meilleure qualité de service** : la collaboration est un travail de groupe et d'écoute entre les différents acteurs. Ces derniers formalisent leurs attentes en termes de qualité de

<sup>30</sup> PITHOU, (C) ; *Passer d'une guerre de pouvoirs à une trêve collaborative : la solution pour optimiser la satisfaction client entre fournisseurs et distributeurs*, mémoire de master en Sciences du Management, (option : Logistique) ; Université Panthéon Sorbonne ; Paris ; 2010, p.55.

<sup>31</sup>Faq-logistique, site d'actualité logistique, transport, Supply Chain management. <http://www.faq-logistique.com/GCL-Logiguide-Vol06Num09-Bullwhip-Effect.htm>, consulté le 15/06/2015 à 17:05.

service et fixent conjointement des objectifs à atteindre. la collaboration permet de résoudre le problème de définition de la satisfaction client<sup>32</sup>.

Cette relation de collaboration dépend de plusieurs facteurs <sup>33</sup>:

- La taille de l'entreprise : cela est un facteur décisif dans la décision de collaboration. Il permet de cerner et définir l'ampleur de la relation et le cadre général dans lequel va se concrétiser cette dernière.
- Les moyens de l'entreprise.
- Les efforts des collaborateurs déployés et l'équilibre de la relation déterminant le type de collaboration à mettre en œuvre, son contexte, sa durée ainsi que la manière de mener les négociations.
- Le secteur d'activité et l'environnement interne et externe permettant de définir l'organisation interne des collaborateurs ainsi que le modèle, l'approche, les outils adoptés pour l'ensemble du réseau logistique.

La réussite d'un accord de coopération et l'atteinte des objectifs de l'entreprise passent par la présence d'un certain nombre de facteurs favorables, il s'agit du :

- contexte de collaboration ;
- profil des parties prenantes (partenaires) ;
- attributs de la coopération ;
- pilotage de la coopération.

Le facteur « contexte favorable » est logiquement présent dans tous les accords de coopération. En effet, si la coopération n'est pas considérée comme la meilleure option par chacun des partenaires, il n'y aurait tout simplement pas eu d'accord de coopération entre les entreprises en question.

Quant au pilotage, il n'intervient qu'une fois la coopération lancée. Reste alors le profil du partenaire et les attributs de la coopération, qui sont, donc, les seuls facteurs sur lesquels l'entreprise peut agir durant le processus d'émergence de l'accord de coopération, pour faire en sorte que ce dernier soit une réussite.

---

<sup>32</sup>PITHOU, (C). Op.cit, p.56.

<sup>33</sup> Idem, p. 53.

Toutefois, la collaboration peut engendrer plusieurs risques qui doivent être pris en considération avant de s'engager dans une approche pareille, à savoir <sup>34</sup> :

- la confidentialité de l'information échangée,
- les risques financiers (coûts supplémentaires...);
- la solvabilité des acteurs ;
- la qualité de la prestation ;
- le risque d'interdépendance ;
- la complexité accrue de l'organisation ;
- une perte de contrôle de la chaîne logistique.

#### **2.4. Acteurs de la Supply Chain Collaborative**

La décision de collaborer est une réelle décision stratégique qui nécessite une connaissance parfaite des parties prenantes pour déterminer avec qui la collaboration sera la plus avantageuse. En effet, une partie prenante est « *tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la mise en œuvre des objectifs de cette même organisation* »<sup>35</sup>. On distingue trois acteurs principaux de la collaboration logistique :

##### **2.4.1. Les fournisseurs de matières**

Ils se classent en trois catégories :<sup>36</sup>

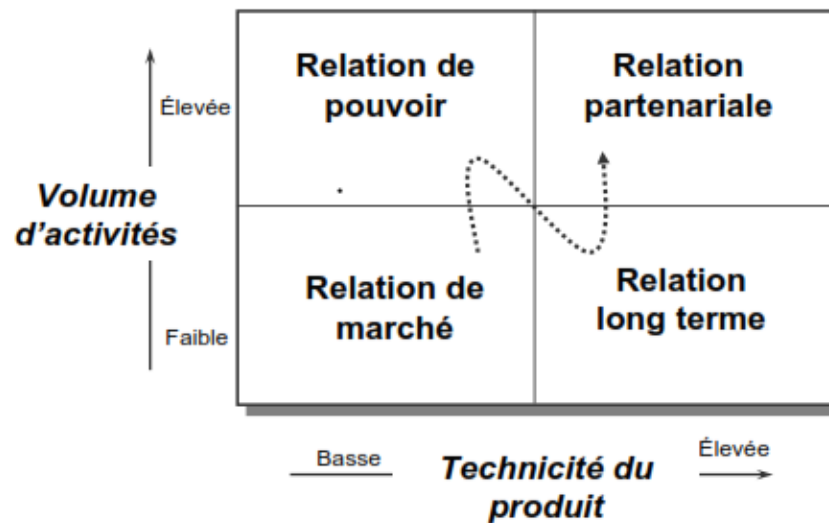
1. les grands groupes, dont les volumes sont suffisants pour affréter au moins un camion complet sans besoin de mutualisation ;
2. les fournisseurs de taille moyenne qui ont pour certains déjà pris l'initiative de mutualiser le transport par groupe de deux, trois ou quatre dans un même camion complet, avec des livraisons régulières et fréquentes, dans un processus de *pooling*;
3. les petits et moyens fournisseurs, PME et TPE, qui n'ont pas les volumes de commandes suffisants et ne peuvent livrer en camion complet.

---

<sup>34</sup>Pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques (PIPAME), "Pratiques de logistique collaborative : quelles opportunités pour les PME/ETI ?", sans ed, France, 2011, p.p. 67-71.

<sup>35</sup> BRULÉ, (E) et RAMONJY (D) ; La collaboration : pourquoi et avec quelles parties prenantes ; s.l ; s.d ; p.5.

<sup>36</sup>Pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques (PIPAME), Op.cit, p.24.

**Figure n°I.8** : Typologies des relations d'approvisionnement

**Source :** AMRANI-ZOUGGAR, (Aïcha) : *Impact des contrats d'approvisionnement sur la performance de la chaîne logistique : Modélisation et simulation*, mémoire de doctorat, ECOLE DOCTORALE DES SCIENCES PHYSIQUES ET DE L'INGENIEUR, Bordeaux, 2009, p.66.

Nous considérons quatre types de relations d'approvisionnement selon *le volume d'activités* généré et *la technicité du produit*. Sur cette base, nous pouvons alors définir quatre types de relation d'approvisionnement :

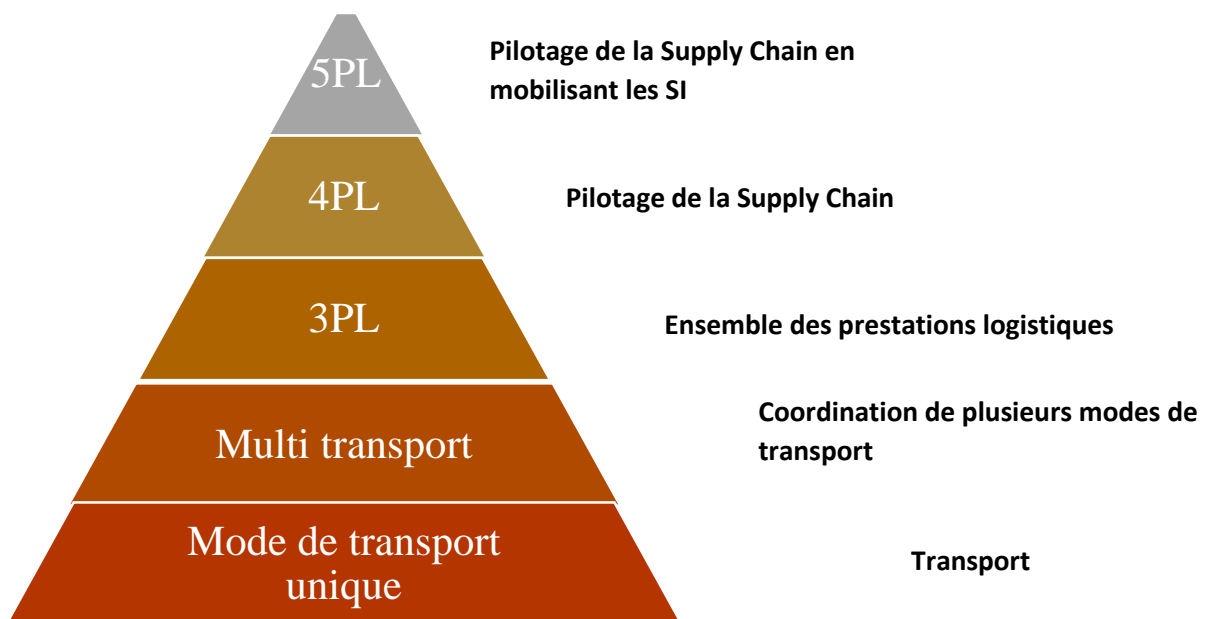
- **La relation de marché** : se caractérise par un pouvoir équilibré entre les deux acteurs, avec approvisionnement de produits standards à faible coût.
- **La relation de pouvoir** : se caractérise par la dépendance du fournisseur au client, en présence de produits de faible technicité plusieurs sources d'approvisionnements sont disponibles.
- **La relation à long terme** : se caractérise par une dépendance du client vis-à-vis du fournisseur. Les produits approvisionnés sont spécifiques et d'une grande technicité,
- **La relation partenariale** : dans ce cas de figure, l'entreprise cherche à acquérir un produit sur mesure et spécifique. Un nombre restreint de fournisseurs peuvent répondre aux spécifications. Il s'agit alors pour l'entreprise cliente de développer des relations très étroites avec le fournisseur qui devient un partenaire au-delà du simple processus d'approvisionnement.

Ces quatre types de relation d'approvisionnement vont de la transaction ordinaire (relation de marché) à la relation la plus aboutie (relation partenariale). Cette gradation s'accompagne de risques spécifiques et justifie ces contrats d'approvisionnement en conséquence<sup>37</sup>.

**2.4.2. Les industriels ou donneurs d'ordre**, entrepris ayant recours à l'externalisation logistique, sont les partenaires clés de la collaboration logistique : ce sont eux qui en sont à l'origine car ils émettent dans un premier temps la demande.

**2.4.3. Les prestataires logistiques**, sont le maillon facilitateur du système. Ils sont sélectionnés par les entreprises ayant une volonté de se décharger des tâches supports et se focaliser sur leur cœur de métier ainsi d'augmenter leur flexibilité par rapport à son environnement externe.

**Figure n° I.9 : Les prestataires de service logistique**



**Source :** Slideshare, site de cours de logistique en ligne, <http://fr.slideshare.net/sabrinachhibi/prsentation-les-prestataires-logistiques>, consulté le 01/06/2015 à 10 :02.

Les prestataires logistiques offrent des prestations de différents types, allant du *First party logistics* (1PL) qui consiste à une sous-traitance basique du transport, aux *Third party logistics* :

<sup>37</sup>AMRANI-ZOUGGAR, (Aicha), Op.cit, p.66.

externalisation classique, qui consiste à confier à un spécialiste la réalisation des opérations logistiques et la mise en place des outils, compétences et systèmes nécessaires, avec l'objectif d'améliorer la performance (réalisation des tâches de plus en plus variées), en passant par *Second Party Logistics* (2PL):externalisation du transport et de l'entreposage. Quant au *Forth Party Logistics* (4PL) : assure l'optimisation de la chaîne logistique étendue.

**2.4.4. Le client**<sup>38</sup>, la démarche de collaboration au sein de la Supply Chain a pour but principale de satisfaire la clientèle, dernier maillon de la chaîne. On distingue :

**Le grossiste** : un intermédiaire dans le circuit de distribution d'un bien placé généralement entre le producteur et le détaillant. Il achète des marchandises en grande quantité au premier pour les revendre en plus petite quantité au second. Dans l'intervalle, il stocke et compose un assortiment de ses marchandises<sup>39</sup>. Ces intermédiaires entretiennent également des relations étroites avec leurs clients, ces dernières prenant le plus souvent la forme de « clubs » spécialisés regroupant des professionnels d'un même métier ou étant confrontés aux mêmes problématiques.

**Le détaillant** : un commerçant qui vend au consommateur final dans des quantités adaptées à son usage (commerce de détail). Il peut appartenir au commerce intégré ou être un commerçant indépendant<sup>40</sup>.

Le choix et la sélection des partenaires restent liés aux éléments suivants :

- La convergence des objectifs : la compatibilité ne signifie pour autant identique car les objectifs peuvent être différents mais convergent dans la stratégie.
- La mesure de la valeur d'une collaboration logistique à travers une comparaison des coûts induits par cette démarche et des coûts engendrés lorsque l'entreprise travaille seule, ensuite les gains potentiels et les coûts dégagés par cette dernière.
- Les compétences compatibles : il s'agit de trouver des compétences complémentaires à celle que dispose l'entreprise.
- L'apprentissage des partenaires : cela peut se faire sous forme de transfert de savoir-faire ou de co-exploitation.

<sup>38</sup>Mémoire online, site de mémoire en ligne. [http://www.memoireonline.com/05/07/450/m\\_organisation-collaborative-prevision-transport-bretagne12.html](http://www.memoireonline.com/05/07/450/m_organisation-collaborative-prevision-transport-bretagne12.html), consulté 08/07/2015 à 19:01.

<sup>39</sup> Définitions-marketing, glossaire marketing en ligne, <http://www.definitions-marketing.com/Definition-Grossiste>, consulté le 26/07/2015 à 04 :32.

<sup>40</sup> Idem.

- Des cultures compatibles <sup>41</sup>portant sur les processus décisionnels, le personnel et son influence, les structures organisationnelles ainsi que les modes de communication entre les collaborateurs.

## 2.5. Modes génériques de coopération

On distingue<sup>42</sup>:

### 2.5.1. La coopération logistico-opérationnelle

L'objectif de cette relation est d'éliminer les coûts de dysfonctionnements en remplissant le cahier des charges commercial. Elle porte sur des activités opérationnelles de chacun des acteurs et sur la mise en œuvre de solutions techniques orientées vers la recherche de gains de productivité.

### 2.5.2. La coopération logistico-commerciale

L'objectif est non seulement de minimiser la somme des coûts opérationnels mais également d'améliorer la performance commerciale en s'appuyant sur des organisations et des systèmes logistiques adaptés et en reconnaissant la nécessité d'une approche différenciée par famille logistique. Cette relation associe les logisticiens et les vendeurs chez le producteur et les acheteurs chez le distributeur.

### 2.5.3. La coopération logistico-marketing

Il s'agit d'adapter le produit par une conception partagée et une démarche conjointe en termes de marketing pour accroître la fonction d'utilité du consommateur. Dans ce mode, l'échange relationnel s'inscrit dans la durée, les investissements et les gains qui sont partagés.

Le tableau ci-dessous présente les caractéristiques principales de ces trois modes génériques avant d'en préciser les variables de représentation :

---

<sup>41</sup> VYAS, (N.M), SHELBURN, (W.L) et ROGERS. (D.C); an analysis of strategic alliances: forms, functions and framework; Journal of Business & Industrial Marketing; Vol, 10 N° 3, 1995, pp 47-51.

<sup>42</sup>Dornier, (F.P) et Fender, (M); *LA LOGISTIQUE GLOBALE ET LE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT: Enjeux – principes – exemples*, EYROLLS, Paris, 2007, p. 5.

**Tableau n°I.2 :** Les caractéristiques principales de ces trois modes génériques de la logistique collaborative

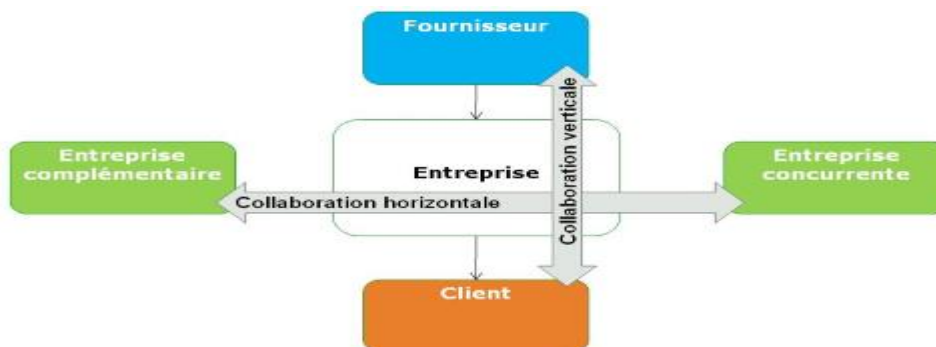
Mode 1 : coopération logistico-operationnelle	Mode 2 : coopération logistico-Commerciale	Mode 3 : coopération logistico-marketing
<ul style="list-style-type: none"> <li>relations asymétriques basées sur le pouvoir exerce ;</li> <li>modèle de standardisation et de productivité ;</li> <li>couts limites aux couts de transaction ;</li> <li>processus partages pour résoudre des problèmes ;</li> <li>champ de la coopération : transport, entreposage, gestion des commandes ;</li> <li>implantation standardises (EDI) pour accroitre la productivité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>d'une approche orientée cout ver un objectif de parts de marche ;</li> <li>modèle de flexibilité passive;</li> <li>minimisation du cout global de la chaine d'approvisionnement et accroissement des ventes ;</li> <li>champs de la coopération : gestion des assortiments, réduction des ruptures de stock linéaire gestion des emballages ;</li> <li>mise en œuvre d'indicateurs de mesure de performance dédiés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>modèle de flexibilité dynamique et de réactivité ;</li> <li>creation d'une valeur spécifique</li> <li>le client est au centre de la coopération</li> <li>champs de la coopération: mutualisation des ressources, gestion intégrée des flux, définition partagée des assortiments, abandon des ventes à perte, conception et introduction de nouveaux produits dédiés à la relation.</li> </ul>

**Source :** Dornier, (F.P) et Fender, (M), Op.cit, p.5.

Un certain nombre d'organisations et de modèles logistiques se retrouveront autour de la notion de logistique collaborative ou de mutualisation déployés entre distributeurs et fournisseurs et classifiables selon deux grands axes :

- Collaboration verticale ;
- Collaboration horizontale.

**Figure n° I.10 :** Système de collaboration



**Source :** Pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques (PIPAME), Op.cit, p.20.

Lorsqu'elle est **verticale**, la collaboration concerne les membres d'une même chaîne de valeur (fournisseur et client) et est **horizontale** lorsqu'il s'agit des entreprises qui fournissent des biens ou services complémentaires, concurrentes ou non (plusieurs industriels).

**2.6. Les approches de collaboration logistique**

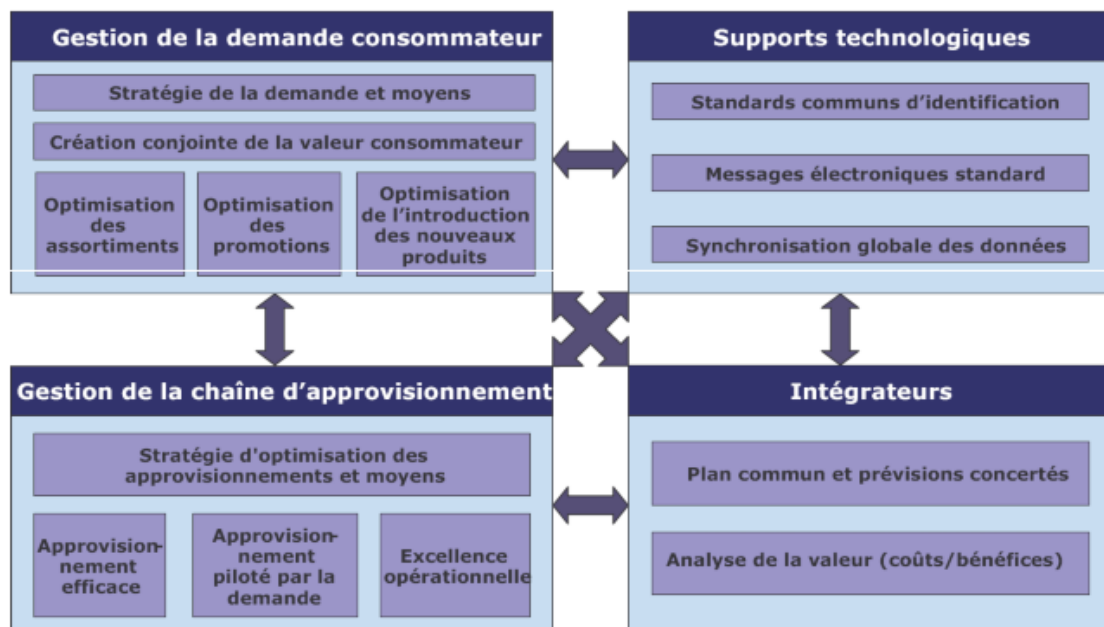
Les cas de collaborations logistiques sont axés principalement sur l'échange d'information entre entités, autour des concepts suivants :

**2.6.1. ECR (Efficient Customer Response) ou (Réponse Efficace au Consommateur)<sup>43</sup>**

Elle est considérée comme une « *Réflexion globale sur les moyens d'améliorer l'efficacité de la promotion, de la logistique, des lancements de produits nouveaux et l'assortiment des points de vente* »<sup>44</sup>.

L'ECR vise à rationaliser la chaîne de distribution pour accroître la valeur apportée aux clients tout en limitant les coûts s'y rapportant. Fournisseurs et distributeurs recherchent ainsi une coopération pour accroître dans une démarche commune et coordonnée la satisfaction du consommateur qui est placé au centre des préoccupations communes.

**Figure n°I.11 : Les domaines d'application de l'ECR**



**Source :** Ecrnet, site de l'ECR Français, <http://www.ecrnet.org/about/strategy/>, consulté le 24/06/2015 à 04:29.

<sup>43</sup>Dornier, (F.P) et Fender, (M);Op.cit, p.13.

<sup>44</sup> KOTLER, (P) et DUBOIS, (B), *Marketing Management*, Edition Union, Paris, 1997, p.78.

Cette approche stratégique exige la mise en place de plusieurs mécanismes de coopération dans différents domaines, résumé dans la figure ci-dessus<sup>45</sup> :

- **Gestion de la demande (*Demand Side*) :**

L'objectif est d'optimiser l'assortiment, les promotions, l'introduction de nouveaux produits et la création de la valeur pour le consommateur. Des concepts managériaux peuvent être évoqués : la gestion de l'assortiment ou *Category Management* et le merchandising.

- **Gestion des approvisionnements (*Supply Side*):**

Le principal objectif est de réduire les stocks sans tomber dans des ruptures, de réduire les frais de logistique à travers des approches plus économiques et plus efficaces et cela en ayant recours à la CAO, le réapprovisionnement continu, l'acheminement par cross-docking, le DRP ; la production par méthode du kanban ; la logistique selon la théorie des contraintes, etc.

- **Technologies de support (*Enablers*) :**

L'utilisation des outils informatiques est ainsi indispensable. On exploite, à premier abord, la codification des produits et opérations (codes à barres), l'échange des données informatisées (EDI) allant jusqu'à TEF : Transfert Electronique de Fonds.

- **Intégrateurs et méthodes de travail (*Integrators*) :**

Selon la définition de Louis-Claude Salomon, directeur commercial chez Procter, on distingue plusieurs méthodes indispensables à la mise en œuvre d'une démarche ECR à savoir <sup>46</sup> :

*Trade Marketing*, la *méthode ABC*, le *Category Management*.

Cette approche globale permet l'optimisation des ressources allouées dans la recherche de la rentabilité d'une catégorie de produit et dans le but de la maximisation de la satisfaction du consommateur.

### **2.6.2. CPFR (*Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment*)**

C'est une procédure de gestion de la collaboration qui permet à des partenaires d'avoir une visibilité de la demande, des prévisions de commandes et informations promotionnelles pour prévoir et satisfaire une demande future. Ceci est fait à travers un processus systématique de partage de l'information et des connaissances. Il lie les bonnes pratiques en matière de

---

<sup>45</sup> BENNANI, (M.S) : *Efficient Consumer Response (ECR) & Commerce Electronique*, mémoire de master ; Ecole Supérieure de Gestion (option : Marketing & Publicité) ; Paris, 2001, p.p. 16-18.

<sup>46</sup>KOTLER, (P) et DUBOIS (B), *Op.cit*, p 45.

marketing et de vente ; telles que la gestion par catégories, aux processus de planification et de mise en œuvre de la chaîne d'approvisionnement<sup>47</sup>.

De cette façon la disponibilité des produits peut être accrue tout en réduisant les coûts de stocks, de transport et de logistique. Ces outils de collaboration vont au-delà de la mise en place des systèmes internes actuels et établissent les bases externes du prochain niveau de partage des informations avec les partenaires commerciaux. L'objet est souvent de stimuler un partenariat stratégique et d'établir un processus d'aide pour toutes les autres initiatives d'amélioration de la chaîne d'approvisionnement.

### 2.6.3. GPA (*Gestion Partagée des Approvisionnements*)

C'est une forme d'organisation dans laquelle un fournisseur et son client s'occupent conjointement de la gestion des approvisionnements du client. Ce dernier, dans ce contexte accepte de céder partiellement ou totalement la gestion du réapprovisionnement de ses entrepôts à son fournisseur. C'est une forme d'association qu'on retrouve de plus en plus entre industriels et commerçants. Renseigné en temps réel des stocks disponibles chez son client grâce aux EDI, le fournisseur prend l'initiative de réapprovisionner les stocks ayant atteint le seuil minimum. Le client passe ainsi d'une logique de flux poussés à une logique de flux tirés<sup>48</sup>.

L'objectif de cet outil est en définitive de diminuer à la fois, les niveaux des stocks, les temps de réapprovisionnement et le coût total de la Supply Chain. La GPA peut prendre différentes formes : CMI (*Co-Managed Inventory*), VMI (*Vendor Managed Inventory*) ou GPA *multi-pick*.

- ❖ La VMI (*Vendor Managed Inventory*) ou Pilotage des niveaux de stock par les consommations. Il s'agit donc d'une forme de GPA dans laquelle le client cède totalement la gestion des approvisionnements de ses entrepôts au fabricant du produit. Le client est propriétaire des installations fixes et s'occupe de la vente des produits. Alors que le fabricant assure seul la responsabilité du réapprovisionnement en fonction des données de ventes qui lui sont transmises. Il décide des échéances et des quantités de livraisons sans besoin d'un accord préalable du client distributeur.

---

<sup>47</sup>12manage, Site d'actualité de différentes disciplines, [http://www.12manage.com/methods\\_CPFR\\_fr.html](http://www.12manage.com/methods_CPFR_fr.html), consulté le 26/06/2015 à 11 34.

<sup>48</sup> Logistique conseil, site d'actualité logistique, transport et d'approvisionnement. <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Gestion-collaborative.htm>, consulté le 24/06/2015 à 16:02.

- ❖ la CMI (*Collaborative Managed Inventory*) appelé aussi JMI (*Jointly Managed Inventory*) est une forme de GPA où le fournisseur propose au distributeur un réapprovisionnement suivant des règles préalablement établies, mais ne l'exécutera qu'après validation par ce dernier. L'approbation du distributeur est donc obligatoire avant toute livraison.

La plupart des cas de collaboration horizontale sont axés sur la mutualisation de moyens ou de structures dans le but de massifier les flux. C'est le cas du concept de GMA.

- ❖ GMA (Gestion mutualisée des approvisionnements) :

La GMA garde les principes de la GPA en intégrant une collaboration multi-industriels pour servir de façon commune le distributeur. C'est un mécanisme organisé par plusieurs fournisseurs d'un même territoire pour regrouper leurs livraisons vers une même destination.

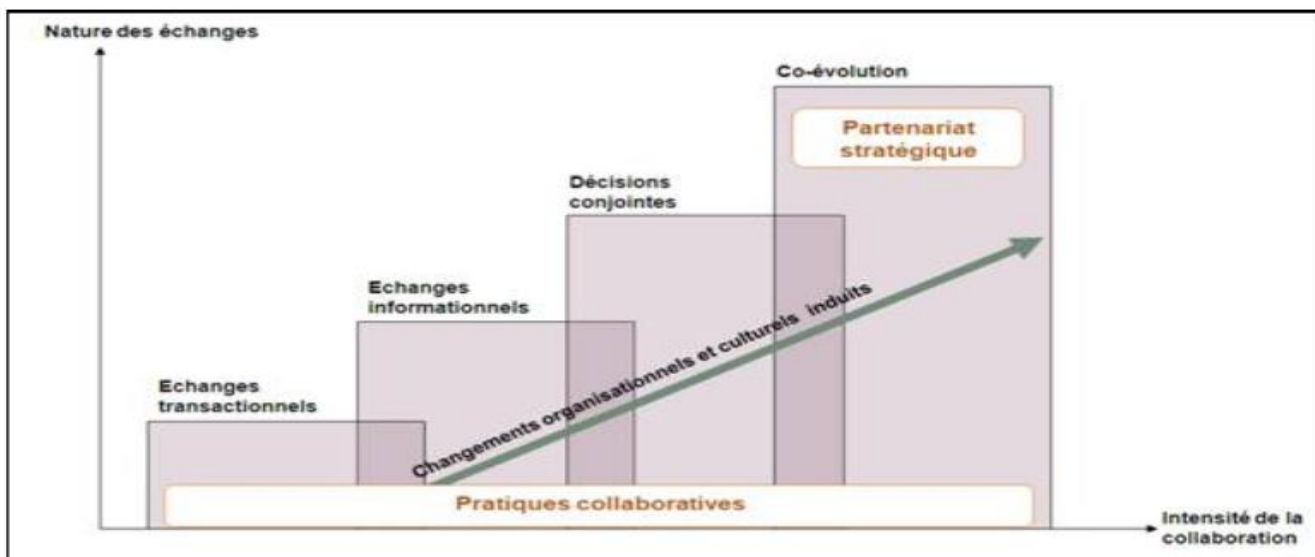
Les termes GMA, GPAM, GPA mutualisée, GPA multifournisseurs sont équivalents.

Par contre, deux formes de GMA sont à distinguer :

- ❖ La GPA *multi-pick* consiste à confier à un groupe de fournisseurs la gestion du réapprovisionnement à la place des entrepôts centraux des distributeurs. C'est donc une alternative au cross-docking. Son objectif est de constituer un flux de transport commun entre les fabricants d'une part, situés à un pôle géographique et les clients/distributeurs d'autre part, situés à un autre pôle. Les commandes sont calculées dans un même système et voyagent ensemble. Vu le volume de marchandise transporté, les partenaires commerciaux bénéficient de meilleurs tarifs de transport. De plus la livraison régulière de petites quantités chez chaque distributeur réduit considérablement les stocks.

- ❖ Pooling : la forme la plus aboutie de GMA consiste pour les industriels à mutualiser leurs livraisons à partir d'un même site logistique. De plus en plus, les dirigeants orientent leurs équipes vers ce nouveau mode de relation. Aujourd'hui, il existe différents modèles collaboratifs à la disposition des distributeurs et des fournisseurs.

**Figure n° I.12 : La liaison entre l'intensité de la collaboration et la nature des échanges**



**Source** : Pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques (PIPAME), Op.cit, p. 17.

Ces quatre stades de pratiques collaboratives sont précisés ci-dessous<sup>49</sup> :

- **Coopération sur la base d'échanges transactionnels** : Ce type de collaboration correspond au modèle le plus élémentaire et, de loin, le plus courant. Il permet d'accroître l'efficacité des transactions entre entreprises (réduction des coûts et des erreurs, vitesse de traitement) par la transmission de documents formatés par moyens électroniques (commandes, avis d'expédition, factures...), mise à disposition de catalogues électroniques (préférencement, portail).
- **Coopération sur la base d'échanges informationnels** : Elle consiste à partager de l'information sur la demande (prévisions d'activité, ventes réelles), sur les niveaux de stock, sur les promotions planifiées, sur les capacités de production des fournisseurs et cela grâce à l'EDI.
- **Coordination des chaînes logistiques sur la base de décisions conjointes** : Elle suppose une prise de décisions communes entre client et fournisseur sur les quantités à approvisionner. Cette phase de collaboration, étant réservée à des partenaires de Supply Chain plus stratégiques,

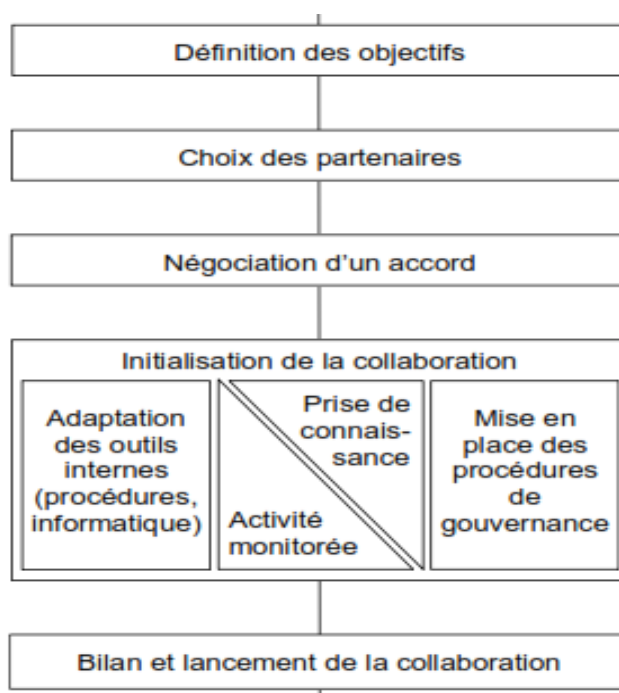
<sup>49</sup> Mémoire online, Site de mémoires en ligne réalisés par des étudiants en 3<sup>ème</sup> cycle dans plusieurs domaines. [http://www.memoireonline.com/05/07/450/m\\_organisation-collaborative-prevision-transport-bretagne12.html](http://www.memoireonline.com/05/07/450/m_organisation-collaborative-prevision-transport-bretagne12.html), consulté le 08/07/2015 à 19 :08.

nécessite un flux d'informations dans les deux sens, ainsi que des processus d'exécution et de planification étroitement synchronisés.

- **Co-évolution basée sur un véritable partenariat stratégique** : Elle met en évidence la reconnaissance que les acteurs de la Supply Chain ont des intérêts communs. Alignement de la stratégie et des objectifs sur le principe de co-développement de services ou de produits ou sur la réalisation d'opérations conjointes (transport, production,...). C'est notamment sur ces opérations conjointes de logistique que l'étude portera.

La maîtrise de ces différents stades intermédiaires de collaboration semble indispensable avant d'envisager un véritable partenariat.

**Figure N° I.13 : Les processus de collaboration**



**Source** : Ministère de l'équipement, des transports, de l'aménagement du territoire, du tourisme et de la mer, Direction de la recherche et de l'animation scientifique et technique, Op.cit, p.32.

La figure ci-dessus résume les étapes systématiques d'un processus de collaboration logistique. En premier lieu, on trouve la définition précisée des bénéfices attendus de la collaboration afin que cette vision puisse être partagée entre les partenaires :

- pour une collaboration avec un client, il s'agit d'abord de définir les spécificités attendues du client (degré de différenciation) et le type de moyens nécessaires pour satisfaire les besoins ;

- pour une collaboration entre prestataires, deux aspects essentiels doivent être définis : le degré de partage de savoir-faire et de spécialisation des partenaires, le degré d'économie d'échelle et de rationalisation des moyens.

En deuxième lieu, le profil des partenaires retenus doit répondre aux objectifs de la collaboration en termes de compétences, de moyens disponibles, de taille, de culture d'entreprise (ce dernier point étant directement lié à la gouvernance), etc.

Lorsque cette réflexion et ces échanges ont permis de vérifier la capacité des entreprises à travailler ensemble et à atteindre les objectifs fixés, la mise au point de l'accord de collaboration peut commencer. Selon le cas, il pourra s'agir d'un accord fixant des principes de collaboration, un accord d'entraide entre prestataires, ou d'un véritable contrat entre un client et un prestataire.

L'accord précise le niveau des obligations de chacun des partenaires, comment le respect de ces obligations est vérifié, les mesures prises en cas de non-respect des engagements, et les modalités de répartition des gains obtenus.

L'étape d'initialisation comprend la mise en place des procédures internes (responsabilités, tâches, etc.) et externes (gouvernance) et des outils informatiques utilisés. En parallèle, la prise de connaissance documentation et des cas tests et la participation à certaines activités de l'autre partenaire. Ce rodage permet de vérifier et de valider les dispositions prises pour gérer la collaboration. Un transfert progressif des responsabilités peut être prévu pendant cette étape. Un bilan permet de décider le passage dans la phase de collaboration à proprement dite. La complexité des opérations conduit à recommander de faire appel à des consultants pour accompagner toute la phase de mise en place d'une collaboration.

## **2.7. Le système d'information comme support de coordination en logistique**

Toute organisation fonctionnant de façon cohérente, se fait sur la base de processus interdépendants échangeant des informations entre acteurs. Cet impératif de cohérence justifie le recours au SI pour assurer cette fonction de partage de représentations et de communication indispensable.

Dans un contexte de collaboration logistique, le système d'information a toujours occupé une place importante dans les organisations fonctionnelles, principalement pour le pilotage des flux physiques et les flux d'information.

Avec une évolution des organisations intégrées et en réseaux, comme la logistique, le système d'information devient encore plus important pour le pilotage des processus et la réalisation des activités logistiques.

Pour conclure, les coopérations logistiques au sein des Supply Chain ont pour but de retisser ce lien entre l'amont industriel et l'aval distributeur reconnaissant que ces deux acteurs ont à y gagner vis-à-vis du consommateur final et donc face à leur propre concurrence. Une collaboration verticale ciblée est soutenue par des processus et des outils dédiés pour mieux se battre au plan concurrentiel dans chaque marché horizontal, c'est ce que proposent les coopérations logistiques. C'est une tendance lourde qui s'est mise en place depuis une dizaine d'années et qui ne cesse de se renforcer même si on peut noter que le tempo n'est pas aussi rapide que l'on pouvait l'imaginer. En effet, les outils et les technologies associés ont fortement progressé, il n'en reste pas moins vrai que seule une volonté partagée de créer une valeur distinctive forte à deux est la condition requise d'une coopération réussie.

Dès lors, une fois les intentions stratégiques confirmées et partagées entre les acteurs impliqués, il est important de mettre en œuvre une démarche projet qui devra formaliser les bénéfices escomptés et les règles de répartition de ceux-ci. La volonté de trouver des solutions pragmatiques aux leviers voire aux dysfonctionnements identifiés sera sous-jacente à l'ensemble de la démarche qui sera engagée probablement sur plusieurs exercices.

C'est cette double approche stratégique et pragmatique qui développera la confiance, base-clef d'une Supply Chain étendue.

Structurer un portefeuille de relations et gérer de manière différente ces relations est une première étape dans la mise en place de relations de collaboration efficaces au sein d'une chaîne logistique. Néanmoins, cette démarche ne suffit pas toujours à assurer l'obtention des gains attendus par la mise en place de pratiques collaboratives. Il existe en effet un certain nombre de facteurs ou de paramètres, relationnels ou organisationnels, favorisant l'éclosion d'un modèle collaboratif efficace.

La performance d'une entreprise au sein de sa chaîne logistique s'appréhende à travers la satisfaction d'un ensemble d'objectifs inhérents à la stratégie choisie. Ces objectifs sont établis sur plusieurs horizons et on parle alors d'objectifs stratégiques, tactiques et opérationnels. Ceci implique la déclinaison de la performance sur ces trois mêmes niveaux décisionnels et pour évaluer le degré d'atteinte de chaque objectif, une entreprise a alors recours à la mesure de ses

performances élémentaires. Pour cela, elle s'appuie sur un ensemble d'indicateurs de performance ou système d'indicateurs.

**Chapitre 2 :**  
**La performance au sein de la supply  
chain**

Toute entreprise se situe à l'intersection de plusieurs chaînes logistiques, chacune finalisée en termes de création de valeur pour un client final, et partage entre ces chaînes ses ressources afin de respecter les engagements contractuels concurrents pris auprès de ses donneurs d'ordres.

La performance industrielle d'une entreprise, tant en termes de coût, de qualité et de délai, dépend dès lors de plus en plus fortement de sa capacité à optimiser ses relations avec ses partenaires – donneurs d'ordres, fournisseurs ou prestataires, à interfacer et intégrer ses systèmes d'information et processus décisionnels, à synchroniser ses flux de produits et ses activités.

On parle alors généralement de « chaîne logistique collaborative » dont la gestion ne passe pas uniquement par la synchronisation des flux matières mais également par la circulation d'informations telles que les prévisions de la demande, les niveaux de stocks, les différents plannings d'activité etc. ...

Après avoir défini le concept de collaboration, nous cherchons dans ce chapitre à identifier l'ensemble des éléments caractérisant une relation de collaboration ainsi que les facteurs influençant son efficacité vis à vis de la performance.

Notre objectif est également de faire émerger de la littérature, les indicateurs de performance impactés par les pratiques collaboratives. Cette synthèse bibliographique est destinée à identifier les fondements sur lesquels le modèle d'évaluation de la performance orientée collaboration s'appuie.

## **1. Généralités sur la performance des entreprises**

La présente section intitulée généralités sur la performance des entreprises, s'articule autour d'un concept occupant une place capitale dans le domaine de recherche de gestion : la performance.

Dans un premier temps, une réflexion sur le concept de performance, ses spécificités et sa dimension interne sera menée avant de passer en revue les outils de mesure existants avec leurs intérêts et limites ainsi qu'une évocation des enjeux et moyens permettant de mesurer cette dernière.

### **1.1. Définitions de la performance**

Etymologiquement, la performance vient de l'ancien français « parformer » qui signifiait « accomplir, exécuter »<sup>1</sup>. Elle apparaît dès lors comme un concept générique qui, dans la

---

<sup>1</sup>Hachette : *dictionnaire de la langue française*, édition ENAG, Alger, 1992, p1204.

littérature, possède de nombreuses définitions qui peuvent être résumés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau n° II.1 : Définitions de la performance de l'entreprise**

L'auteur	Définition de la performance
ALBANES(1978) <sup>2</sup>	la performance est la raison des postes de gestion, elle implique l'efficacité et l'efficacités.
MILES (1986) <sup>3</sup>	la capacité de l'organisation à réaliser une satisfaction minimale des attentes de sa clientèle stratégique.
CHANDLER (1992) <sup>4</sup>	Une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin.
MACHESNAY (1991) <sup>5</sup>	définit la performance comme le degré de réalisation du but recherché.
BOURGUIGNON (1996) <sup>6</sup>	La capacité à agir selon des critères d'optimalité très variés, afin d'obtenir la production d'un résultat.
LORINO (1997) <sup>7</sup>	Est performance dans l'entreprise tout ce qui et seulement ce qui contribue a amélioré le couple valeur/coût a contrario n'est pas performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur isolement.
VOYE (2002)	La performance consiste à remplir la mission, en s'adaptant à son environnement et en profitant de ce qu'il a à offrir, à produire des résultats de qualité correspondant aux besoins des clients et répondant aux objectifs de l'organisation, de le faire de façon efficiente en produisant les résultats escomptés au meilleur coût, tout en respectant les conditions organisationnelles reliées à l'utilisation optimale des ressources et à la qualité du processus.
Notat (2007)	un constat officiel enregistrant un résultat accompli à un instant t, toujours en référence à un contexte, à un objectif et un résultat attendu, et ce quel que soit le domaine.

**Source :** Elaboré par nous-mêmes

<sup>22</sup> PAYETTE, (A) : *Efficacité des questionnaires et des organisations*, s.l, s.d, p.157.

<sup>3</sup> LEVIN, (A.Y) et MINTON, (J.W): « *Determining organizational performance: another look, and an agenda for research* », Management Science, Vol 32, n°5, 1986.

<sup>4</sup> CHANDLER, (A.D) : *Organisation et performance des entreprises*, T1, Editions de l'organisation, 1992, p.21.

<sup>5</sup> MACHESNAY : *Economie d'entreprise*, Eyrolles, 1991, p.38.

<sup>6</sup> Bourguignon, (A) : « Peut-on définir la performance ? », Revue française de comptabilité, Juillet-Août 1995, n°269, p .34.

<sup>7</sup> LORINO, (P) : *Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage*, Editions de l'organisation, 1997, p.18.

Définir la performance est complexe, car elle regroupe plusieurs dimensions. A ce titre, 'Bourguignon' propose une définition de la performance à partir de trois sens généraux<sup>8</sup> : la performance résultat, la performance action et la performance succès.

- La performance « résultat » correspond alors à un résultat mesuré par des indicateurs se situant par rapport à un référent qui peut être endogène ou exogène.
- La performance « action » est appréhendée à partir des moyens, des processus, des compétences, et des qualités mises en œuvre pour atteindre ces résultats.
- Enfin, la performance succès est fonction des représentations de la réussite et varie en fonction des représentations que s'en font les acteurs, et de manière plus générale l'organisation tout entière.

Selon *Jacquot. (J. H)*, il y a lieu de distinguer trois niveaux de la performance<sup>9</sup> :

- Le niveau « **physique** » ou de production qui renvoie très clairement à la notion d'efficacité et la meilleure utilisation des ressources pour un niveau de production donnée.
- Le niveau « **marchand** » ou commercial, qui renvoie au concept de base celui de la compétitivité de l'organisation par rapport aux autres organisations présentes sur le marché.
- Le niveau « **financier** », où l'on se préoccupe essentiellement de la notion de rentabilité. Mais à la différence de la compétitivité, son évaluation ne soulève guère de difficultés.

Tout en s'appuyant sur la « Théorie de l'action sociale » de PARSONS, Sicotte et Champagne CONTANDRIOPOULOS (1998) ont développé les quatre dimensions que doivent accomplir les organisations pour exister, se développer et être désignées comme performantes :

- ✓ *atteindre ses buts et ses objectifs*. Cette fonction est liée à la capacité de l'organisation d'atteindre des buts fondamentaux. Elle est représentée par des mesures d'efficacité, d'efficience, de satisfaction de la population et d'équité par rapport au domaine d'activité ;
- ✓ *s'adapter à son environnement*. À court terme, les organisations doivent se procurer les ressources nécessaires pour maintenir et développer leurs activités. À plus long terme, elles doivent développer leurs habiletés à se transformer afin de s'adapter aux changements technologiques, populationnels, politiques et sociaux ;

---

<sup>8</sup> BOURGUIGNON, (A) : « Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? In performance et ressources humaines », Ouvrage collectif sous la direction de Anne Marie Fericelli et Bruno Sire, Edition ECONOMICA, Paris, 1996, p.20.

<sup>9</sup> JACOT. (J.H), À propos de l'évaluation économique des systèmes intégrés de production, Gestion industrielle et mesure économique, Ecosip, 1990, p.45.

✓ *produire de façon intégrée*. Il s'agit du noyau technique de l'organisation. Les processus doivent ici permettre de produire efficacement des services de qualité ;

✓ *maintenir des valeurs et des normes collectives*. Cette fonction est celle qui produit le sens et la cohésion au sein de l'organisation. Il s'agit de ce que l'on appelle souvent la culture de l'organisation.

Toute la richesse de cette théorie repose en grande partie sur les interactions et les liens réciproques qui doivent exister entre les quatre dimensions fondamentales qui permettent de maintenir la performance d'un système ou d'une organisation.

## 1.2. Distinction entre la performance et les concepts voisins

La notion de performance est souvent confondue avec d'autres notions qui découlent dans le même contexte. On distingue :

### 1.2.1 L'efficacité

L'efficacité est définie comme « *la mesure dans laquelle un programme atteint les buts visés ou les autres effets recherchés* » ou encore comme « *la mesure virtuelle de la distance entre les résultats obtenus et les objectifs visés* »<sup>10</sup>.

L'objectif préalablement fixé, devra en effet correspondre à un choix, présentant les caractéristiques suivantes :

- ✓ Il traduit une recherche de cohérence par rapport à la mission et à la vocation de l'organisation ;
- ✓ Il s'inscrit dans un horizon temporel de moyen ou de long terme ;
- ✓ Il s'accompagne d'une part de la définition du résultat attendu à cette échéance, et d'autre part de l'étude de la situation de départ, de façon à pouvoir identifier le parcours intermédiaire à réaliser ;
- ✓ Il est mesurable et doit donc donner lieu à l'élaboration d'indicateurs ou d'indices<sup>11</sup>.

### 1.2.2 L'efficience

Selon Calme (I), cette notion peut être définie comme la consommation de ressources pour atteindre l'objectif de façon optimale. Elle implique en plus la notion de rendement, il faut être

---

<sup>10</sup>Piloter, site d'actualité sur la mesure de la performance et ses indicateurs, [http://www.piloter.org/mesurer/tableau\\_de\\_bord/mesurer\\_la\\_performance.htm](http://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/mesurer_la_performance.htm) , consulté le 07/07/2015 à 12 :08.

<sup>11</sup>Ducrou, (J.B), *Management des entreprises*, Hachette Technique, 2008.p. 39.

efficace en combinant au mieux les moyens alloués, produire la quantité demandée en optimisant les coûts<sup>12</sup>. En effet, une organisation gagne en efficacité lorsqu'elle améliore ses résultats en utilisant des moyens identiques ou lorsqu'elle maintient ses résultats en consacrant moins de moyens (lien avec la notion de valeur).

### 1.2.3. L'effectivité

MACHESNAY<sup>13</sup> considère l'effectivité comme « *le niveau de satisfaction obtenu par rapport au résultat obtenu*<sup>13</sup> ». Il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire<sup>14</sup>. L'effectivité dépasse la vision triptyque (Objectifs, Moyens, Résultats) de l'évaluation de la performance vers l'analyse de finalités qui sont à l'origine même de l'activité dont on cherche à juger la performance.

### 1.2.4. La pertinence

La notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, être pertinent c'est atteindre efficacement et d'une manière efficiente l'objectif fixé<sup>15</sup>.

### 1.2.5. Les économies

Par économie, on entend les conditions dans lesquelles on acquiert des ressources humaines et matérielles. Pour qu'une opération soit économique, l'acquisition des ressources doit être faite d'une qualité acceptable et au coût le plus bas possible.

---

<sup>12</sup> Mémoire online, site de mémoire en ligne des étudiants du 3<sup>ème</sup> cycle dans différents domaines. [http://www.memoireonline.com/01/12/5031/m\\_L-impact-du-contrle-de-gestion-sur-la-rentabilite-et-l-efficacite-des-entreprises-au-Rwanda-cas25.html](http://www.memoireonline.com/01/12/5031/m_L-impact-du-contrle-de-gestion-sur-la-rentabilite-et-l-efficacite-des-entreprises-au-Rwanda-cas25.html) . consulté le 31/07/2015 à 21:52.

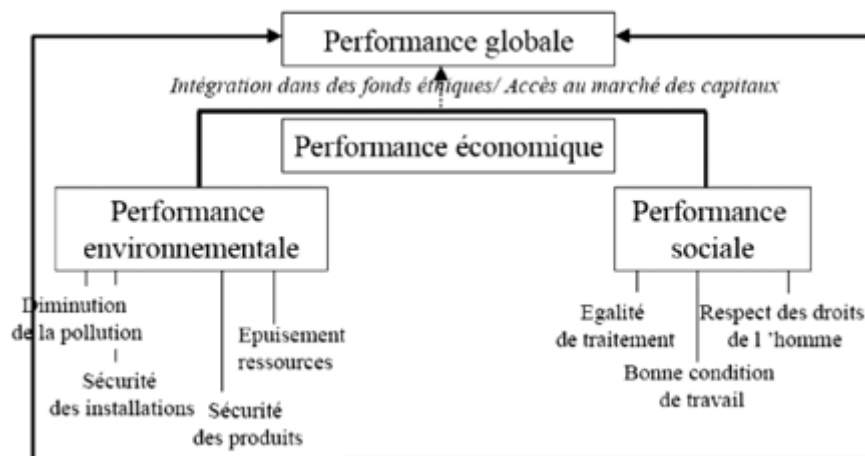
<sup>13</sup> MACHESNAY : *Economie d'entreprise*, Eyrolles, 1991, p.38.

<sup>14</sup> LEMOIGNE, (J.L) « *L'évaluation des systèmes complexes* », in « système de mesure de la performance », Harvard expansion, 1999, p.203.

<sup>15</sup> Mémoire online, site de mémoire en ligne des étudiants du 3<sup>ème</sup> cycle dans différents domaines, [http://www.memoireonline.com/04/11/4404/m\\_Le-contrle-de-gestion-au-service-de-la-performance-de-lentreprise12.html](http://www.memoireonline.com/04/11/4404/m_Le-contrle-de-gestion-au-service-de-la-performance-de-lentreprise12.html) , consulté le 03/07/2015 à 15:36.

### 1.3. Dimension interne de la performance

**Figure n°II.1 : La performance globale de l'entreprise et ses composantes**



**Source :** archives-ouvertes, site de [https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01055895/file/Chapitre\\_indicateurs\\_LUMD.pdf](https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01055895/file/Chapitre_indicateurs_LUMD.pdf) , consulté le 17/07/2015 à 17:46.

D'une manière globale, la performance d'une entreprise moderne devra être une composite systémique de cinq performances : les deux premières relèvent de la raison d'être même d'une entreprise et des exigences des détenteurs de son capital social.

Alors que les trois autres reflètent les besoins et attentes des employés et de la société.

#### 1.3.1. Performance économique

Elle représente l'amélioration du couple (valeur/coût) pour l'obtention d'une valeur ajoutée par la mise sur le marché d'un produit de qualité non coûteux et au moment voulu. Il peut s'agir aussi de l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise qui se mesure par la productivité des machines et des hommes.

Cette dimension se base sur les objectifs visés par l'entreprise en termes d'indicateurs chiffrés tels la productivité, le rendement...etc.

#### 1.3.2. Performance financière

Elle rend compte de l'efficacité de la mobilisation des moyens financiers, il s'agit d'obtenir, de garantir la rémunération équitable du facteur capital sans spoliation de la valeur créée par le travail ni nuisance à l'environnement.

La mesure de la performance financière est imposée par la loi. En effet, les organisations sont tenues à produire des documents de synthèse à la fin de chaque exercice comptable qui contiennent les informations de base pour mesurer la performance financière<sup>16</sup>.

#### **1.3.4. La performance commerciale**

Selon GABILLIET.(P), la performance commerciale peut être définie comme : « *l'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permettra d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanente de l'excellence de la prestation*<sup>17</sup>. »

C'est la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs.

#### **1.3.5. La performance organisationnelle**

Elle représente la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. Selon KALIKA. (M), « *Les mesures de l'efficacité organisationnelle sont intéressantes dans la mesure où elles permettent de discerner les difficultés organisationnelles à travers les premières manifestations, avant que les effets induits ne soient ressentis d'un point de vue économique* ». Cette performance reste conditionnée par quatre points essentiels :

1. le respect de la structure formelle ;
2. la flexibilité de la structure ;
3. les relations entre les services ;
4. la qualité de la communication.

#### **1.3.6. Performance sociale**

Elle peut être défini comme la « *capacité de l'organisation à mobiliser efficacement ses ressources humaines* » ou encore « *le niveau de satisfaction atteint par les individus participant à la vie de l'entreprise* » et cela à travers une amélioration des conditions de travail (rémunération, accès à la formation, climat social favorable etc.) existantes au sein de son entreprise.

---

<sup>16</sup>Journal du net, site d'actualité économique, <http://www.journaldunet.com/management/pratique/vie-de-l-entreprise/16918/les-indicateurs-de-performances-d-une-entreprise.html>, consulté le 27/06/2015 à 21:05.

<sup>17</sup>BLAUCHU, (Vi) et TAIROU (A) : *Méthodologie du diagnostic d'entreprise*, édition l'harmattan, Paris, France, 2008, p.133.

L'efficacité des actions mises en place afin d'améliorer les aspirations des collaborateurs est évaluée grâce à l'analyse des indicateurs sociaux, qui portent sur les différents domaines de la ressource humaine (les effectifs, la formation, le recrutement...) <sup>18</sup>.

### 1.3.7. Performance sociétale et environnementale

Cette performance fait référence au concept de « développement durable » qui combine l'Homme (les droits de la personne), l'Environnement et le Développement économique. Il s'agit d'intégrer dans les outils du pilotage des indicateurs de mesure des effets externes sur la société, sur l'environnement, etc.

En effet, les consommateurs sont de plus en plus concernés par l'impact social et environnemental des produits qu'ils affectionnent. Afin de prendre en compte cette évolution, les entreprises cherchent à créer des indicateurs de responsabilité sociétale, appelés couramment indicateurs RSE. Ces derniers valorisent d'une part les entreprises ayant des modes de production respectueux de l'environnement et de leurs salariés, et permettent d'autre part de réaliser des économies de long terme en matière de consommation d'eau, d'énergie et de matières premières <sup>19</sup>.

## 1.4. Les caractéristiques de la performance

Selon la définition de la performance émise par Patrick GILBERT et Marina CHARPENTIER, « ...la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis ». On peut dire que :

- la performance n'est pas un concept qui se définit de façon absolue. Elle appelle à un jugement et une interprétation. Elle se mesure aussi d'où la nécessité de construire ou d'utiliser des indicateurs qualitatifs ou quantitatifs adaptés ;
- la performance est relative. Elle se réclame d'un « référent », un objectif ou un but préalablement établi. En effet, son appréciation dépend du prisme considéré.
- la performance est à la fois multidimensionnelle et contingente. En effet, plusieurs variables d'action et de nombreux critères sont prises en considération pour l'évaluer.

---

<sup>18</sup> Assistance scolaire, assistant scolaire personnalisé, [http://www.assistancescolaire.com/eleve/1STMG/sciences-gestion/reviser-le-cours/qu-est-ce-qu-une-organisation-performante-1stmg\\_sdg\\_08](http://www.assistancescolaire.com/eleve/1STMG/sciences-gestion/reviser-le-cours/qu-est-ce-qu-une-organisation-performante-1stmg_sdg_08), consulté le 16/08/2015 à 23:51.

<sup>19</sup>Journal du net, journal d'actualité économique en ligne, <http://www.journaldunet.com/management/pratique/vie-de-l-entreprise/16918/les-indicateurs-de-performances-d-une-entreprise.html>, consulté le 28/05/2015 à 13:34.

- la performance est subjective<sup>20</sup>. A ce titre, la performance d'une entreprise renvoie au comportement du manager et plus généralement aux méthodes de management<sup>21</sup>.
- la performance s'inscrit dans un horizon temporel et contient en soi les potentialités de croissance future et de création de valeur<sup>22</sup>.
- elle s'explique par des facteurs internes (liés aux acteurs) ou externes (liés aux fluctuations de l'environnement)<sup>23</sup>.

### 1.5. Facteurs de la performance

Pour performer, il est important de se concentrer sur les facteurs qui produiront le maximum de résultats par rapport aux objectifs fixés. Ces facteurs de performance doivent être identifiés, analysés et adaptés continuellement. On distingue<sup>24</sup> :

- **les clients** qui doivent être satisfaits, consultés et impliqués dans l'amélioration des produits et des services ;
- **la mission et les objectifs qui** doivent être clairs, connus et partagés par l'ensemble du personnel ;
- **les produits et les services qui** doivent être de qualité, à haute valeur ajoutée, livrés rapidement et au moindre coût ;
- **les processus** doivent être efficaces et efficaces ;
- **l'information** doit être de qualité, utile et partagée par tous les intervenants en tout temps et en tout lieu ;
- **la technologie de l'information, de communication et de production qui** doivent être performantes, intégrées et conviviales ;
- **les ressources humaines qui** doivent être compétentes, motivées, responsabilisées et partageant les mêmes valeurs ;

---

<sup>20</sup> Bourguignon, (A), *Peut-on définir la performance ?*, Revue française de comptabilité, Juillet-Août 1995, n°269, p.61.

<sup>21</sup> MUCHA, (L) : *la motivation des salaires et la performance dans les entreprises*, mémoire de master (option : management stratégique des organisations, Faculté des Sciences Economiques, Sociales et de Gestion de REIMS, 2010, p.14.

<sup>22</sup> MAZE, (D) : *fondements et mesures de la performance*, mémoire de master (option : ingénierie financière), université de Brest, France, 2004, p.07.

<sup>23</sup> Eduscol.education, site du Ministère de l'éducation nationale (DGESCO), manuel de 1ère STMG – Sciences de gestion, <http://eduscol.education.fr/prog>, consulté le 07/08/2015 à 15:09.

<sup>24</sup> Barometredegestionstrategique, baromètre de gestion stratégique, <https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil/sources/steven-m-hronec>, consulté le 09/07/2015 à 21:05.

- **le style de gestion** : le cadre de gestion (politique, organigramme), l'ambiance et l'environnement de travail doivent favoriser l'innovation, la collaboration, le travail d'équipe et l'orientation client ;
- **les indicateurs de performance** doivent porter sur la qualité, le temps et le coût. Ils doivent encore, être équilibrés et alignés sur les objectifs de l'entreprise.
- Les facteurs de performance représentent les éléments clés d'une entreprise. Ils sont considérés comme étant stratégiques, fondamentaux et essentiels pour la réalisation de la performance de l'entreprise. Ces éléments sont tous interdépendants et doivent être alignés sur les besoins des clients. Si un élément clé est plus fiable par rapport aux autres, cela crée un déséquilibre et la performance globale de l'entreprise en sera affectée.

La mesure de performance peut se définir comme « le degré de réalisation d'un objectif obtenu en comparant le résultat atteint à l'objectif visé<sup>25</sup> ». Le fait de fixer des objectifs quantifiables et évaluables, et d'en suivre la réalisation, permet de déceler des dysfonctionnements, d'en découvrir les causes et de mettre en place des actions correctives.

## 1.6. Pourquoi mesurer la performance ?

On pourrait justifier cette attitude du positionnement sur la notion de performance, et surtout à la mesure de cette dernière, par la tendance contemporaine à la multiplication de l'information, par le désir de toujours tout quantifier, ou encore par la nécessité de développer une dynamique de responsabilité sociétale au sein de l'organisation.<sup>26</sup>

### 1.6.1. Mesurer pour améliorer

L'écosystème de l'organisation se caractérise par la complexité des forces en présence, et le manque de clarté des relations qui les unissent. A ce titre, l'introduction de la performance doit permettre d'identifier des facteurs internes ou externes à l'organisation qui influencent son activité. Quant aux systèmes de mesure, ils doivent permettre de mettre en lumière les zones critiques d'opportunités et de menaces, d'identifier les leviers d'amélioration.

### 1.6.2. Mesurer pour apprendre et innover

D'autre part, on mesure la performance, pour apprendre dans le but de développer une maîtrise des processus et de capitaliser un avantage compétitif durable. En effet, à notre sens,

---

<sup>25</sup> Cours-de-bts-muc, site d'actualité sur le management des entreprises, <http://cours-de-bts-muc.over-blog.com/article-chp-4-la-performance-de-l-entreprise-47967528.html>, consulté le 11/07/2015 à 12:39.

<sup>26</sup> Monvoisin, (C) : *L'évaluation de la performance dans les organisations culturelles non lucratives*, Mémoire de Master II (option : Majeure Contrôle de Gestion, Audit Interne et Management de la Performance), Rouen Business School, 2012, p.19.

en apprenant à identifier les menaces et les opportunités par la mesure, les managers ont davantage de perspectives pour agir, et apprendre à réduire les premières pour exploiter les secondes.

### **1.6.3. Mesurer pour communiquer**

Enfin, la performance est le sceau du contrat qui lie les parties prenantes de l'organisation entre elles. La mesure de la performance a pour objectif de leur fournir des outils d'aide à la décision pour renouveler, ou rompre, leur engagement auprès de la structure. Pour le dispositif d'évaluation, la performance doit permettre d'utiliser un langage commun aux parties prenantes à qui il s'adresse pour simplifier les interactions entre celles-ci.

## **1.7. Les niveaux de mesure de la performance**

La performance est la mesure des résultats obtenus par un groupe ou un individu. Il est important pour une organisation de pouvoir la mesurer, et ce, à plusieurs niveaux <sup>27</sup> :

### **1.7.1. Performance individuelle (l'individu, le salarié)**

L'introduction de la performance à l'échelle des individus permet de déceler des dysfonctionnements qui opèrent à ce niveau et par la suite d'agir très rapidement et de manière ciblée. En effet, les effets mettent moins de temps à apparaître s'agissant d'une erreur à un niveau stratégique qui ne deviendrait critique que sur la durée de plusieurs exercices. Cependant son appréhension et son pilotage n'est pas aisé et cela est dû principalement au degré d'incertitude et aux données instables. A ce niveau les dirigeants ont recours à des systèmes de compensation financière et d'autres sources de motivation individuelle telle que l'estime de soi, la reconnaissance, ou la réputation.

### **1.7.2. Performance des services (un groupe de salariés, une équipe)**

A un niveau supérieur, émerge une approche par équipe représentée par les différents services de l'entreprise, et en particulier les fonctions support qui apparaissent comme des centres de coûts à optimiser pour l'organisation et la question de leur contribution à l'activité et à l'atteinte des objectifs stratégiques fait intervenir la notion de performance et son évaluation. Par ailleurs, les fonctions support sont des centres de coordination de l'activité de l'entreprise et jouent donc un rôle clé dans la démarche de pilotage. Plusieurs leviers de

---

<sup>27</sup> Maxicours, base de contenus scolaires, <http://www.maxicours.com/soutien-scolaire/communication-et-gestion-des-ressources-humaines/terminale-stg/213109.html>, consulté le 09/08/2015 à 12:56.

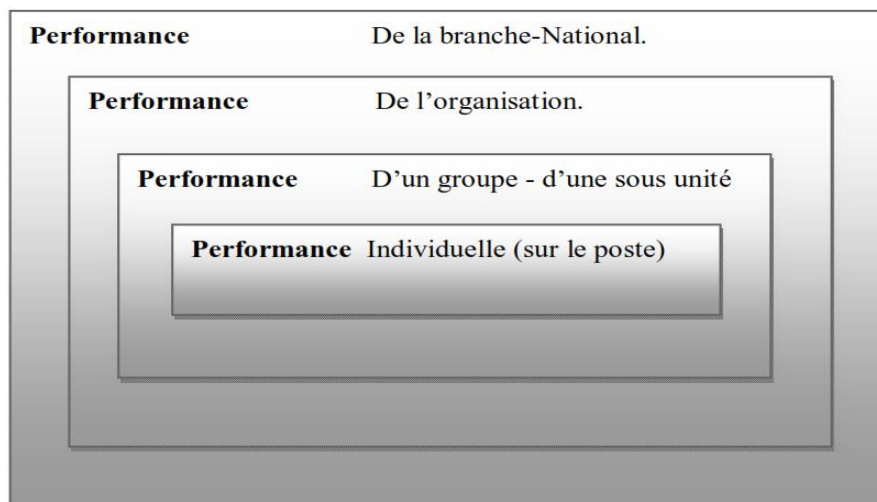
performance apparaissent : l'innovation, la qualité, la responsabilité sociale, ce qui impose l'intégration d'un tableau de bord pour piloter la fonction support en ligne avec la stratégie globale de l'entreprise.

### 1.7.3. Performance globale (l'entreprise)

A un niveau stratégique, il s'agit de mesurer la performance globale. Cette évaluation porte sur la mesure de la valeur créée par l'organisation, sur l'intégralité de la chaîne de valeur par l'ensemble des parties prenantes.

Ce niveau d'appréhension de la performance fait intervenir une notion critique pour le pilotage de l'activité : la responsabilité sociale de l'entreprise. La particularité de cette approche réside en fait dans les outils de mesure mobilisés. Il en existe une pluralité, depuis les comptabilités environnementale et sociale passant par les initiatives de certification et normalisation, jusqu'aux dispositifs de *reporting*, comme le *GRI (Global Reporting Initiative)*.

**Figure n°II.2 : Les niveaux de mesure de la performance**



**Source** : Matory, (B) : *Tableaux de bord sociaux : pilotage, animation, décision* », édition Liaisons, Paris, France, 2004, p165.

### 1.8. Comment gérer la performance ?

Pour gérer la performance de l'entreprise, il est nécessaire de bien prendre en compte les différents niveaux de management et leur articulation. Le management se décline selon l'horizon temporel.

- **À long terme**, l'entreprise doit atteindre les objectifs stratégiques qu'elle s'est fixés et qui dépendent de la stratégie globale définie par la firme. L'ensemble des objectifs se retrouve dans le plan stratégique qui est la synthèse.

- **À court terme**, il s'agit de gérer la dimension opérationnelle. L'entreprise décline les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels de court terme mis en œuvre par les directions opérationnelles de la firme.
- **Les deux niveaux de management**, stratégique et opérationnel, sont complémentaires et doivent être cohérents pour ne pas créer de dysfonctionnements. Dans les PME, le niveau stratégique est souvent sacrifié au profit de l'opérationnel.

Après le survol de définitions de la performance des entreprises dans la littérature de gestion, on se retrouve au point de départ selon lequel la performance globale est un concept difficile à appréhender, mais qui se construit autour des exigences des parties prenantes et des objectifs fixés par l'entreprise.

En outre, sa mesure ne peut être facile. Les outils classiques mobilisés pour l'évaluation de la performance ont donc démontré une robustesse, qui a permis d'inscrire la performance en tant qu'étape du processus de pilotage de l'activité pour l'organisation.

Par ailleurs, il n'existe pas de finalité unique pour l'entreprise et donc une manière évidente et adéquate d'évaluer la performance en affaires. L'entreprise est plutôt un système à multi finalités étant partiellement incompatibles entre elles, chacune favorisant ou défavorisant indûment un groupe d'acteurs par rapport aux autres.

## 2. La performance de la supply chain

Cette section introduit la notion de la performance de la chaîne logistique globale et la mesure de cette dernière, en donnant un aperçu sur les méthodes les plus connues de mesure de performance et d'implantation d'indicateurs.

### 2.1. Définition de la performance logistique

Selon *LANGLEY* et *HOLCOMB* (1992) la performance logistique est synonyme de « *la création de valeur à travers la productivité, l'efficacité et la différenciation du service au client* ». Les auteurs concluent que la performance logistique globale passe par la poursuite d'objectifs au sein de chacune de ces trois dimensions<sup>28</sup>.

Elle est encore définie comme « *la contribution des activités logistiques au chiffre d'affaires et à la rentabilité de l'entreprise, à la satisfaction des clients et à la motivation des employés* ;

---

<sup>28</sup> PETIT, (N) : *le contrôle de gestion logistique hospitalier. Pratiques de performance et modélisation des coûts en TDABC*, thèse de doctorat, Université de Rennes 1, Rennes, 2013, p.77.

*c'est la capacité des logisticiens de répondre et d'anticiper les attentes des clients, et sa contribution à la création de valeur pour l'entreprise.»*

Les conditions préalables de la réalisation d'une Supply Chain performante peuvent être résumées comme suit<sup>29</sup> :

- Elle se doit d'être en parfait accord avec la stratégie d'entreprise ;
- Elle doit être alignée avec les besoins clients ;
- lorsqu'elle est bien conçue, elle est un levier de croissance voire un élément de différenciation vis-à-vis de la concurrence ;
- enfin, elle se doit d'être adaptative, c'est-à-dire que les besoins clients évoluent et les marchés changent constamment. Il s'agit d'être réactif au niveau de tous les maillons de la chaîne.

## **2.2. Relation entre la stratégie globale de l'entreprise, les objectifs logistiques et la mesure de la performance de la Supply Chain**

Une méthodologie de diagnostic stratégique est construite en cohérence avec la stratégie globale d'entreprise, fixant les objectifs de performance et les éléments dimensionnant la chaîne logistique. En effet, la mise en œuvre d'une stratégie logistique exige<sup>30</sup> des mesures qui alignent la performance avec les objectifs d'autres membres de la chaîne logistique<sup>31</sup>. La stratégie fixe néanmoins le cadre des objectifs à atteindre dans l'ensemble de l'entreprise<sup>32</sup>.

En outre, certaines approches de mesure de performance traditionnelles ignorent une dimension jugée capitale par Kaplan & Norton (1992), à savoir la prise en compte des interactions entre objectifs stratégiques et performance opérationnelle, associée à un déploiement de ces objectifs et performances à tous les niveaux de l'organisation.

En revanche, La nécessité de l'évaluation de la performance logistique fait que chaque objectif stratégique est associée à un ensemble distinct d'objectifs logistiques par lesquelles, ils

---

<sup>29</sup> Piloter, site d'actualité sur la performance, sa mesure et ces indicateurs, <http://www.piloter.org/performance-entreprise/performance-supply-chain.htm>, consulté le 24/06/2015 à 21:43.

<sup>30</sup> LAMBERT, (D) et POHLEN (T), «*Mesurer la performance globale de la chaîne logistique* », The International Journal of Logistics Management volume 12 n°1, États-Unis, 2002, p.5.

<sup>31</sup> VALLA Anthony, «*Une méthodologie de diagnostic de la performance d'une chaîne logistique* », thèse de doctorat, Institut National des Sciences Appliquées, Lyon, 2008, p.92.

<sup>32</sup> Idem, p.155.

se concrétisent. Tout comme ces derniers, un classement des objectifs logistiques définit leur niveau de priorité. Une fois ce classement effectué, l'entreprise a donc explicitement énoncé ses priorités stratégiques et logistiques<sup>33</sup>.

Le tableau ci-dessous présente ce que peut être un résultat possible pour le processus de classement.

**Tableau n°II.2 : Liens entre objectifs stratégiques et objectifs logistiques**

Objectifs stratégiques	Objectifs logistiques
<b>1. Contrôle des coûts</b>	1 Minimisation des coûts de maintien et inventaire 2 Minimisation de la valeur globale des stocks 3 Minimisation des coûts en distribution 4 Minimisation des coûts d'approvisionnement 5 Minimisation des coûts de production 6 Minimisation des coûts de traitement de l'information 7 Minimisation des coûts de transport
<b>2. Croissance</b>	1 Développement des canaux de distribution 2 Développement des réseaux d'approvisionnement 3 Développement des compétences de base 4 Développement de la capacité de production
<b>3. Satisfaction des clients</b>	1 Respect des dates de livraison 2 Minimisation des délais 3 Maximisation de la qualité du service 4 Maximisation de la qualité des produits
<b>4. Productivité opérationnelle</b>	1 Maximisation de la flexibilité 2 Optimisation dans l'utilisation des ressources 3 Concentration sur le développement des compétences de base 4 Minimisations des défaillances de processus

**Source:** BIGRAS, (Y) et GELINAS (R), the characteristics and Features of SMEs: Favorable to logistics Integration? Journal of Small Business Management, Vol.42.No.p.3.

L'information présentée dans ce tableau indique que la priorité première de l'entreprise, au niveau stratégique, est la satisfaction des clients alors que le contrôle des coûts arrive en seconde place, suivi par la croissance et la capacité opérationnelle qui occupent le troisième et quatrième positions respectivement. En portant attention à l'objectif stratégique 3 (satisfaction des clients), la priorité en termes logistiques est la minimisation des délais, suivie par la maximisation de la qualité des produits, le respect des dates de livraison et la maximisation de la qualité du service.

<sup>33</sup> GÉLINAS, (R) et BIGRAS (Y), *Performance logistique : objectifs stratégiques et logistiques*, revue logistique & management, Juin 2003, p.4.

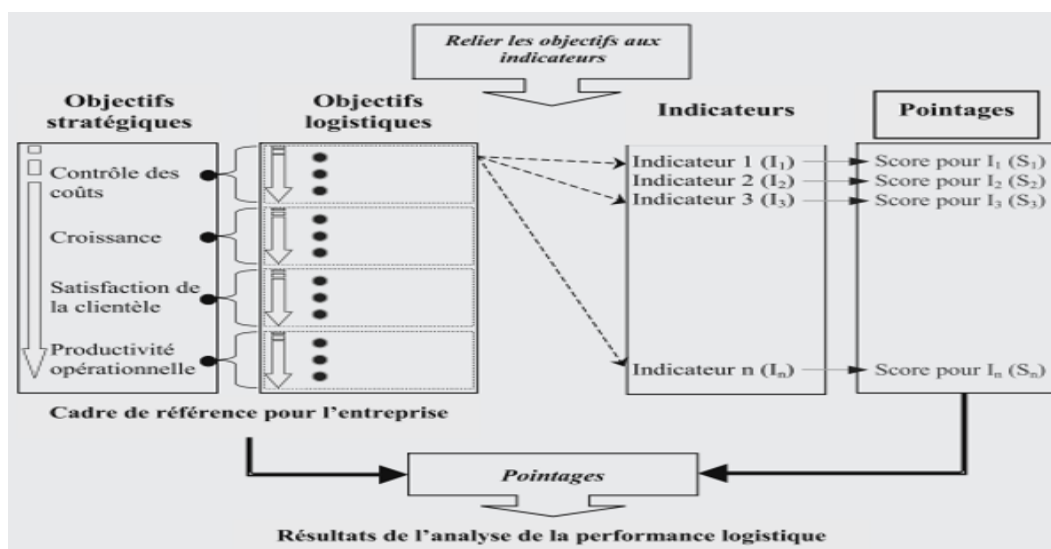
### 2.3. la mesure de la performance logistique

L'évaluation de la performance logistique figure parmi les défis majeurs que les entreprises modernes doivent relever. Sans aucun doute, l'évaluation de la performance logistique constitue une tendance actuelle lourde qui implique diverses mesures et estimations cette étape est primordiale pour ensuite procéder à la gestion et l'amélioration de cette dernière.

Plusieurs facteurs expliquent pourquoi les dirigeants s'intéressent aux mesures spécifiques de la performance de la chaîne logistique, parmi eux<sup>34</sup> :

- l'absence de mesures qui expriment la performance de l'ensemble de la supply chain et la complexité de son management ;
- la nécessité de déterminer l'interaction entre la performance de chaque acteur et celle de la chaîne dans sa globalité à travers la promotion de la coopération entre les fonctions dans les entreprises et les membres de la chaîne logistique ;
- la nécessité d'aligner les activités et de partager les informations concernant la performance pour mettre en œuvre une stratégie de différenciation de la chaîne logistique permettant d'acquérir un avantage concurrentiel ;
- la volonté de répartir les effets positifs et négatifs d'évolutions fonctionnelles au sein de la chaîne logistique ainsi d'élargir l'angle de vision à l'intérieur de la chaîne logistique.

**Figure n°II.3 : L'évaluation et la mesure de la performance**



**Source :** GÉLINAS, (R) et BIGRAS (Y), Op.cit, p4.

<sup>34</sup> LAMBERT, (D) et POHLEN (T), Op.cit., p 5.

## 2.4. Les approches de définition des indicateurs de performance

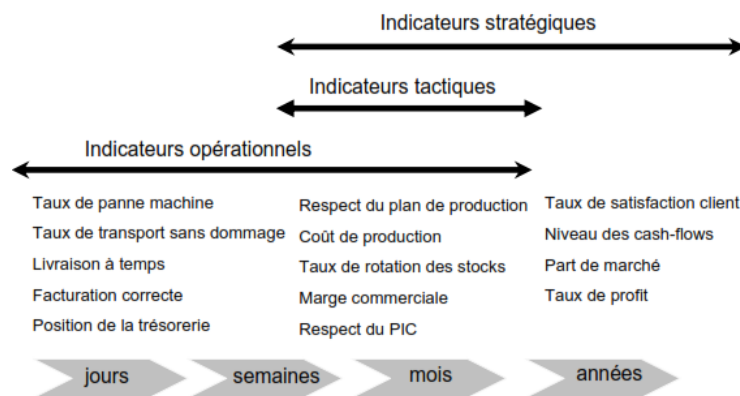
Plusieurs chercheurs se sont penchés sur la question des indicateurs de performance et s'entendent à affirmer que l'utilisation d'une seule mesure de performance pour évaluer un système, un produit, un processus ou un service est insuffisante. A ce titre, la performance logistique est appréhendée sous différents axes, il convient donc de recourir à de multiples mesures de performance.

Les travaux de Beamon, Ross, Chan & Qi constituent une base pour la détermination des approches. Ils explicitent que les indicateurs peuvent être stratégiques, tactiques ou opérationnels, financiers ou non financiers, qualitatifs ou quantitatifs.

### 2.4.1. Une approche basée sur la structure décisionnelle de l'organisation

Tous comme les objectifs assignés à toute organisation, les indicateurs de performance peuvent être déclinés à tout niveau de décision de l'entreprise. La figure ci-dessous montre cette typologie.

**Figure n°II.4 : Indicateurs de la performance logistique selon les niveaux décisionnels**



**Source :** AMRANI-ZOUGGAR. (A), thèse de doctorat, école doctorale des sciences physiques et de l'ingénieur (spécialité : productique), Bordeaux, Impact des contrats d'approvisionnement sur la performance de la chaîne logistique : Modélisation et simulation, p24.

### 2.4.2. Une approche qualitative/quantitative

#### Tableau n°II.3 : Indicateurs de performance

Nature	Mesure	Description
Mesures Qualitatives	Satisfaction client	Elle comprend trois éléments : La satisfaction pré-transaction (précède l'obtention du bien) – La satisfaction de la transaction (directement liée à la distribution du produit) – La satisfaction poste-transaction (liée à l'utilisation du produit).
	Flexibilité	Mesure la capacité de l'entreprise à s'adapter aux variations de la demande.
	Intégration des flux	Mesure l'étendu selon laquelle les flux d'informations et les flux physiques sont échangés entre les fonctions.
	« Effective Risk Management »	Le degré de minimisation des risques de la CL
	Performance du fournisseur	Mesure sous quelles proportions les produits livrés par le FO sont de bonne qualité et livrés à temps.
Mesures Quantitatives	Indicateurs coûts	Minimisation des coûts Maximisation des ventes Maximisation des profits Minimisation des coûts de stockage Maximisation du retour sur investissement
	Indicateurs clients	Maximisation du Fill Rate Minimisation des retards Minimisation du temps de réponse Minimisation des temps de production

**Source :** Beamon, Benita M., "Measuring Supply Chain Performance," International Journal of Operations and Production Management, Vol. 19, n°3 (1989), p.275.

### 2.4.3. Une approche axée sur les indicateurs de performance du niveau 1 du modèle SCOR

Bhagwat & Sharma (2007) s'appuient sur les travaux de Kaplan & Norton de 1992 pour énoncer les quatre visions sous lesquelles des indicateurs de performance sont regroupés :

**2.4.3.1. Vision financière :** ensemble d'indicateurs qui mesurent la performance économique de la Supply Chain (Cash-flow, retour sur investissement, part de marché, etc.). Elle se focalise sur le rapport coût/efficacité faisant référence à l'effort et les moyens totaux utilisés dans une activité, d'une part, et la valeur d'usage tirée par les utilisateurs d'autre part. C'est le degré d'atteinte des objectifs fixés à moindre coût.

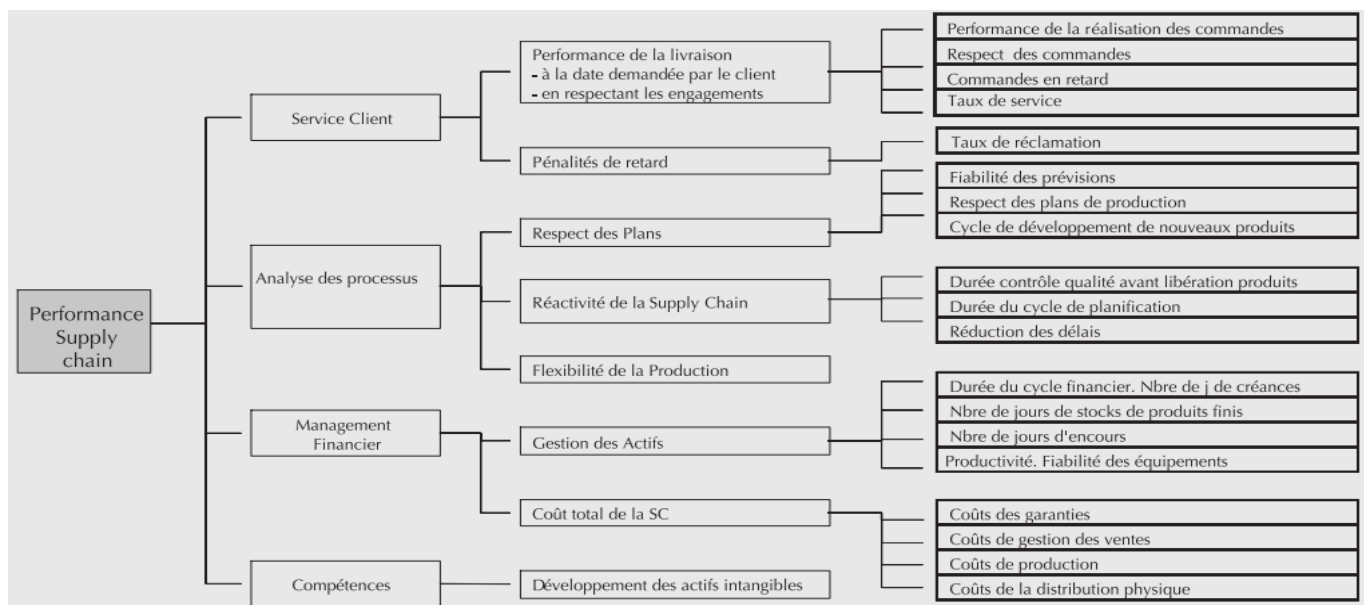
**2.4.3.2. Vision client :** correspond à la satisfaction des clients tels que la qualité des produits, le temps de livraison, la qualité de service. Elle s'articule d'une part, autour du taux de service client synonyme de la fiabilité qui désigne la capacité de l'entreprise à livrer des commandes parfaites, conformes à l'attente du client et d'autre part, autour

de la flexibilité faisant référence à l'aptitude de l'entreprise à s'adapter à son environnement et constitue le mode de réponse à l'instabilité et à l'imprévisibilité de l'environnement.

**2.4.3.3. Vision processus interne** : regroupe les indicateurs relatifs à la gestion interne de la Supply Chain tels que le cycle opératoire, la productivité. A ce titre, apparait la notion de réactivité et d'agilité correspondant à la capacité de l'entreprise à réagir de manière prompt aux aléas qu'ils soient d'origine interne (panne de machine, accident...) ou externe (rupture d'approvisionnement, modification d'une commande, apparition d'une nouvelle commande).

**2.4.3.4. Vision apprentissage et capacité de croissance** : comprend les indicateurs qui évaluent la capacité de la Supply Chain à l'exemple de l'utilisation des capacités, l'évaluation fournisseur, le temps de lancement d'un produit nouveau ainsi que la gestion des actifs.

**Figure n°II.5 : Classification des indicateurs de performance**



**Source :** NAKHLA Michel, « *Supply Chain Management et performance de l'entreprise "Value Base Supply Chain Management Model"* », in revue Logistique & Management, Vol. 14 – N°1, 2006, p.4.

Le tableau ci-dessous synthétise les principaux indicateurs de performance que nous avons rencontrés dans notre revue de la littérature :

**Tableau n°II.4 : Indicateurs de performance des revues de littérature**

Article	Indicateurs de Performance
(Swaminathan, Sadeh, & Smith, 1997)	Coûts – Profits – Taux de demandes satisfaites.
(Wu & Song, 1997)	Satisfaction client, indicateurs financiers et indicateurs environnementaux.
(F T S Chan, 2003)	Coût, qualité, utilisation des ressources, flexibilité, visibilité, confiance et innovation.
(G. Huang et al., 2003)	Indicateurs stockage : coûts de possession et coûts de ruptures, niveaux de stock, stock de sécurité. Indicateurs processus : coûts opérationnels, qualité, utilisation des ressources. Indicateurs livraisons : délai et retard. Indicateurs disponibilité des biens et des services : taux de couverture (fill rate) et temps de rupture. Indicateurs financiers : revenus, profit et rotation de stock. Indicateurs Bullwhip Effect – Indicateurs service client.
(Hon, 2005)	Indicateurs temps : production, changements de série, cycle, pannes, livraison, setup, Indicateurs coûts : frais généraux, déchets, setup, main d'œuvre, production unitaire, Indicateurs qualité : taux de qualité moyen, taux de retour, taux de qualité du fournisseur, Indicateurs flexibilité : livraisons, machines, processus, chaîne logistique, Indicateurs productivité : efficacité des machines, productivité de la main d'œuvre, valeur ajoutée par employé, OEE <sup>2</sup> . Indicateurs sociaux : pourcentage de postes féminins, formation des employés, turnover des employés, Indicateurs environnementaux : émissions carbone, consommation énergétique, déchets, niveau de recyclage.
(H. K. Chan & Chan,	Coûts - Fill rate <sup>3</sup> .

**Source :** ROUIBI. (S), « *Impact de partage d'informations et du vendor managed inventory sur la performance des chaînes logistiques* », article publié dans l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne, France, 2012, p.40.

## 2.5. Modèles de mesure de la performance de la Supply Chain

Nombreuses sont les entreprises qui mesurent leurs performances logistiques en utilisant plusieurs méthodes ; par conséquent, différents ensembles d'indicateurs peuvent être trouvés dans la pratique. Dans le passé, il s'agissait de la mesure de la performance partielle, mais plus récemment, cette dernière prend une tournure globale de la chaîne d'approvisionnement<sup>35</sup>.

A ce titre, plusieurs systèmes peuvent être explorés et évalués. On distingue :

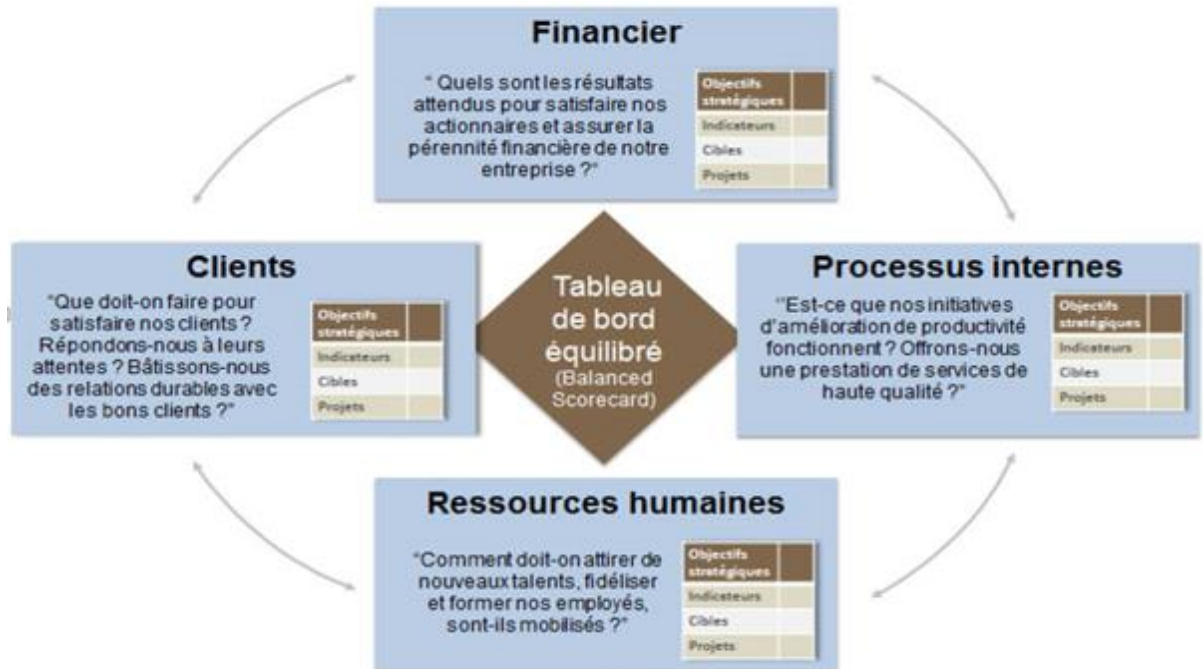
### 2.5.1. Supply Chain Balanced Scorecard (SCBS)

*Balanced Scorecard* ou « tableaux de bord prospectifs » issus d'un cadre rigoureux d'expression des objectifs stratégiques et d'une méthodologie qui décline au plan opérationnel,

<sup>35</sup> ROUIBI Sonia, Op.cit, p.p.48-51.

permettant de déterminer l'efficacité ou l'inefficacité d'un système et de comparer les systèmes alternatifs.

**Figure n°II.5 : Les quatre axes du *Balanced Scorecard***



**Source:** Kaplan. (R.S), Norton. (N): "*The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*", Harvard Business Review, (January-February) 1992, p.71.

Cette approche multidimensionnelle repose sur quatre axes :

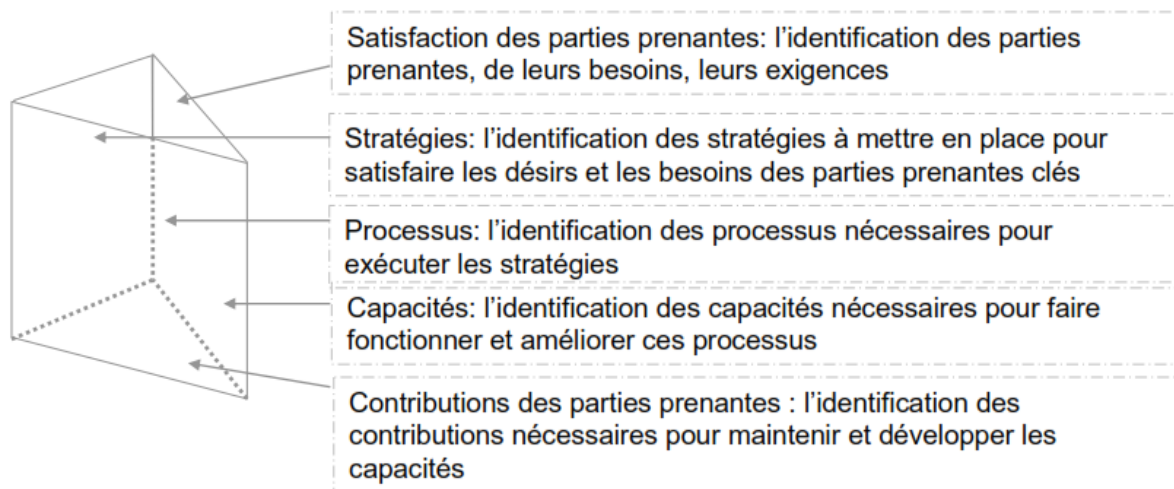
1. L'axe « performance financière » qui renferme des indicateurs tels que les prix des produits ou les coûts des fournitures, les salaires, les coûts de transports, la valeur ajoutée de la productivité, le taux de rotation de capitaux.
2. L'axe « processus interne » qui renferme des indicateurs évaluant la performance opérationnelle tels que les prévisions des ventes, la qualité de production, la flexibilité de production, les temps de cycles internes.
3. L'axe « clients » renferme des indicateurs qui déterminent la performance orientée client comme la livraison à temps, le cycle d'exécution de la commande, le taux de satisfaction client et la conformité d'exécution de la commande.
4. L'axe « apprentissage organisationnel » est la dimension la plus difficile à définir, ses indicateurs quantifient l'efficacité de l'entreprise dans l'intégration de nouvelles compétences.

Ce modèle est conçu principalement pour fournir aux dirigeants une vue globale de la performance en négligeant les niveaux opérationnels de la production.

### 2.5.2. Méthode PRISM

La méthode PRISM s'intéresse spécifiquement aux relations de l'organisation avec toutes les parties prenantes (*Stakeholders*), les stratégies, les processus et les capacités nécessaires au fonctionnement de ces processus comme illustré sur la figure ci-dessous. Les parties prenantes regroupent non seulement les investisseurs mais aussi les clients, les employés et les fournisseurs.

**Figure n°II.6 : le PRISM de la performance**



**Source:** Neely et al, "Performance Measurement Systems Design: Developing and Testing a Process Based Approach", International Journal of Operations and Production Management, 2000, p119.

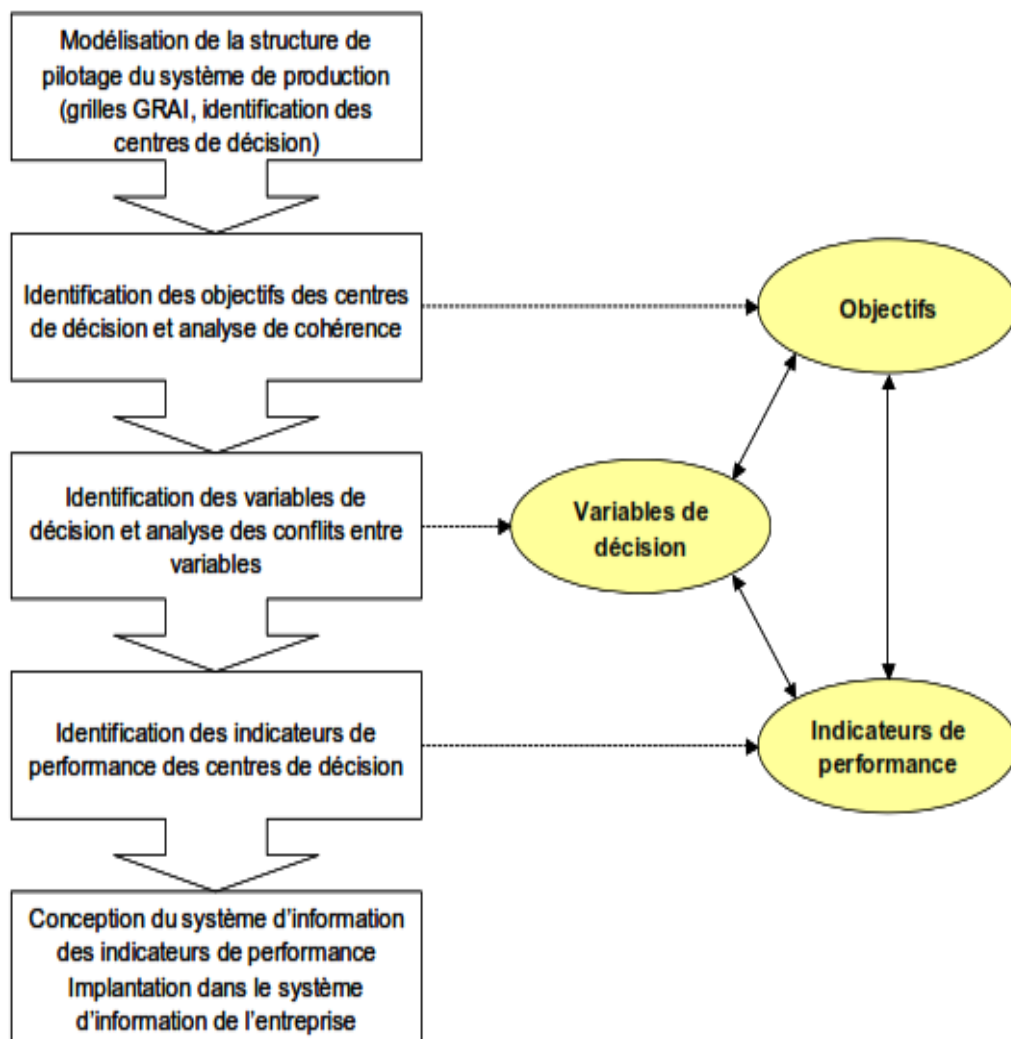
Toutefois, comme l'intérêt est porté majoritairement sur la recherche des bonnes stratégies, l'approche tend à négliger le moyen par lequel la performance va être réalisée, peu d'intérêt est accordé au processus de conception du système de performance.

### 2.5.3. ECOGRAI

La méthode ECOGRAI, fait apparaître les centres de décision pour chaque niveau et chacune des fonctions du système de production dont la mesure de la performance repose sur le triplet *objectif, mesure, variable*.

C'est une approche participative qui repose sur la décomposition des objectifs se fait par niveau et par fonction en cohérence avec les variables de décision. Il est à souligner que la cohérence entre variables de décisions et objectifs est très importante à prendre en compte.

**Figure n°II.7 : Les six phases de la méthode ECOGRAI**

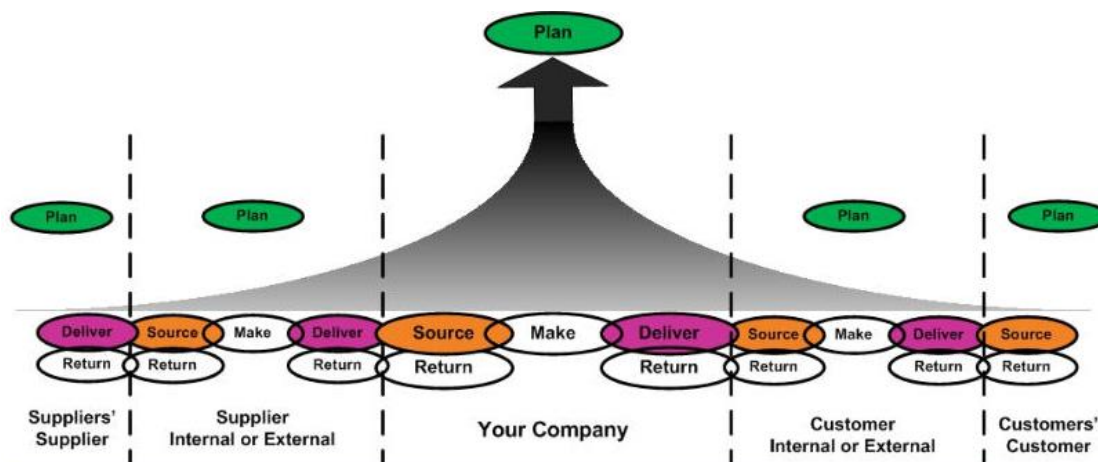


**Source:** Doumeings, (G) et autres : *Evaluation des performances des systèmes de production*, s.l, 2003, p.147.

### 2.5.4. Modèle SCOR

Ce modèle est défini comme «une méthode standard pour examiner et analyser une chaîne d'approvisionnement avec un langage commun pour la description des activités et des participants, un ensemble commun de variables facilement manipulées et un ensemble de mesures acceptées pour comprendre le comportement dynamique des chaînes d'approvisionnement»<sup>36</sup>.

**Figure n°II.8 : Le modèle SCOR**



**Source** : Idelog, site de faits et tendances en management des opérations et de la supply chain, <http://idelog.fr/definition/modele-scor/>, consulté le 18/08/2015 à 01:51.

Le modèle SCOR se décompose en cinq types de macro processus de management : Planification (*Plan*), Approvisionnement (*Source*), Fabrication (*Make*), Livraison (*Deliver*) et Gestion de retours des produits (*Return*). Il peut être symbolisé par une pyramide de quatre niveaux représentant les étapes de l'amélioration de la performance des chaînes logistiques.

Le modèle SCOR est un modèle qualitatif, basé sur un benchmarking des modélisations de la chaîne logistique.

Néanmoins ce modèle comprend quelques faiblesses :

- ❖ L'absence de mécanismes d'agrégation permettant de montrer comment combiner des indicateurs définis à un niveau détaillé pour renseigner ceux définis au niveau agrégé.
- ❖ L'approche est jugé trop rigide et nécessitant des perfectionnements et améliorations significatives pour s'adapter à la complexité croissante des chaînes et aux changements fréquents à gérer.

<sup>36</sup>La SCC a ensuite élaboré et publié la première édition de la Supply Chain Operations Reference (SCOR) modèle en 2005.

### 2.5.5. Le Benchmarking

*Le benchmarking n'est pas tant l'observation des niveaux de performance des autres entreprises, que l'étude des pratiques qui mènent à ces performances.*

Selon Anderson, le Benchmarking, ou « *Learning from others* » est considéré comme étant la succession des étapes suivantes :

1. **La mesure** de sa propre performance et celle des organisations de référence, avec comme objectif la comparaison et la réalisation d'améliorations.
2. **La comparaison** des niveaux de performance, des processus, et des pratiques des organisations de même nature ou bien d'étendre l'analyse à des organisations ayant d'autres caractéristiques.
3. **L'apprentissage des bonnes pratiques** détectées chez chaque partenaire pour introduire des améliorations au sein de sa propre organisation.
4. **La mise en œuvre** de solutions améliorant la performance qui constitue l'ultime objectif du Benchmarking.

Toutefois, quelques difficultés d'utilisation dues notamment à la taille de l'entreprise ou au secteur d'activité peuvent apparaître.

### 2.5.6. Le modèle des cadres de processus

Ce cadre, élaboré par le « Cardiff système industriel Dynamics Group », utilise une approche de la théorie du contrôle afin de modéliser la chaîne d'approvisionnement et fournit un cadre structurel de techniques qualitatives et quantitatives pour cerner la dynamique de la chaîne d'approvisionnement<sup>37</sup>.

Il est l'un des exemples précoces de normalisation et de comparaison des processus au sein des chaînes d'approvisionnement.

### 2.5.7. Modèle de groupe de travail Nevem

Ce modèle propose quatre critères pour mesurer le succès de la chaîne d'approvisionnement : l'efficacité, l'efficacités, la productivité et l'utilisation des ressources.

Avec ses origines de gestion des opérations, le modèle Nevem offre des moyens considérables pour diffuser de l'information de gestion avec l'utilisation de ratios pertinents.

---

<sup>37</sup> Towill, (D.R), "Time Compression and Supply Chain Management – a Guided Tour", Supply Chain Management, Vol 1, No. 1, 1996, p.p.15.

Ses atouts notables incluent le fait que toute une gamme de paramètres opérationnels est rassemblée en plus des ratios, ce qui rend la mesure de la performance organisationnelle possible. Il n'est cependant pas largement adopté dans la pratique et reçoit moins de références dans la littérature académique que quelques-uns des modèles les plus récents.

### **2.5.8. Le modèle Overall Equipment Effectiveness (OEE)**

OEE est une mesure généralisée de la performance des équipements de la production<sup>38</sup>. Il permet d'identifier les principales pertes ou les raisons d'une faible performance. De plus, il peut être implémenté facilement en paramètres de simulation.

## **2.6. L'amélioration des performances**

L'amélioration de la performance industrielle s'obtient en agissant sur deux types de leviers ou d'actions. Des actions sur les processus physiques et des actions sur la logistique industrielle. Chacune de ces actions peut correspondre à deux types d'approches d'amélioration de la performance : l'amélioration continue et l'amélioration par rupture<sup>39</sup>.

### **2.6.1. L'action sur les processus physiques**

Il s'agit là d'améliorer la performance intrinsèque du système industriel en agissant sur l'outil industriel et les processus physiques de production ou de transport : améliorer la qualité, la fiabilité des machines, la flexibilité. L'amélioration des processus physiques s'obtient par la mise en œuvre de méthodes connues telles que le *Lean Manufacturing*, la méthode SMED ou le TPM.

#### **2.6.1.1. L'action sur la logistique industrielle**

L'amélioration des performances par la logistique industrielle s'obtient par l'optimisation de la gestion de la chaîne logistique aux différents niveaux de décision.

#### **2.6.1.2. L'amélioration continue**

L'amélioration continue correspond à la mise en œuvre de petits changements, graduels, fréquents et rapidement obtenus. En japonais cela s'appelle le « *Kaizen* » *Source !*. Cette approche se base sur l'amélioration des performances par petits pas en impliquant les acteurs directs des processus concernés. Sa mise en œuvre repose sur le concept de la roue de Deming (1982) qui suggère une démarche itérative fondée sur quatre étapes successives connues sous l'acronyme de PDCA : prévoir et organiser, exécuter, mesurer, vérifier et réagir pour améliorer.

<sup>38</sup>Williamson, (R.M): *Using Overall Equipment Effectiveness: the metric and the measures*, s.l, 2006, p.34.

<sup>39</sup> ROUIBI Sonia, Op.cit, p 51.

### 2.6.1. L'amélioration par rupture ou le reengineering

Le second courant de progrès est celui de la transformation dite par rupture. Cette approche est définie comme une remise en cause fondamentale et sur la défragmentation et la simplification des processus opérationnels de l'entreprise pour obtenir des gains significatifs dans les performances<sup>40</sup>.

Dans le présent chapitre, nous avons défini et présenté les différentes mesures de la performance de l'entreprise. L'analyse de la performance est la mesure et la comparaison des niveaux réels d'accomplissement d'objectifs spécifiques. Elle est utilisée pour mesurer l'efficacité de l'allocation des ressources et le résultat des objectifs de l'entreprise. Nous avons également mis en lumière la performance dans le domaine de la logistique.

Une gestion effective de la logistique permet d'acheminer le bon produit au bon endroit et au bon moment, à faible coût. La performance de service est un terme très large et varie d'une firme à l'autre. Les PSL répondent aux besoins logistiques des utilisateurs, spécialement dans l'offre de services, avec une fréquence plus élevée et une couverture géographique plus étendue.

Le chapitre suivant va nous permettre d'exposer, tester l'impact des pratiques de la collaboration dans la chaîne logistique sur la performance de cette dernière à travers une étude de cas au sein de l'entreprise Nestlé Waters Algérie.

---

<sup>40</sup> Williamson, (R.M), Op.cit, p.64.

**Chapitre 3 :**  
**L'impact des pratiques collaboratives**  
**avec son fournisseur SGT sur la**  
**performance de la SC de Nestlé Waters**  
**Algérie**

Ce chapitre s'inscrit dans la partie pratique de notre mémoire de recherche, Ce dernier se divisera en trois (03) sections.

La première section sera consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil Nestlé Waters Algérie, une filiale du groupe Nestlé, ses missions et objectifs ainsi que sa structure organisationnelle.

Pour ce qui est de la deuxième section, elle comprendra la méthodologie que nous avons suivie pour effectuer notre enquête.

Enfin, la troisième section portera sur l'analyse des résultats obtenus et recommandations.

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

### **1.1. Le groupe Nestlé**

Créé il y a près de 148 ans par *Henri Nestlé* sous forme d'une société anonyme, Nestlé est aujourd'hui un groupe alimentaire mondial spécialisé dans la Nutrition, Santé et Bien-être.

Dirigé par *Paul Bulcke*, le Groupe Nestlé est de nos jours présent dans plus de 197 pays commercialisant plus de 10 000 types de produits fabriqués dans près de 447 sites industriels répartis dans plus de 86 pays et un effectif en augmentation de 328 000 employés<sup>1</sup>.

L'histoire de Nestlé a été marquée par les dates suivantes<sup>2</sup> :

- 1857 (31 Octobre) la création de l'entreprise Nestlé ;
- 1868 le commencement de la production de son premier produit : la farine lactée pour nourrisson ;
- 1898 l'implantation de la première usine à l'étranger, en Norvège ;
- 1993 la création de Nestlé Sources Internationales (2002: Nestlé Waters)
- 1998 Lancement de Nestlé Pure Life ;
- 1997 Création de la Division d'affaires stratégiques Nutrition (2006: Nestlé Nutrition) ;
- 2006 Création de la Division des affaires stratégiques FoodServices (2009: Nestlé Professional) ;
- 2011 Création de Nestlé Health Science et Nestlé Institute of Health Sciences.

---

<sup>1</sup> Présentation du groupe, document interne, p.14.

<sup>2</sup> Nestlé, site d'actualités sur les activités du groupe Nestlé, <http://www.nestle.fr/nestleenfrance/histoire%20de%20nestle%20en%20france>, consulté le 04/08/2015 à 12:27.

La mission au quotidien du Groupe Nestlé consiste à proposer aux consommateurs, à travers une large gamme de produits et de marques - les aliments infantiles, eau en bouteille, céréales, chocolat & confiserie, café, alimentaire culinaire, réfrigérée et congelée, dairy, boissons, service alimentaire, la nutrition santé, crème glacée -, des repères fiables et durables en termes de nutrition, de plaisir, de qualité et de sécurité<sup>3</sup>.

## 1.2. Nestlé Waters

Elle est considérée comme un « Globally Managed Business »<sup>4</sup> du groupe Nestlé. Créé en 1992, Nestlé Waters est considérée comme best-seller représentant environ 10% du total des ventes de Nestlé équivalent à 3,8 MILLIARDS avec un portefeuille diversifié de 77 marques uniques au monde, disponibles dans 130 pays adossée sur un très fort ancrage local et une remarquable implication de 30260 collaborateurs ( 2014). Le bilan d'activité 2015 montre que Nestlé waters a réalisé une croissance organique de 5,3 %, une croissance interne réelle de 5,6%, une marge opérationnelle courante de 11,5% ainsi que l'implantation de 110 points de base en plus<sup>5</sup>.

## 1.3. Nestlé Waters Algérie

C'est la première Station de Nestlé Waters dans le Maghreb d'où l'usine au niveau de la source *Taberkachent* à Sidi El Kebir, Blida. Il est à signaler que cette firme est déjà présente en Algérie depuis Mai 2005 par l'intermédiaire d'un partenariat avec le groupe national des Boissons gazeuses des frères Zahaf (BGFZ) l'un des premiers acteurs du secteur des boissons en Algérie.

L'unité de production s'étale sur une superficie de 25000 NF dotée d'une technologie moderne pour répondre aux normes internationales les plus stricts, exploitée par 212 agents et cadres formés et hautement qualifiés, dotée de deux (02) laboratoires contrôle qualité spécialisés dans les analyses physico-chimiques et microbiologiques et d'une salle sensoriel.

---

<sup>3</sup>Boursorama, site d'actualités boursières, <http://www.boursorama.com/bourse/profil/profil.phtml?symbole=6pNESN>, consulté le 01/08/2015 à 15:07.

<sup>4</sup> Nestlemaghreb, site d'actualités économiques dans la zone du Maghreb, [https://www.nestlemaghreb.com/brands/eau\\_en\\_bouteille/nestle\\_viepure](https://www.nestlemaghreb.com/brands/eau_en_bouteille/nestle_viepure), consulté le 02/08/2015 à 15 :09.

<sup>5</sup> Rapport annuel du groupe Nestlé 2015, p.3.

L'entreprise a commencé son exploitation par l'embouteillage de son eau de source (Nestlé vie pure) sous deux (02) formats 1.5L et 0.5L, le jour de son inauguration le 08 Mai 2008 et le format de 5L à partir du 22 Janvier 2012 avec une capacité de 40 millions litres en 2008.

La qualité de l'eau Nestlé est un engagement exceptionnel pour la consommation et la santé humaine. La composition constante de l'eau et sa pureté sont contrôlées en permanences (voir annexe N°III.1). Des prélèvements sont effectués tout au long de l'embouteillage, C'est pourquoi, toute la production de Nestlé Waters Algérie est gérée par un système d'assurance qualité certifié conforme aux normes internationales.

Nestlé Waters s'engage dans l'amélioration continue de la performance dans le strict de la législation et la réglementation Algérienne. Pour cela des programmes de management de la sécurité des denrées alimentaires, de la santé et de la sécurité au travail et de l'environnement sont mis en place. Son système de management intégré (SMI) conformément aux trois (03) référentiels natifs ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001 est certifié depuis janvier 2010. Le label de qualité Nestlé est un engagement envers ses consommateurs<sup>6</sup>.

Les cinq (05) forces de Porter :

**Tableau n°III.1: l'évaluation des cinq (05) forces de Porter de Nestlé Waters Algérie**

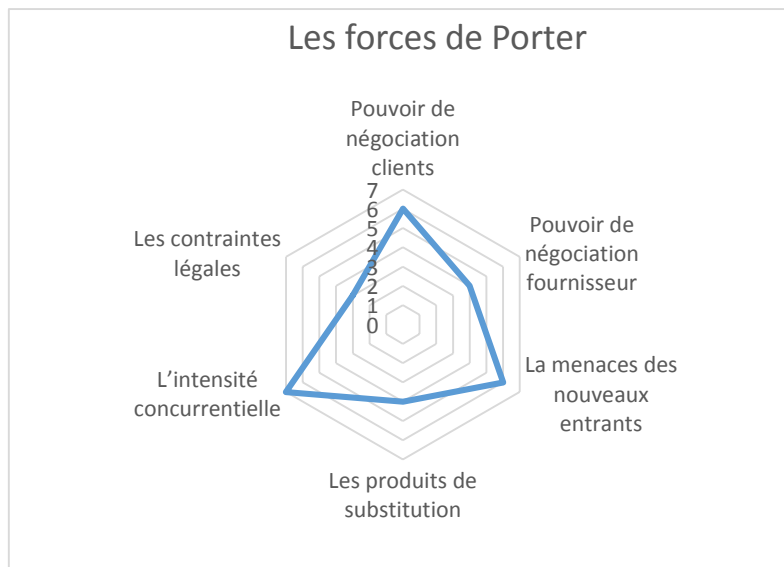
Les forces de Porter	L'échelle
Le pouvoir de négociation clients	06
Le pouvoir de négociation fournisseur	04
Les menaces des nouveaux entrants	06
Les produits de substitution	04
L'intensité concurrentielle	07
Les contraintes légales	03

**Source :** Elaboré par nous-mêmes

---

<sup>6</sup>Lemaghreb, site d'actualités économiques en Algérie, [http://www.lemaghreb.com/?page=detail\\_actualite&rubrique=Nation&id=10242](http://www.lemaghreb.com/?page=detail_actualite&rubrique=Nation&id=10242) , consulté le 08/07/2015 à 08h38.

**Figure n°III.1: Hexagone des cinq forces de Porter de Nestlé Waters Algérie**



**Source :** Elaboré par nous-mêmes à l'aide d'Excel

- **Le pouvoir de négociations des fournisseurs :** Nestlé, par sa taille est en position de force, la qualité des produits Nestlé dépend de la qualité des produits de base, donc le choix des fournisseurs reste très important pour respecter les normes et les exigences du groupe Nestlé.
- **Les produits de substitution :** la présence du produit de substitution d'où l'eau du robinet pollué et mal traité ainsi que les jus et les boissons gazeuses.
- **L'arrivée des nouveaux entrants :** la branche des eaux embouteillées est un marché porteur qui possède des forces (taille du marché, bonne rentabilité, qualité) et présente des opportunités (taille et croissance du marché, possibilité d'exportation et des gisements importants en matière de sources) qui attirent des nouveaux investisseurs s'exposant à des menaces et a des risques (pollution de l'environnement de la source, fluctuation du prix de la matière première PET, taxes) plus au moins importants
- **Le pouvoir des clients :** les clients exercent un pouvoir considérable : d'une part les goûts des consommateurs changent rapidement, car un nombre important d'investisseurs (concurrents) est présent sur le marché de l'eau embouteillé, d'autre part la qualité et la nature du produit ainsi que les facilités offertes par l'entreprise pour ces clients.
- **Les contraintes réglementaires et légales :** l'industrie de l'eau embouteillée est très contraignante par la lourdeur de la réglementation algérienne.

---

#### 1.4. La structure Organisationnelle de Nestlé Waters Algérie

De nos jours, Les structures des entreprises varient en fonction de la taille de l'entreprise, son historique et son domaine d'activité.

Le management de l'entreprise Nestlé Waters Algérie se compose de plusieurs directions interdépendantes tendues vers un objectif commun de rentabilité, structurées de la manière suivante (voir annexe n°III.2)

##### 1.4.1. La direction générale

L'entreprise Nestlé Waters Algérie est gérée par un Country Business Manager (PDG) qui est assisté par un Factory Manager et des Managers dans les différents domaines d'activités à savoir : la supply chain, les ressources humaines, finances, vente et marketing. Elle a pour missions :

- De concevoir et conduire la politique générale à court, moyen et long terme ;
- D'assurer le respect et la concrétisation des principes de management et des standards mondiaux du groupe Nestlé ;
- D'assurer la pérennité de l'entreprise ;
- D'assurer le renforcement de l'image de l'entreprise et de son positionnement sur le marché.

A ce titre elle doit tout mettre en œuvre pour garantir :

- ❖ A l'entreprise, une croissance rentable (définie par des objectifs chiffrés) ;
- ❖ Au personnel, une rémunération au moins conforme aux pratiques de la profession, des conditions de travail reconnues satisfaisantes et des possibilités d'évolution de carrière ;
- ❖ Aux actionnaires, la juste rémunération des capitaux investis ;
- ❖ Aux clients, une satisfaction durable de besoins par une qualité maîtrisée des produits et des services dans le respect des délais et des coûts annoncés ;
- ❖ A son environnement, le respect des contraintes légales, fiscales, civiques et écologiques.

##### 1.4.2. La Supply Chain

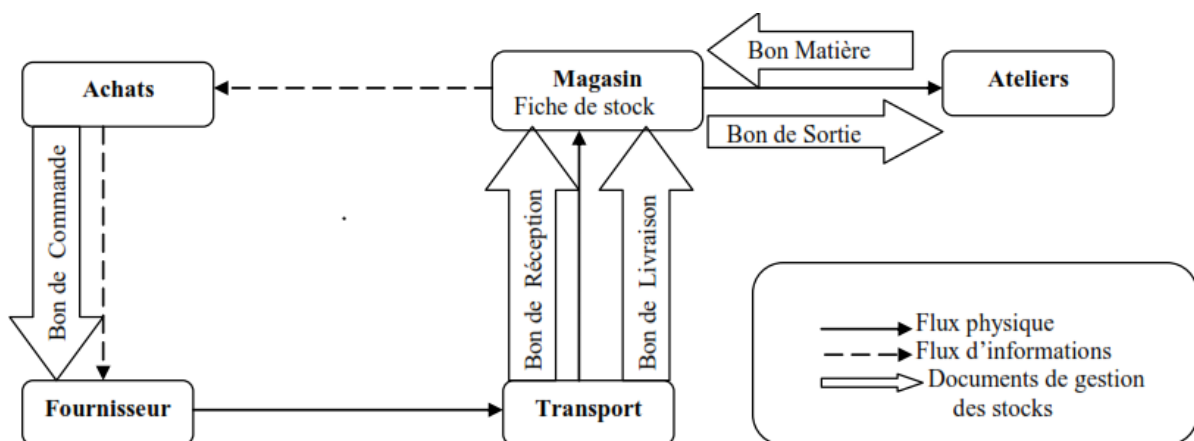
Le Supply Chain manager chapote les différentes structures constituant la chaîne logistique de l'entreprise Nestlé Waters :

**1.4.2.1. Département logistique :**

Cette structure s’organise de la manière suivante (voir annexe n°III.3) :

**a) Service matières premières**

**Figure n°III.2 : Le processus de gestion de stocks**



**Source :** Adapté de la procédure du contrôle et gestion des stocks MP, document interne, service matières premières<sup>7</sup>

Le processus de gestion des stocks se subdivise en quatre étapes :

**1. Réception de la matière première**

Après le contrôle visuel à la réception des matières premières, le magasinier renseigne une fiche de réception (voir annexe n°III.4) qui sera transmise au responsable du magasin pour valider cette dernière en plus du bon de livraison (voir annexe n°III.5).

**2. Stockage des matières premières**

Le stockage des matières premières se fait en se basant sur la méthode FIFO (First In First Out) au niveau du :

<sup>7</sup> La procédure du contrôle et gestion des stocks MP, document interne, service matières premières, p 3.

• Magasin externe située à la zone Zaouïa, Beni-Tamou, avec une superficie de 1000 m<sup>2</sup> consacré au stockage de certaines matières premières (la préforme, le bouchon) ayant une cadence de livraison très élevée avec des quantités importantes.

• Magasin central (NWMP) intégré dans l'usine (voir annexe n°III.6) permettant d'assurer une couverture minimale des stocks de matières premières et d'alimenter la ligne de production.

### **3. Transfert de matières premières du magasin central (NW MP) à la salle de production**

Ce transfert est effectué selon une demande de matières (voir annexe n°III.7) de la part du département Production par le responsable de matières premières.

### **4. Le suivi des mouvements de stocks**

• Les états des stocks des matières premiers sont mises à jours après chaque opérations affectant ses derniers à travers l'intégration des variations (réception, non-conformité, transfert vers la production) dans le système Microsoft Dynamics AX -une solution de planification des ressources d'entreprise (ERP)-.

#### **b) Service logistique Produit Finis**

Cette structure doit assurer la réalisation des tâches suivantes :

- Planning de l'objectif de production aux expéditions mensuelles et journalière ;
- Le suivi et la coordination des opérations d'expéditions journalières et la rédaction des rapports associés ;
- Mener l'inventaire mensuel et suivi de la traçabilité des transferts production/magasin produits ;
- La gestion et le suivi des commandes & gratuité, Destructions de Produits finis (distributeur & autre) ;
- Veiller sur l'application des normes SIM et le respect des conditions d'hygiène Nestlé au niveau du magasin et lors du chargement du produit Nestlé Vie Pure sur les camions.

#### **1.4.2.2. département Purchasing**

Cette organisation doit assurer la réalisation de multiples missions, notamment<sup>8</sup>:

---

<sup>8</sup> La politique Purchasing de Nestlé Waters Algérie, département Purchasing, p. 8.

- Élaboration de la politique d'achat globale (objectifs, stratégies et budgets) ;
- Assurer un modèle de gouvernance efficace aligné sur la direction générale de l'organisation en favorisant la connectivité à cette dernière ;
- Assurer en continu la couverture des besoins exprimés par les clients internes (voir annexe n°III.8) de l'entreprise afin de contribuer à la continuité du bon fonctionnement de cette dernière (matières premières, matériel et équipement, pièces de rechange, service...) ;
- Veiller à la fiabilité des sources d'approvisionnement sur le plan des délais, de la qualité, des quantités et des prix en prenant en considération les types de produits achetés, les enjeux stratégiques, l'importance et les caractéristiques des marchés fournisseurs (voir annexe n°III.9);
- Contribuer à l'amélioration de la productivité et contribuer à la rentabilité financière de l'entreprise ;
- Assurer le bon fonctionnement du processus achat ainsi que son conformité aux KPI et soutenir Nestlé Continuous Excellence.

#### **1.4.3. Département finance et contrôle**

Cette structure s'organise de la manière suivante (voir annexe n°III.10) :

##### **1.4.3.1. Service comptabilité** : délégué pour

- Fournir des enregistrements reflétant la situation financière réelle de l'entreprise ;
- Répondre aux obligations comptables, fiscales et sociales de l'unité.

##### **1.4.3.2. Service finance**

- effectuer le suivi comptable de toutes les opérations de banque et des autres opérations de caisse ;
- procéder à l'imputation de l'encaissement sur la base du bordereau de remise en banque ou l'avis de crédit de la banque.

Contrôleur de gestion ayant pour mission de :

- Développer les procédures de calcul des coûts et de gestion prévisionnelle ;
- Assurer la performance globale, le respect des obligations légales et des procédures internes ;
- Participer au pilotage ainsi qu'à la prise de décision pour les dirigeants de l'entreprise.

##### **1.4.3.3. Service IT** : Assure :

- Participer à la mise en forme et à l'actualisation du schéma directeur informatique des systèmes d'information.

- Superviser l'exploitation informatique des données et garantir la qualité, la fiabilité et l'intégrité des informations diffusées dans les ERP.
- Assurer la sauvegarde de toutes les procédures, traitements et données informatiques en respectant les contraintes légales.

En tenant compte :

- De l'évolution de la technologie ;
- Des nécessités de l'organisation du travail ;
- De la situation financière de l'entreprise.

#### **1.4.4. Département RH**

Cette structure s'organise de la manière suivante (voir annexe n°III.11) :

##### **1.4.4.1. Le service administratif** : doit assurer

- la veille au respect de la législation sociale, de la convention d'entreprise, du règlement intérieur et des procédures internes ;
- Créer un environnement de travail sécurisé en influant sur les dirigeants et les employés de première ligne, la formation et le respect des normes et réglementations ;

**1.4.4.2. Le service développement** assurant La gestion de l'évolution des ressources humaines notamment par des politiques appropriées en matière de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, la formation étant le moyen privilégié pour assurer la promotion et la gestion de carrière .

**1.4.4.3. Le service sécurité** assurant la sécurité du site et le respect du règlement interne.

##### **1.4.5. Le service Moyens Généraux** : qui doit assurer

- L'approvisionnement en matière de fournitures, consommables et mobiliers de bureau et assurer le suivi des prestataires (Société de nettoyage /transport/ catering ...)
- Assurer l'approvisionnement de l'usine en carburant pour groupe électrogène et chariots GPL et la gestion des moyens matériels et du parc roulant ;
- La tenue des livres d'inventaires ;

**1.4.6. Département management qualité** : il s'organise de la manière suivante :

- **Un responsable laboratoire** ; ingénieur chimiste & Leader Sensory, ingénieur qualité, technicien qualité, technicien laboratoire, technicien laboratoire et CIP, Chef équipe, factotum.

Elle a pour missions :

- ✓ Etre garante de la politique qualité et environnementale de l'organisme. S'assurer qu'elle est comprise, mise en œuvre et entretenue à tous les niveaux de l'organisation.
- ✓ Animer la démarche de management qualité et environnementale au sein de l'organisme.
- ✓ Etre interlocuteur des organismes de certification et d'accréditation.
- ✓ Assurer l'application du système qualité intégrée et conduire les audits internes.
- ✓ Chercher à concilier les impératifs de qualité, la maîtrise des coûts de revient et

L'amélioration des performances environnementales.

- ✓ Contribuer à inculquer l'esprit « qualité » et « développement durable » à

L'ensemble du personnel de l'organisme.

#### **1.4.7. Département Production**

Le département est responsable de la salle de production. Cette dernière est équipée de deux lignes de production : la ligne SIDEL responsable à la réalisation du produits 1.5 L et celle responsable de la réalisation du produits 5L.

La réalisation du processus de production (voir annexe n°III.12) est assurée par quatre équipes de superviseurs organisées comme suit : trois équipes couvrant les trois shifts pendant une journée pendant que le quatrième est en repos rendant deux (02) jours successifs, et vice versa.

#### **1.4.7. Département sécurité hygiène et environnement(HSE)**

Responsable de l'ensemble des activités de protection du patrimoine de l'entreprise et des travailleurs en milieu professionnel. Il s'organise de la manière suivante :

Deux agents HSE quai de chargement, deux factotums usine, un superviseur HSE et UN assistant HSE, chapoter par un Manager HSE qui doit rendre compte directement au directeur d'usine

Ce département doit :

- Organiser les relations avec les services de sécurité préventive et de la protection civile ;
- Promouvoir une culture de protection et de sauvegarde du patrimoine et des personnels.
- Veiller au respect des instructions et bonnes pratiques de Sécurité Environnement à travers :
- Effectuer des simulations des plans de mesures d'urgence, Contrôler le port des EPI ;
- Analyser, identifier et évaluer les risques environnementaux ensuite Proposer le plan Sécurité et Environnement cohérent avec le système de management tout en respectant la législation locale et les procédures Nestlé.

#### **1.4.8. Département maintenance**

Cette structure doit assurer la réalisation de plusieurs tâches, on distingue :

- L'établissement et la révision des plans de maintenance des machines et des équipements ainsi que le suivi de l'exécution de ces derniers ;
- La gestion des interventions sur tous les équipements en réduisant le temps consacré pour ces derniers ;
- Suivre l'évolution technologique des équipements et des processus de fabrication ;
- La gestion des achats pièces techniques et leur magasinage ;
- La gestion et l'élimination de la maintenance corrective des machines et des équipements ;
- Veiller au respect des dispositions en matière d'hygiène, de sécurité industrielle, de médecine du travail et des bonnes pratiques au sein de l'usine (NGMP), cela a une relation avec :
  - Les modifications sur ligne de production ;
  - La maintenance planifiée ;
  - Food safety, quality, HSE et compliance engineering.

#### **1.4.9. Département commerciale : Il se charge de**

- L'élaboration de la politique commerciale en concordance avec la politique générale ;

- Assurer l'écoulement du produit sur le marché à travers les différentes techniques de promotion et de commercialisation ;
- Contribuer dans l'amélioration de la rentabilité commerciale en termes de CA et du développement du panier clients de son entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies.

## **2. Présentation de l'Etude qualitative**

Dans cette partie, nous allons présenter la méthodologie que nous avons suivi pour répondre à notre problématique ainsi de confirmer ou infirmer les hypothèses.

Nous allons, d'abord présenter notre objectif de recherche, notre approche, outils de recueil de données et enfin, la méthode d'analyse et d'interprétation des données.

### **2.1. Démarche méthodologique de l'étude**

L'objet de cette étude, menée auprès de Nestlé Waters Algérie, est de mettre en lumière l'adoption des pratiques collaboratives dans une supply chain et leur impact sur la performance commerciale de cette dernière.

Dans un premier temps, on a introduit la notion du supply chain, son management, ses enjeux en passant par son évolution depuis la logistique vers son contexte actuel. Ensuite, on a synthétisé la littérature ayant pour objet la collaboration logistique.

En ce qui concerne la performance, une réflexion sur le concept, ses spécificités et sa dimension interne dans une supply chain sera menée avant de passer aux outils de mesure existants avec leurs intérêts et limites ainsi qu'une évocation des enjeux et moyens permettant de mesurer cette dernière.

### **2.2. L'objectif de la recherche**

L'objectif principal de cette recherche est de comprendre comment l'application des pratiques de la collaboration logistique avec le fournisseur SGT peuvent influencer la performance commerciale de la supply chain.

### **2.3. L'approche de recherche**

Dans notre recherche, nous avons opté pour une approche qualitative. Le choix de cette approche dépend de l'objectif de la recherche qui consiste à analyser et comprendre de quelle

manière les pratiques collaboratives au sein de la chaîne logistique peuvent influencer la performance de cette dernière donc une approche qualitative est la plus convenable.

#### **2.4. Définition de l'étude qualitative**

La recherche qualitative est souvent caractérisée par une évaluation en profondeur. Dans la pratique, la recherche qualitative est exécutée auprès d'un individu ou groupe de répondants significativement plus réduit que ceux utilisés par la recherche quantitative et ce pour deux motifs <sup>9</sup>:

- Les études de recherche qualitative sont conçues pour recueillir des informations significatives et en profondeur. Ces informations deviendront éventuellement des hypothèses qui seront testées quantitativement. Les études quantitatives visent essentiellement l'observation de la fréquence des opinions analysées.
- Les interviews en recherche qualitative sont beaucoup plus longues qu'en recherche quantitative parce que les réponses aux questions demeurent ouvertes. Les études qualitatives visent essentiellement la compréhension des logiques qui sous-tendent les opinions de tel type de population sur un certain sujet.

#### **2.5. Méthode de collecte des données**

Pour la collecte des données, nous avons opté pour l'entretien. C'est la méthode adéquate pour notre approche qualitative dont le but est de donner une dimension empirique à notre étude de recherche.

##### **2.5.1. L'entretien**

L'entretien est « *un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé. Alors, l'entretien consiste à une séance de questionnement adressé à une personne ou à plusieurs personnes choisies fortuitement dans le but de collecter les informations permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche* »<sup>10</sup>.

##### **2.5.2. Types d'entretien**

---

<sup>9</sup>PELLEMANS (P), « Recherche qualitative en marketing », Boeck & Larcier, Paris, Bruxelles, 1999, p.15.

<sup>10</sup> CHABANI, (S) et OUACHERINE (H), Op.cit, p.72.

Il existe trois types d'entretiens<sup>11</sup> :

#### 2.5.2.1. Entretien non directif

C'est le recours pour une recherche d'informations ou d'opinions de niveau assez général. La personne interviewée peut s'exprimer librement sur le sujet qu'il lui a été présenté. On utilise ce type lorsqu'on ne maîtrise pas le sujet.

#### 2.5.2.2. Entretien semi directif

Il se diffère du premier par le degré de liberté qui est plus réduit. L'interviewé doit répondre le plus directement possible à des questions précises et le but recherché est de s'informer, au même temps de vérifier des points particuliers lié à certaines hypothèses.

#### 2.5.2.3. Entretien directif

Dans ce type, le chercheur dirige la communication et le degré de liberté est le plus réduit. Il permet d'approfondir le sujet de recherche.

Le type d'entretien que nous avons choisi pour notre recherche est le type semi directif. La technique de recueil de données était le face à face. Elle nous a permis de déceler l'attitude que prennent les interviewés.

Afin d'effectuer nos entretiens, nous avons élaboré un guide d'entretien. Ce dernier permet aux interviewés de répondre avec flexibilité et de confirmer ou infirmer certains faits.

Ainsi, le guide d'entretien est défini comme « *liste récapitulative des thèmes et des questions à aborder dans le cadre d'une enquête qualitative, qui précise le moment et la manière de les introduire dans la conversation. Ce guide est fourni à l'enquêteur pour lui permettre de suivre la méthodologie définie, tout en observant un comportement adéquat lors de l'entretien*<sup>12</sup> ».

Notre guide d'entretien est divisé en parties (05) parties (voir annexe n°III.13) :

**Tableau n°III.2 : Les grands axes du guide d'entretien**

Partie	Objectif
Description et identification du profil de l'interviewé	C'est des questions introductives, pour présenter le profil de la personne interviewée et ses missions au sein de Nestlé Waters Algérie.

---

<sup>11</sup> Idem, p.73.

<sup>12</sup> E-marketing, site d'actualité marketing, <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Guide-d-entretien>, consulté le 20/08/2015 à 14h23.

La supply chain au sein de Nestlé Waters Algérie.	Cet axe contient des questions concernant la supply chain au sein de Nestlé Waters Algérie dans le but de connaître sa structure et l'importance de cette dernière ainsi que les outils utilisés pour sa gestion.
La logistique collaborative au sein de Nestlé Waters Algérie	L'ensemble des questions s'articule autour des pratiques collaboratives amont de l'entreprise Nestlé Waters Algérie, particulièrement avec le fournisseur SGT pour cerner l'état des lieux de cette approche et les différents outils utilisés pour la concrétisation de cette dernière.
La mesure de la performance au sein de la supply chain	Les questions tournent autour de la mesure de la performance au sein de la supply chain Nestlé Waters Algérie et la définition des KPI appropriés.
L'impact de l'adoption des pratiques collaboratives avec le fournisseur SGT	C'est le vif de notre sujet. A travers ces questions, nous voulions connaître la manière dont les pratiques de la collaboration logistique peuvent influencer la performance de l'entreprise Nestlé Waters Algérie.

**Source:** Elaboré par nous-mêmes à l'aide d'Excel

Concernant les entretiens, ces derniers sont au nombre de quinze (15) avec une durée initialement fixée à une trentaine de minute (30 min). Mais, il faut préciser que certaines interviews ont pris moins de temps du fait que les personnes interrogées n'avaient pas beaucoup de temps à nous accorder vu leur obligation au sein de l'entreprise.

Les interviews ont été menées le 24, 25, 26 et 27 Aout 2015 et cela au sein des bureaux des interviewés à Nestlé Waters Algérie.

### 2.5.3. L'aspect déontologique de notre entretien

Lors de nos entretiens, on a respecté :

- Présentation de l'objet d'étude au début de l'entretien ;
- L'anonymat des interviewés ;
- Demande de l'autorisation d'enregistrer l'interview ;
- Garder à notre disposition les enregistrements et les transcriptions qui concernent nos interlocuteurs ;

- Remercier nos interviewés.

#### 2.5.4. L'échantillonnage

Pour mener à bien cette étude et afin de donner une dimension empirique à notre travail, nous avons réalisé nos entretiens au sein de Nestlé Waters Algérie à travers un échantillon de 15 personnes.

La sélection des personnes interrogées est basée sur le poste qu'elles occupent au sein de l'entreprise et qui sont en relation avec notre sujet de recherche d'où leur capacité à répondre à nos questions (expérience et connaissance relative à notre problématique). Nous voulions interroger plus de personnes, mais vu l'indisponibilité de ces derniers (mission, formation, congé...) on s'est limité à douze 12 employées.

#### 2.5.5. Le profil des interviewés

**Tableau N° III.3 : Le profil des interviewés**

Interviewer	Expérience	Missions	Date et lieu
Purchasing Manager	12 ans	-Gérer et enrichir le panier des fournisseurs ; -Elaborer les cahiers de charges ; - Négocier avec les fournisseurs les quantités prévisionnelles de matières premières dans les meilleurs délais, tout en tenant compte des objectifs techniques et commerciaux)	Son bureau au sein de l'entreprise Le 24/05/2015 De 14h00 à 14h30.
Purchasing Officer	05 ans	-Spécifier les besoin des services internes et de production ; - Définir le cout de revient maximum par rapport au prix de vente.	Son bureau au sein de l'entreprise Le 24/05/2015 De 15h15 à 15h45.
Logistics Manager	07 ans	- Assurer la relation avec les fournisseurs et clients - Appliquer les directives et normes SIM et Nestlé.	Son bureau au sein de l'entreprise Le 24/05/2015 De 16h00 à 16h25.
Warehouse keeper Officer	02 ans	- Inventorier début et fin du mois ; -Assurer le suivi des états des stocks.	Son bureau au sein de l'entreprise Le 25/05/2015 De 13h50 à 14h15.

Production Manager	09 ans	-Etablir les plannings de production mensuel/Annuel ; - Veiller à l'atteinte des objectifs qualités & sécurité alimentaire liés à la production ; -Optimiser l'utilisation des équipements, du personnel, des énergies et des différents matériaux utilisés en production.	Son bureau au sein de l'entreprise Le 25/05/2015 De 14h50 à 15h15.
Production contrôler	02 ans	-Planification de la production ; - Veiller à l'atteinte des objectifs en termes de quantité, qualité et sécurité alimentaire liés à la production	Son bureau au sein de l'entreprise Le 25/05/2015 De 15h40 à 16h10.
Responsable Assurance Qualité	12 ans	-établir et gérer le système management de l'assurance qualité ; -Mener les audits fournisseurs	Son bureau au sein de l'entreprise Le 26/05/2015 De 14h10 à 14h40.
Ingénieure Assurance qualité	10 ans	-Assurer la réalisation et l'enregistrement des différents analyses liées aux matières premières et au produits finis ; -Assurer la libération des MP et des PF.	Son bureau au sein de l'entreprise Le 26/05/2015 De 14h50 à 15h15.
Chef Magasinier P.F	04 ans	-Assurer le suivi des stocks de PF ; -Assurer le suivi et le bon déroulement des opérations de chargement selon les normes définis par Nestlé.	Son bureau au sein de l'entreprise Le 26/05/2015 De 15h00 à 15h30.
Coordinatrice service client	01 an	- Coordination avec le département production et le service logistique - planifier le transport des marchandises ; -Gestion des réclamations client ;	Son bureau au sein de l'entreprise Le 27/05/2015 De 14h50 à 15h15.
Contrôleur de gestion	03 ans	-Suivi et contrôle des achats de la matière première ; - Détermination mensuelle des couts de productions par produit ;	Son bureau au sein de l'entreprise Le 27/05/2015 De 15h30 à 16h00.

		- - Construire des tableaux de bord et choisir les bons indicateurs de performances ;	
Contrôleur financier	01 an		Son bureau au sein de l'entreprise Le 27/05/2015 De 16h10 à 16h40.

**Source** : Elaboré par nous-mêmes

### 2.5.6. L'analyse et le traitement des données

« L'analyse du contenu se présente comme une technique d'analyse dont l'objet est la description objective, systématique et quantitative du contenu manifesté des données qualitative »<sup>13</sup>.

Pour analyser les informations collectées à travers les entretiens, nous avons opté pour une analyse de contenu.

#### 2.5.6.1. Etapes de l'analyse

Pour effectuer cette analyse, nous avons suivi les étapes de l'analyse de contenu : D'abord, nous avons retranscrit complètement par écrit, au mot près, tout ce qui a été dit par les répondants au cours des entretiens.

Ensuite, nous avons procédé à la création des catégories, qui sont des classes dans lesquelles sont regroupées des informations de même nature.

Puis, nous avons effectué un découpage de données. C'est le fait de découper les données brutes en propositions (en morceaux), ensuite de former des unités d'analyse : chaque unité d'analyse est une proposition (une idée) ou bien un groupe de mots.

Enfin, nous avons donné à chaque unité d'analyse une fréquence. Nous avons effectué le total des unités d'analyse ainsi nous avons déterminé le pourcentage.

Nous concluons l'analyse par l'élaboration des tableaux qui contiennent les colonnes suivantes : Catégorie, unité d'analyse, fréquence et pourcentage.

A l'aide du logiciel Excel, nous avons obtenu des graphes par secteurs sur lesquels nous avons fait notre interprétation des résultats, qui regroupent des informations de même nature.

## 3. Analyse des résultats et Recommandations

<sup>13</sup>PELLEMANS, (P), Op.cit., p.167.

### 3.1. Analyse et traitement des résultats de l'enquête qualitative

Dans cette section, nous allons présenter les résultats de notre enquête. Après avoir utilisé l'analyse de contenu et découpé les réponses des interviewés en catégories et en unité d'analyse, nous allons interpréter les résultats.

Les questions du premier axe, qui concernent le profil de l'interviewé ont été présentées précédemment. Dans cette section, nous allons analyser que la question n°02 du guide d'entretien.

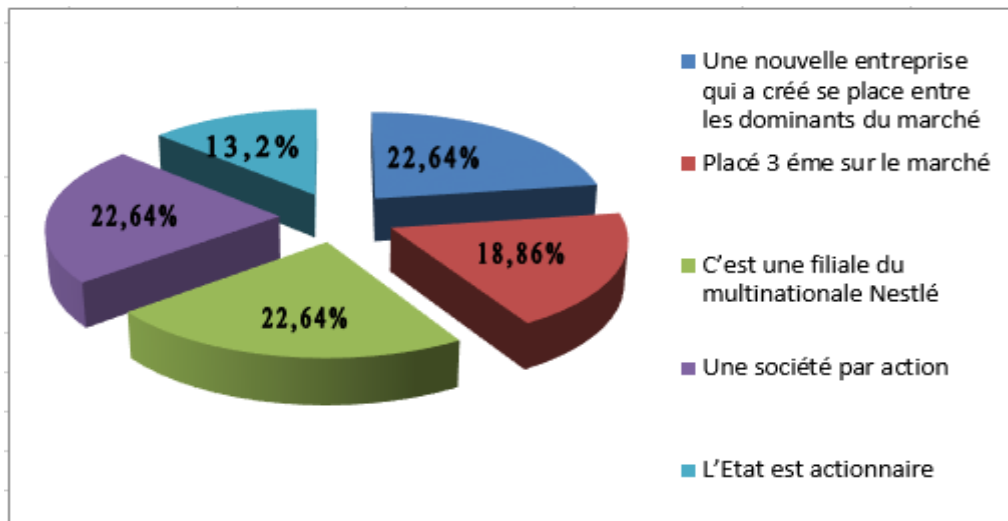
### 3.2. Description et identification du profil de l'interviewé

**Tableau n°III.4 : La description de Nestlé Waters Algérie par les interviewés**

Catégorie	Unité d'analyse	Fréquence	%
Leader sur le marché	Une nouvelle entreprise qui a créé se place entre les dominants du marché	12	22,64
	Placé 3 éme sur le marché	10	18,86
<i>Sous total</i>		22	41,50
Filiale	C'est une filiale du multinationale Nestlé	12	22,64
	<i>Sous total</i>	12	22,64
SPA	Une société par action	12	22,64
	L'Etat est actionnaire	07	13,20
<i>Sous total</i>		19	35,84
<i>Total</i>		53	100

**Source :** Elaboré par nous-mêmes

**Figure n°III.3 : Description de Nestlé Waters Algérie par les interviewés**



**Source :** Elaboré par nous-mêmes à l'aide d'Excel

Les interviewés définissent Nesle Waters Algérie comme étant un leader sur le marché de l'eau embouteillé (41,50%) qui malgré sa présence récente sur ce dernier, il a su prendre une place entre les enceins géants (22,64 %). Il est classé 3<sup>ème</sup> (18,86%) après Guedila et Ifri (2014). Les autres réponses, évaluées a (22,64%) coïncidèrent Nestlé Waters Algérie comme une filiale du groupe Nestlé. Ceux qui restent (35%) la présenteront comme une société par actions (22,64%) ou l'Etat est actionnaire.

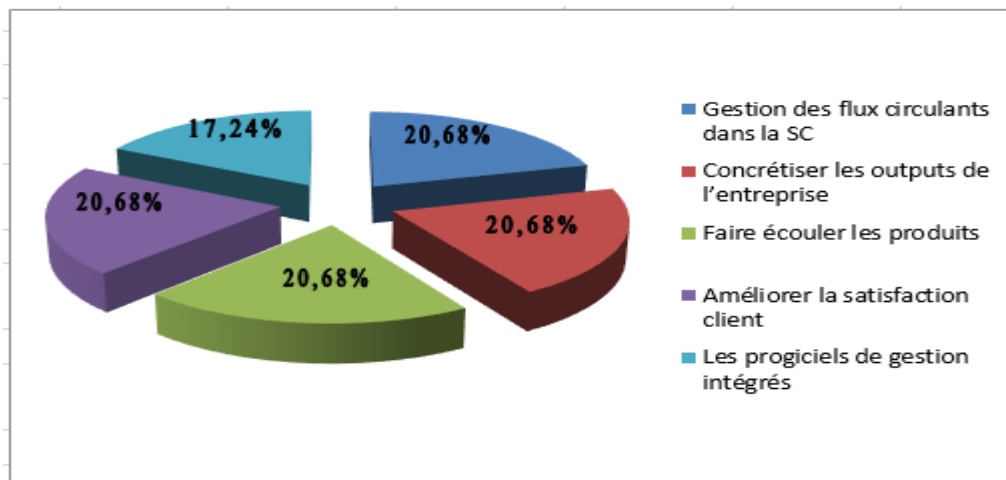
### 3.3. La supply chain de Nestlé Waters Algérie

**Tableau n°III.5 : Définition de la supply chain**

Catégorie	Unité d'analyse	Fréquence	%
Ensemble de Processus	Gestion des flux circulants dans la SC	12	20,68
	Concrétiser les outputs de l'entreprise	12	20,68
	Faire écouler les produits	12	20,68
	Améliorer la satisfaction client	12	20,68
<i>Sous total</i>		48	82,75
Outils	Les progiciels de gestion intégrés	10	17,24
	<i>Sous total</i>	10	17,24
<b>Total</b>		58	100

**Source :** Elaboré par nous-mêmes

**Figure n°III.4 : Représentation graphique de la définition du Supply Chain Management**



**Source :** Elaboré par nous-mêmes à l'aide d'Excel

Nous remarquons que la majorité des réponses (82,75%) considère le SCM comme étant un ensemble de processus qui permet d'améliorer la satisfaction des clients (20,68%) à travers une bonne gestion des flux circulants dans la supply chain (20,68%) en concrétisant les outputs de l'entreprise (20,68%) qui seront écouler sur le marché, confirment 20,68% des interviewés. Cependant, (17,24%) des interviewés pensent que le SCM est un ensemble d'outils utilisé dans le but de satisfaire les clients. En effet ces outils peuvent inclure sans que la liste soit exhaustif l'ensemble des progiciels de gestion intégrés notamment la GRC, GRF.

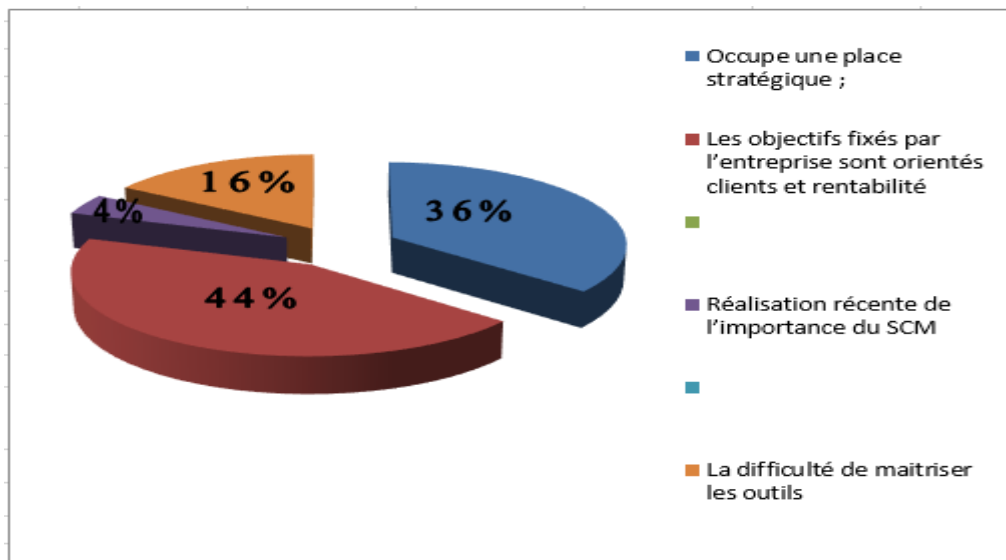
**Tableau n° III.6: La place du Supply Chain Management au sein de Nestlé Waters Algérie**

Catégorie	Unité d'analyse	Fréquence	%
Position forte	Occupe une place stratégique ;	09	36
	Les objectifs fixés par l'entreprise sont orientés clients et rentabilité ;	11	44
<b>Sous total</b>		20	80
Position faible	Réalisation récente de l'importance du SCM	01	04
	La difficulté de maîtriser les outils	04	16
<b>Sous total</b>		05	20

<i>Total</i>	25	100
--------------	----	-----

Source : Elaboré par nous-mêmes

**Figure n°III.5 : La place du SCM au sein de Nestlé Waters Algérie**



Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide d'Excel

Selon les résultats des entretiens, 80% ont répondu que le SCM a un poids et une forte position au sein de l'entreprise et cela avec 36 % qui ont dit qu'elle occupe une place stratégique pendant que 44% des réponses confirment que Les objectifs de l'entreprise sont orientés client.

Cependant, 20% des interviewés nous a confirmé que cette position au sein de l'entreprise reste théorique. Cela est dû à la négligence de l'importance du SCM et la difficulté de maîtriser ses outils.

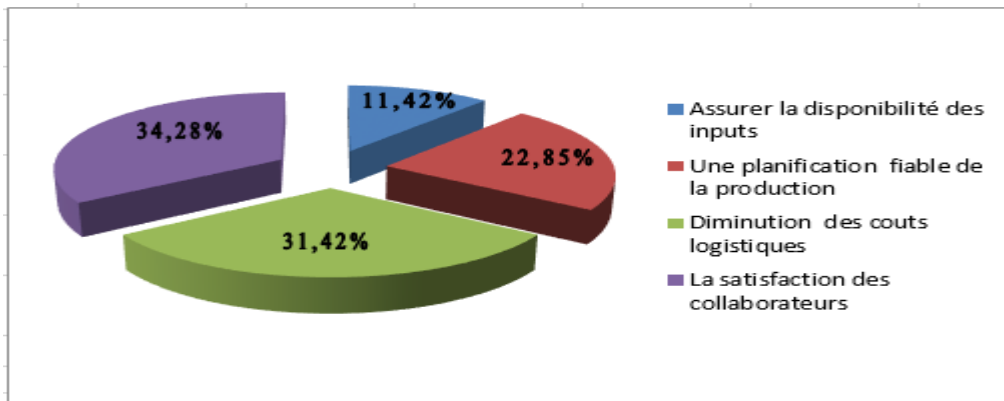
**Tableau n°III.7 : Les principaux objectifs du SCM**

Objectifs	Fréquence	%
Assurer la disponibilité des inputs	04	11,42
Une planification fiable de la production	08	22,85
Diminution des couts logistiques	11	31,42
La satisfaction des collaborateurs	12	34 28

Totale	35	100
--------	----	-----

**Source :** Elaboré par nous-mêmes à l'aide d'Excel

**Figure n°III.6 : Les principaux objectifs du SCM**



**Source :** Elaboré par nous-mêmes à l'aide d'Excel

Le Supply Chain Management au sein de Nestlé Waters Algérie est une approche orientée vers ces collaborateurs, cherchant à satisfaire ces derniers à travers la concrétisation des engagements prédéfinis. Cela consiste à l'assurance de la disponibilité des inputs nécessaires pour la réalisation de la production planifiée selon les prévisions de la demande marquée par son caractère d'instabilité.

### 3.4. la collaboration entre Nestlé Waters Algérie et le fournisseur SGT

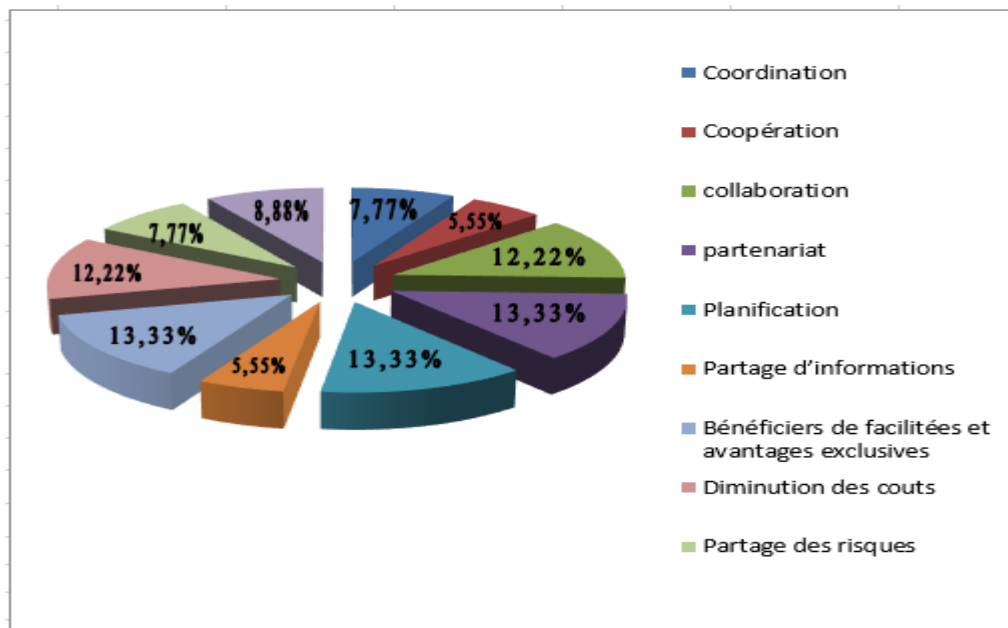
**Tableau n°III.8: Définition de la logistique collaborative avec les fournisseurs**

Catégorie	Unité d'analyse	Fréquence	%
Définition	Coordination	07	7,77
	Coopération	05	05,55
	collaboration	11	12,22
	partenariat	12	13,33
<b>Sous total</b>		<b>35</b>	<b>38,88</b>
Outils	Planification	12	13,33
	Partage d'informations	05	05,55
<b>Sous total</b>		<b>17</b>	<b>18,88</b>
Objectifs	Bénéficiaires de facilitées et avantages exclusives	12	13,33

	Diminution des couts	11	<b>12,22</b>
	Partage des risques	07	<b>7,77</b>
	Amélioration du CA	08	<b>8,88</b>
	<i>Sous total</i>	<b>38</b>	<b>42,22</b>
	<i>Total</i>	<b>90</b>	<b>100</b>

**Source :** Elaboré par nous-mêmes à l'aide d'Excel

**Figure n°III.7 :** la définition de la logistique collaborative avec les fournisseurs



**Source :** Elaboré par nous-mêmes à l'aide d'Excel

Les interviewés ont défini la logistique collaborative comme synonyme de la coordination (7,77%), coopération (5,55%), collaboration (12,22%) ou encore de partenariat (13,33%) qui se base sur la planification (13,33%) et le partage d'informations( 5,55%) cherchant à réaliser un objectif de réduction des couts (12,22%), de partage de risques (7,77%) ou d'amélioration du CA(8,88%).

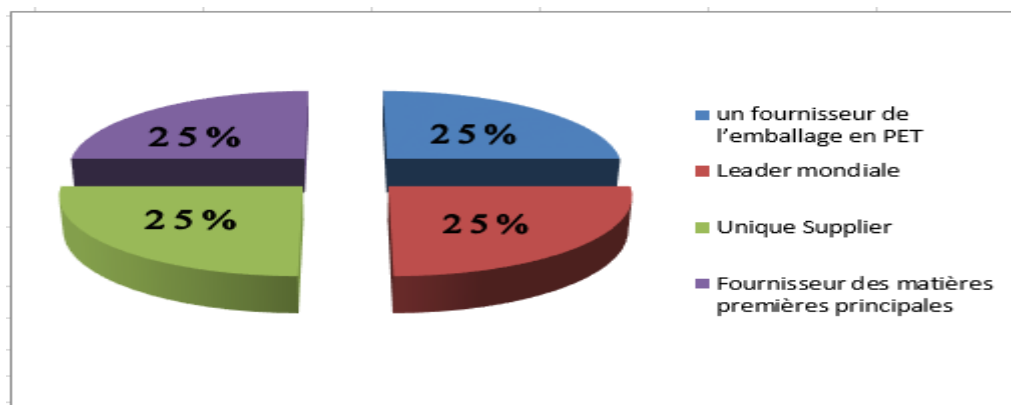
**Tableau n°III.9 :** La présentation du fournisseur SGT

Catégorie	Unité d'analyse	Fréquence	%
La Société Générale des Techniques	un fournisseur de l'emballage en PET	12	25
	Leader mondiale	12	25
<i>Sous total</i>		24	50

Collaborateur logistique amont	Unique Supplier	12	25
	Fournisseur des matières premières principales	12	25
<b>Sous total</b>		24	50
<b>Total</b>		48	

Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide d'Excel

**Figure n°III.8: Présentation du fournisseur SGT**



Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide d'Excel

Les interviewés considèrent l'entreprise SGT comme étant un leader mondiale (25%) dans la fabrication de l'emballage en PET (25%). De même, ils la présentent comme un unique fournisseur (25%) des matières premières principales (25%) (Préforme format 28 gm, 85 gm, bouchon) dont toutes les filiales Nestlé Waters doivent s'approvisionner auprès de ce dernier. Cette relation est régie par des contrats d'achats globaux centralisés à Paris, France pour le cas de Nestlé Waters Algérie.

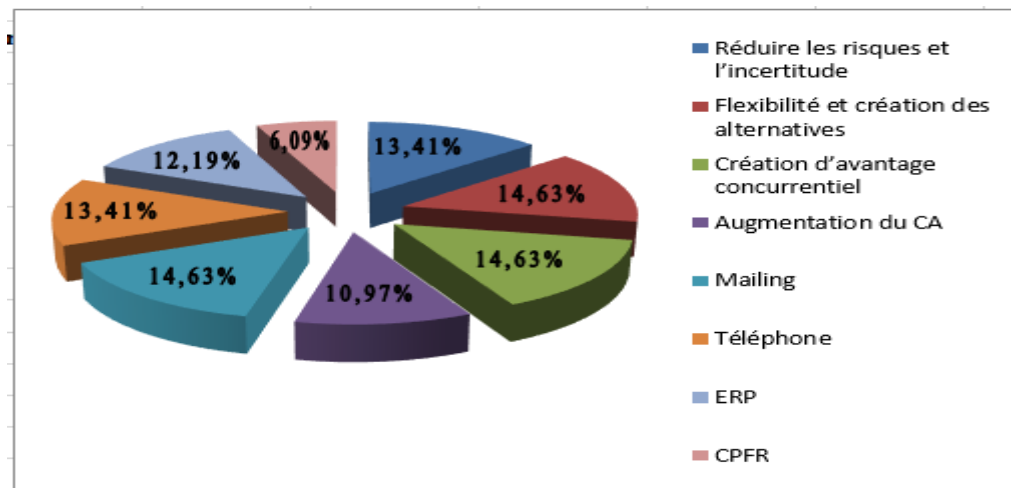
**Tableau n°III.10 : les pratiques de collaboration entre Nestlé Waters Algérie et le fournisseur SGT**

Catégorie	Unité d'analyse	Fréquence	%
<b>Objectifs</b>	Réduire les risques et l'incertitude	<b>11</b>	<b>13,41</b>
	Flexibilité et création des alternatives	12	14,63
	Création d'avantage concurrentiel	12	14,63
	Augmentation du CA	09	10,97
<b>Sous total</b>		<b>44</b>	<b>53,65</b>

<b>Outils</b>	Mailing	12	14,63
	Téléphone	11	13,41
	ERP	10	12,19
	CPFR	05	06,09
<b>Sous total</b>		38	46,34
<b>Total</b>		<b>82</b>	<b>100</b>

**Source :** Elaboré par nous-mêmes à l'aide d'Excel

**Figure n°III.9 : Pratiques de collaboration entre Nestlé Waters Algérie et le fournisseur SGT**



**Source :** Elaboré par nous-mêmes à l'aide d'Excel

Selon 13,41% des réponses, l'objectif des pratiques de collaboration entre Nestlé Waters Algérie et le fournisseur SGT est de réduire les risques et l'incertitude pendant que 14,63% pensent que c'est réduit à la flexibilité et la création des alternatives, ceux qui restent pensent que cette démarche a pour but la création d'un avantage concurrentiel (14,63%) ou l'augmentation du CA 10,97%. Quant aux outils utilisés, 14,63% ont mentionné le mailing, 13,41% le téléphone, 12,19% les ERP réduites à Microsoft Dynamics AX et 46,34% pour le CPFR comme outil de la collaboration logistique.

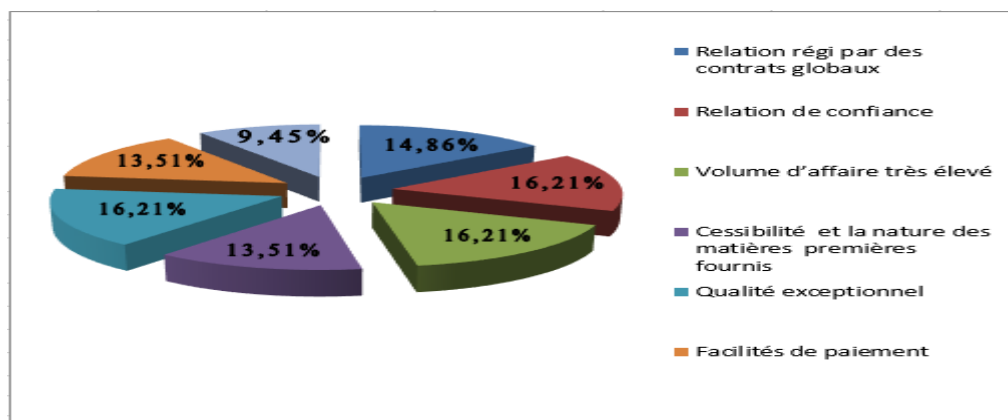
**Tableau n°III.11 : les caractéristiques de la relation de collaboration entre Nestlé Waters Algérie et le fournisseur SGT**

Catégorie	Fréquence	%
Relation régi par des contrats globaux	11	14,86

Relation de confiance	12	16,21
Volume d'affaire très élevé	12	16,21
Cessibilité et la nature des matières premières fournis	10	13,51
Qualité exceptionnel	12	16,21
Facilités de paiement	10	13,51
Stabilité des prix	07	9,45
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100</b>

**Source :** Elaboré par nous-mêmes à l'aide d'Excel

**Figure n°III.10 : Caractéristiques de la relation de collaboration entre Nestlé Waters Algérie et le fournisseur SGT**



**Source :** Elaboré par nous-mêmes à l'aide d'Excel

D'après 14,86% des interviewés, la relation reliant Nestlé Waters Algérie et le fournisseur SGT est une relation contractuelle basée sur la confiance (16,21%) ayant pour objet les matières premières principales pour la fabrication des produits Nestlé dont la qualité est exigée exceptionnel. Cette relation est caractérisée par un volume d'affaire important (16,21%), les facilités de paiement (13,51%) avec une certaine stabilité de prix (9,46%)

### 3.5. La mesure de la performance commerciale de la supply chain au sein de Nestlé Waters Algérie

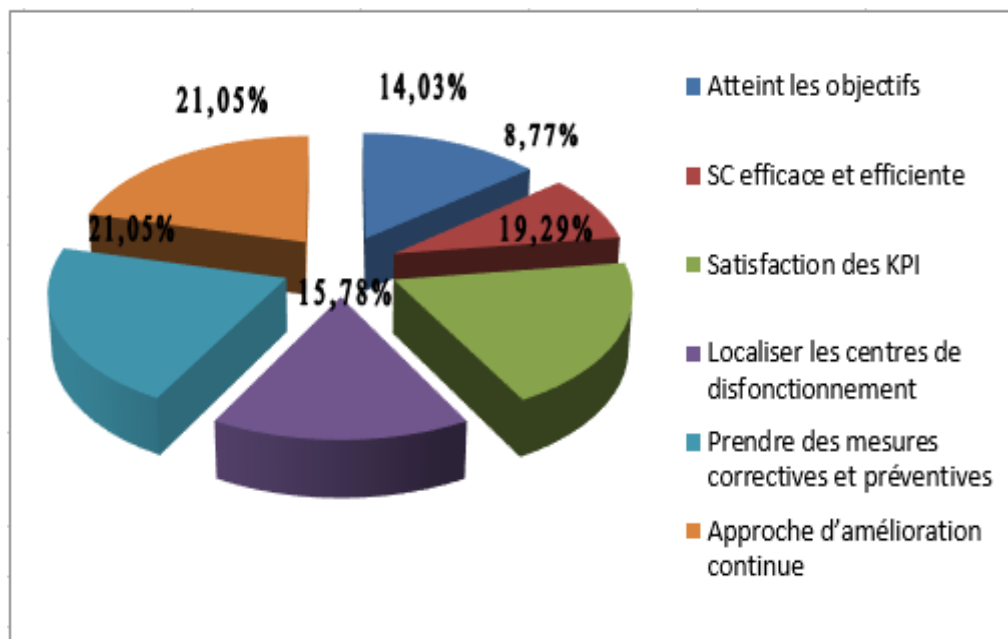
**Tableau n°III.12 : la performance de la supply chain**

Catégorie	Unité d'analyse	Fréquence	%
SC performante	Atteint les objectifs	08	14,03
	SC efficace et efficiente	05	8,77

	Satisfaction des KPI	11	19,29
<b>Sous total</b>		24	42,10
<b>Objectifs</b>	Localiser les centres de disfonctionnement	09	15,78
	Prendre des mesures correctives et préventives	12	21,05
	Approche d'amélioration continue	12	21,05
<i>Sous total</i>		33	57,89
<i>Total</i>		57	100

**Source :** Elaboré par nous-mêmes à l'aide d'Excel

**Figure n°III.11 : la performance de la supply chain**



**Source :** Elaboré par nous-mêmes à l'aide d'Excel

D'après 14,03% des interviewés, une SC performante est lorsqu'elle est efficace ou encore efficiente. Cela consiste à s'aligner sur les KPI (19,29%) préalablement définis pour chaque maillon de la supply chain qui passe d'abord par l'atteinte des objectifs (efficacité) ou la réalisation des économies (efficience).

La mesure de cette dernière permet en premier lieu de localiser les centres de disfonctionnement (15,78%) dans la chaîne logistique afin de pouvoir prendre par la suite des mesures correctives et préventives (21,05%) qui s'inscrivent dans une démarche d'amélioration continue déclarent 21,05% des interviewés.

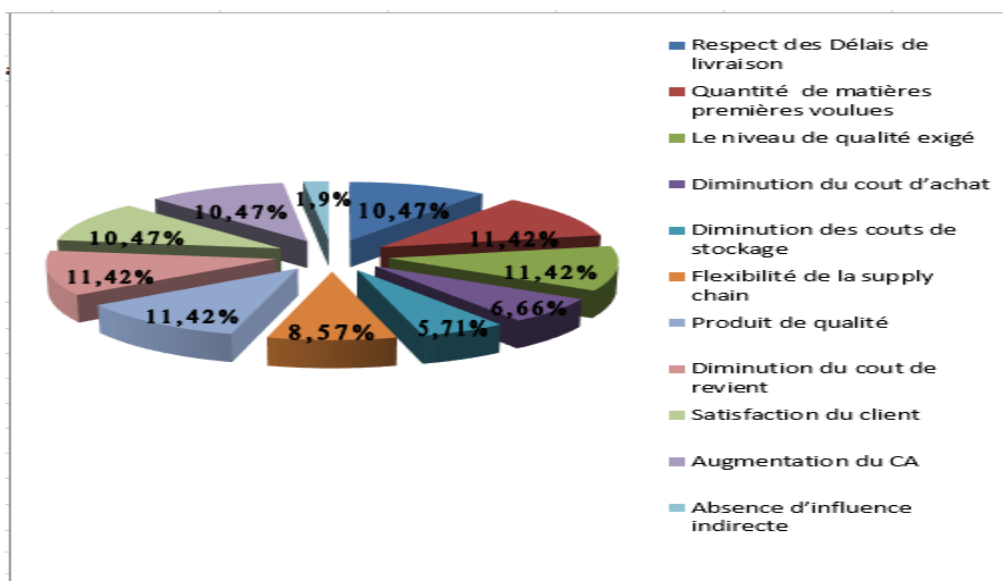
**3.6. L'impact des pratiques de collaboration dans la supply chain au sein de l'entreprise Nestlé Waters Algérie avec le fournisseur SGT sur sa performance commerciale**

**Tableau n°III.13 : L'influence des pratiques collaborative amont sur la performance commerciale de la supply chain**

Catégorie	Unité d'analyse	Fréquence	%
<b>Influence directe</b>	Respect des Délais de livraison	11	10,47
	Quantité de matières premières voulues	12	11,42
	Le niveau de qualité exigé	12	11,42
	Diminution du cout d'achat	07	06,66
	Diminution des couts de stockage	06	05,71
<i>Sous total</i>		48	45,71
<b>Influence indirecte</b>	Flexibilité de la supply chain	09	08,57
	Produit de qualité	12	11,42
	Diminution du cout de revient	12	11,42
	Satisfaction du client	11	10,47
	Augmentation du CA	11	10,47
	Absence d'influence indirecte	02	01,90
<i>Sous total</i>		57	54,28
<i>Total</i>		105	100

Source : Elaboré par nous-mêmes à l'aide d'Excel

**Figure n°III.12 : L'impact des pratiques de collaboration dans la supply chain au sein de l'entreprise Nestlé Waters Algérie avec le fournisseur SGT sur sa performance commerciale**



**Source :** Elaboré par nous-mêmes à l'aide d'Excel

45,71% des interviewés confirment l'existence d'un impact direct sur la performance commerciale de la supply chain exercé de la part des pratiques collaboratives avec le fournisseur SGT. Cette influence affecte d'une manière considérable les domaines de la performance commerciale : les délais (10,47%), les quantités (11,42%), la qualité (11,42%), le cout d'achat (06,66%) et le coût de stockage (05,71%).

Par ailleurs, 05,71% des réponses ont constaté l'existence d'un impacte indirecte. En effet, les pratiques de la collaboration logistique Nestlé Waters Algérie/SGT au sein de la supply chain affectent la flexibilité de cette dernière (08,57%), la qualité du produit1 (1,42%) ainsi que le cout de revient de ces derniers (11,42%). De ce fait une amélioration dans la satisfaction client est remarquée (10,47) d'où l'augmentation du CA (10,47%).

Cependant, une minorité des interviewés (1,90%) infirment l'existence d'une relation entre les pratiques collaborative dans la supply chain au sein Nestlé Waters Algérie et son fournisseur de matières premières SGT.

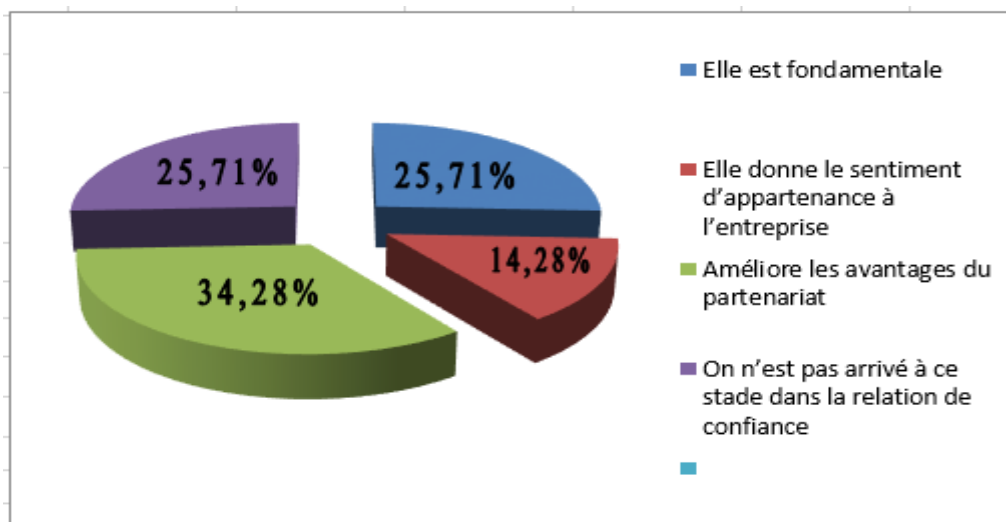
**Tableau n°III.14 : La participation du fournisseur dans la création de contenu de la collaboration logistique**

Catégorie	Unité d'analyse	Fréquence	%
-----------	-----------------	-----------	---

<b>Elle est importante</b>	Elle est fondamentale	09	25,71
	Elle donne le sentiment d'appartenance à l'entreprise	05	14,28
	Améliore les avantages du partenariat	12	34,28
<b>Sous total</b>		26	74,28
<b>Elle est négligée</b>	On n'est pas arrivé à ce stade dans la relation de confiance	09	25,71
	<b>Sous total</b>	09	25,71
<b>Total</b>		35	100

**Source** : Elaboré par nous-mêmes à l'aide d'Excel

**Figure n°III.13 : La participation du fournisseur dans la création de contenu de la collaboration logistique**



**Source** : Elaboré par nous-mêmes à l'aide d'Excel

La majorité des interviewés (74,28%) décrivent la participation du fournisseur dans la création de contenu de la collaboration logistique comme importante dont 25,71% la considèrent comme une démarche fondamentale car elle crée chez les collaborateurs un sentiment d'appartenance à l'entreprise (14,28%) ce qui va engendrer par la suite une amélioration des avantages (34,28%) perçu de cette dernière.

Cependant, cette intégration exige un niveau très élevé de confiance mutuelle, absente dans ce cas amène cette relation porteuse à ces limites.

**Tableau n°III.15 : Derniers mots des interviewés**

<b>Derniers mots des interviewés</b>	<b>Fréquence</b>	<b>%</b>
Faire plus de recherches dans le domaine	12	54,54
L'obligation de réintégration des outils de la logistique collaborative et une coordination en interne puis ensuite en externe	10	45,45
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

**Source** : Elaboré par nous-mêmes à l'aide d'Excel

Comme derniers mots, les interviewés nous ont parlé de l'importance de mener plus de recherches et d'enquêtes sur le terrain concernant la collaboration dans la supply chain, ces pratiques et les outils utilisés pour concrétiser ces dernières.

En effet, une réintégration des outils de la logistique collaborative et une coordination en interne qui s'entend à l'externe est une opportunité à ne pas.

#### **4. Discussion des résultats**

##### **4.1. Rappel de la problématique**

Dans le but d'évaluer la validité de nos hypothèses de recherche, il importe de rappeler notre problématique :

Quel est l'impact des pratiques collaboratives dans la supply chain sur la performance commerciale de cette dernière ?

Notre première hypothèse est :

- **H1:** *La performance d'une entreprise, tant en termes de coût, de qualité et de délais, dépend de plus en plus fortement de sa capacité d'optimiser ses dispositifs de collaboration et ses relations avec ses partenaires et l'échange d'informations avec ces derniers.*

Les résultats obtenus lors de l'analyse des entretiens que nous avons effectués confirment cette hypothèse. Cela apparaît lors de notre quinzième (15) question concernant depuis l'engagement dans la relation de collaboration logistique, quelles sont les évolutions

enregistrées au niveau de la performance de la supply chain au sein de Nestlé Waters Algérie. Nous détaillons dans ce qui suit ces résultats avec des données quantitatives.

En effet, construire une relation de collaboration logistique avec le fournisseur Société Générale des Techniques permet l'entreprise Nestlé Waters Algérie à améliorer sa performance commerciale en termes de :

#### **A. Les délais**

Cela consiste à comparer le planning de livraison avec les livraisons réelles pour la préforme 28gm :

- Les livraisons planifiées :

La consommation journalière :  $10008 \text{ unités/box} \times 44 \text{ box} = 440352 \text{ unités consommées/jour}$

Les consommations annuelles :  $440352 \text{ unités consommées/jour} \times 365 \text{ jours} = 160728480 \text{ unités/an}$

On prenant en considération les variations de la demande notamment pendant la haute saison (Avril- Aout). Cela implique l'augmentation de la quantité planifiée à 190000000 unités/an.

On aura donc :

$19000000 \text{ unités/an} \div 10008 \text{ unités} = 18984,8 \text{ Box/an}$  avec 01Box= 10008 unités

$18984,8 \text{ Box/an} \div 12 \text{ mois} = 1582,07 \text{ Box/moi}$

$1582,07 \text{ Box/moi} \div 04 \text{ semaines} = 395,55 \text{ Box/ semaine}$

$395,55 \text{ Box/ semaine} \div 05 \text{ jours} = 79,10 \text{ Box}$  (On a pris 5 jours car il n'y a pas de livraison pendant le week-end)

$79,10 \text{ Box} \div 44 \text{ Box/camion} = 1,79 \text{ camions/jour}$

- **Les livraisons réelles**

Ces dernières sont archivées (voir annexe n°III.13). Il est de 2camions/ jour

On aura donc :

Taux de fiabilité des délais =  $\text{livraison réelles/planifiées} \times 100$

Taux de fiabilité des délais =  $02 \div 02 \times 100$

**Taux de fiabilité des délais = 100 %**

Le taux de fiabilité des délais de livraison de SGT est estimé à 100% ce qui traduit le parfait respect des engagements vis-à-vis Nestlé Waters Algérie.

### **B. La flexibilité**

La relation de collaboration logistique liant Nestlé Waters Algérie et le fournisseur SGT traduit dans un premier temps par le volume important des affaires, implique que SGT accorde une certaine priorité pour Nestlé Waters Algérie par rapport aux autres clients.

Cela est concrétisé par la satisfaction de SGT des besoins de Nestlé non planifiés résultants du non fiabilité des prévisions de la demande. On assiste à la naissance d'une capacité de l'entreprise à réduire le Temps de réponse aux changements du marché pour maintenir ou gagner un avantage concurrentiel.

### **C. La Qualité**

Durant les interviews, les interviewés ont étaient tous d'accord sur la qualité des matières premières du collaborateur SGT qui répondent aux standard et aux exigences de Nestlé (voir annexe n°III.14, 15). Cela se répercutera sûrement sur la qualité du produit final en terme de santé et sécurité alimentaire du fait que la préforme et le bouchon sont en interaction directe avec l'eau.

Il est a noté que cette qualité exceptionnel des matières premières fournis par le fournisseur SGT est la résultante d'un nombre importants d'audits menés par son partenaire Nestlé Waters.

A ce titre, on a essayé d'estimer le taux de non-conformité de la préforme 28 gm par rapport aux consommations annuelles de cette dernière :

Les consommations annuelles de préforme 28 gm (2014) était de 112 400 000 unités ;

Les quantités de préforme 28 gm non conforme de 2248000 Unités ;

Soit un taux de non-conformité de 2%. Un taux faible qui reflète partiellement l'engagement de la qualité par le collaborateur SGT.

### **D. Le coût**

#### **- Le coût de sur stockage économisé**

D'abord, le fait de l'existence d'une bonne relation liant l'entreprise et le fournisseur SGT a fus que ce dernier accepte volontairement le partage des risques liée aux stocks. A cela s'ajoute respect des délais de livraison (100%) qui contribue dans l'exercice d'une bonne gestion des stocks des matières premières principales.

En effet, cela permet d'économiser le cout de surstocks composé de : cout de loyer du dépôt, le cout d'énergie, le cout de la main d'œuvre, cout d'immobilisation des capitaux, cout liée aux stocks (vols, endommagement...).

**- Le coût de transport économisé**

D'après les réponses des interviewés la relation de collaboration liant Nestlé Waters Algérie et le fournisseur SGT a impliqué l'accord de certaines facilitées notamment la dispense de Nestlé Waters Algérie du paiement du cout de transport de la préforme depuis l'usine de SGT à Sétif jusqu'au dépôt Zaouïa, Blida. Ce cout est considéré comme des économies qui peuvent être évalué à (2015):

211 livraisons (voir annexe N°10) avec le cout d'une livraison estimé à 18000 DA depuis Sétif à Blida.

On aura donc  $211 \times 18000 = 3798000$  DA économisés

**- Le coût d'achat**

Il est à noter que le prix d'achat des matières première préforme 28gm est le même avec quelques variations négligeables depuis l'année 2005. Cela se répercute sur le cout d'achat de la matière première, composante du prix de revient du produit format 1,5L.

On assiste à la naissance d'un avantage concurrentiel bâti sur un prix de revient vrillant dans des proportions négligeables par rapport au marché ce qui permet de fixé un prix de vente concurrentiel.

**- le coût de vente-perdu économisé**

Comme préalablement motionné, le marché de l'eau embouteillé est un marché en plein expansion expliqué par une forte demande sur le produit.

L'entreprise Nestlé Waters Algérie relise des économies dues à l'absence de vente-perdu résultant de la rupture de matières premières principales dans la fabrication du produit.

La deuxième hypothèse annonce que :

- **H2** : *L'intégration des réseaux collaboratifs non maîtrisés constitue d'une part un avantage concurrentiel perdu et d'une autre part un défi pour les entreprises industrielles dont leurs performances organisationnelle, économique et financière est en dégradation importante.*

Cette deuxième hypothèse est bien confirmée lors de la confirmation de la première hypothèse H1car :

- l'amélioration des délais de livraison de la matière première principale implique le respect des délais de livraison des commandes client, un atout pour l'entreprise provoquant par la suite une amélioration de la satisfaction client;
- L'amélioration de la qualité des matières premières se répercute directement sur la qualité du produit considérée comme un avantage concurrentiel contribuant dans l'amélioration de la satisfaction du client ;
- la diminution du coût de revient du produit permet de fixer un prix concurrentiel ce qui contribue dans la satisfaction client;
- La satisfaction des clients va permettre d'augmenter les ventes et par la suite l'amélioration de la rentabilité qui est le but ultime de l'existence de chaque entreprise.

Cependant, la mise en œuvre de cette démarche devient très compliquée vu la nature de l'environnement de l'entreprise dont l'amélioration de sa performance en dépend.

#### **4.2.Recommandations**

A l'issue de notre stage au sein de Nestlé Waters Algérie, nous avons eu l'occasion de voir de près les pratiques de la collaboration dans la supply chain et leur impact sur la performance commerciale de cette dernière.

A travers les informations que nous avons traitées et interprétées, nous allons dresser quelques recommandations.

Nos suggestions sont les suivantes :

- Banaliser la notion de la supply chain pour les collaborateurs internes ainsi le développement et la maîtrise des outils permettant son management ;
- Il conviendrait d'améliorer les mécanismes de collaboration existants tels que le CPFR (*Collaborative Planning and Forecasting Replenishment*) et Microsoft Dynamics Ax (ERP) à travers une réintégration et une configuration appropriées aux collaborateurs et à la chaîne logistique Nestlé Waters ;
- La mise en place des mécanismes de coordination et d'échange d'informations de type VMI, ECR, afin de permettre à la chaîne logistique Nestlé Waters Algérie dans le but de réduire les coûts logistiques et l'amélioration du taux de service client ;

- Définition claire du cadre de collaboration régi par des contrats conçu favorisant la réalisation des objectifs des parties ;
- L'investissement dans l'outil de production qui figure parmi les principaux obstacles de l'augmentation de la capacité de production de l'entreprise.

### **5. Difficultés et limites de recherche**

A travers ce point, il ne s'agit pas de remettre en cause notre travail de recherche, mais de compléter notre réflexion quant aux résultats que nous avons obtenus.

La taille de notre échantillon est peu importante. Nous avons pu recueillir peu de témoignages et cela pour plusieurs raisons :

- La difficulté de sélectionner des personnes ayant suffisamment de connaissances sur notre sujet de la recherche (la collaboration logistique et son impact sur la performance commerciale de la supply chain) afin de pouvoir en discuter d'une manière pertinente.
- L'emploi de temps chargé des responsables au sein de l'entreprise. D'ailleurs, ça nous a pris des semaines pour prendre des rendez-vous avec les personnes qui nous ont répondu. La nature concurrentielle du marché de l'eau embouteillé et la politique générale du Nestlé Waters Algérie ont fut la difficulté ou le refus de données accès à certains informations et données jugées confidentielles qui serions été pertinentes pour notre
- Notre Etude de cas c'est réduit à analyser l'impact des pratiques de collaboration pour un seul fournisseur parmi plusieurs.
- La démarche de collaboration s'inscrit sur un horizon long contraigne par la durées limitée de notre stage au sein de l'organisme d'accueil.

## *Conclusion générale*

Dans un environnement économique de plus en plus instable caractérisé par une concurrence accrue, les entreprises se doivent de rester concurrentielles. Pour ce faire, la coopération entre partenaires d'une chaîne logistique est devenue une option incontournable.

Cependant, cette option comporte des risques et doit être maîtrisée pour être efficace et pertinente. Les entreprises doivent donc s'appuyer sur des outils et méthodes scientifiques pour justifier leurs différents choix et prendre les bonnes décisions lors de situations critiques.

Dans ce présent travail, nous nous sommes intéressés à l'étude de l'influence des pratiques collaboratives au sein de la supply chain et leur impact sur la performance de cette dernière. En effet, notre objectif était de définir et analyser les apports de ces pratiques de collaboration avec un fournisseur de matières première pour la performance de la chaîne logistique au sein de l'entreprise.

Cela nous a conduit à faire deux études distinctes, la première était une recherche documentaire où nous avons présenté les concepts clés de la logistique collaborative ainsi que la performance de la supply chain et sa mesure. La deuxième, s'inscrit dans le cadre d'une étude sur le terrain qui nous a permis de recueillir des données que nous avons, ensuite, traité en suivant une méthodologie qualitative.

Par ailleurs, cette étude nous a permis de vérifier nos hypothèses et d'obtenir beaucoup d'informations. En effet, les pratiques collaboratives ont une influence sur la performance de la supply chain. Cette influence est directe et positive, justifiée par le respect des délais de livraison des matières premières, la diminution des coûts d'achat et de stockages ces dernières ainsi que l'amélioration de leur qualité et leur disponibilité. Cela se répercutera directement sur la qualité du produit fini, sur la flexibilité de la chaîne logistique (amélioration) et les coûts logistiques globaux (optimisation) pour aboutir à une amélioration de la satisfaction client et de la rentabilité de l'entreprise.

Bien que les données recueillies lors des entretiens soient exhaustives, le nombre restreint de notre échantillon présente la principale limite à notre recherche, du fait qu'il ne permet pas de généraliser les résultats sur l'ensemble du secteur de l'eau embouteillée en Algérie. Par ailleurs, la méthodologie que nous avons suivie est qualitative, le mieux était de combiner les deux méthodes : qualitative et quantitative. Cela n'a pas empêché de confirmer les constats que nous avons fixés précédemment, vu que les répondants sont en relation directe avec notre sujet de recherche.

En Algérie, les pratiques collaboratives au sein des réseaux logistiques connaissent un retard dans son développement et peu de recherches sont consacrées à ce domaine malgré son importance et son utilité dans l'amélioration de la performance de l'entreprise et ces engagements envers ces clients.

Une analyse comparative des pratiques collaboratives au sein des supply chain des autres filiales du groupe Nestlé ainsi que les leaders sur le marché de l'eau embouteillé en Algérie, pourrait être intéressante et pourrait donner des résultats pertinents.

Nous espérons, aussi, que d'autres recherches, sur les pratique de collaboration au sein des réseaux logistiques avec les diffèrent collaborateur (amont, interne, aval) seront menées.

Enfin, il convient de dire que notre travail de recherche reste notre première expérience, un travail qui nous a permis d'approfondir nos connaissances théoriques et de découvrir les difficultés de la recherche scientifique.

## *Bibliographie*

# Bibliographie

## Ouvrages :

- (1) Anderson, (D.L) et Delattre (A.J): *Supply Chain Innovations: Five Big, Bold Trends*, Outlook Point of View, Février 2003.
- (2) BLAUCHU, (V) et TAIROU (A) : *Méthodologie du diagnostic d'entreprise*, édition l'harmattan, Paris, France, 2008.
- (3) BOURGUIGNON, (A) : *Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? In performance et ressources humaines*, Ouvrage collectif sous la direction d'Anne Marie Fericelli et Bruno Sire, Edition ECONOMICA, Paris, 1996.
- (4) BRULÉ, (E) et RAMONJY (D) ; *La collaboration : pourquoi et avec quelles parties prenante ?*, s.l ; s.d.
- (5) CHABANI (S) et OUACHERINE (H): *Guide de la méthodologie de la recherche en sciences sociales*, 1 ère édition Taleb impression, 2013.
- (6) CHANDLER, (A.D) : *Organisation et performance des entreprises*, T1, Editions de l'organisation, 1992.
- (7) Ducrou. (J.B), *Management des entreprises*, Hachette Technique, 2008.
- (8) Doumeingts, (G) et autres : *Evaluation des performances des systèmes de production*, s.l, 2003.
- (9) GARRET, (B) et DUSSAUGE (P) : *Les alliances stratégiques ; les éditions d'organisation*, S.L, 1995.
- (10) Galacsi : *Les systèmes d'information : analyse et conception*, Dunod, Paris, 1979.
- (11) JACOT, (J.H) : *À propos de l'évaluation économique des systèmes intégrés de production*, *Gestion industrielle et mesure économique*, Ecosip, 1990.
- (12) KABORE (A) et autres : *La logistique d'entreprise*, HETEC, Burkina Faso, 2013.
- (13) KOTLER, (P) et DUBOIS (B): *Marketing Management*, Edition Union, Paris, 1997.
- (14) LORINO, (P) : *Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage*, Editions de l'organisation, 1997, p.18.
- (15) Mentzer, (J.T) et autres: *what is supply chain management?* Sage, 2001, Thousand Oaks.
- (16) MACHESNAY : *Economie d'entreprise*, Eyrolles, 1991.
- (17) PAYETTE, (A) : *Efficacité des gestionnaires et des organisations*, s.l, s.d.
- (18) PELLEMANS, (P) : *Recherche qualitative en marketing*, Boeck & Larcier, Paris, Bruxelles, 1999.
- (19) POIRIER, (C) et Reiter, (S) ; *La Supply Chain : optimiser la chaîne logistique et le réseau interentreprises*, Dunod, Paris, 2001.
- (20) Robert, (R) : *Systèmes d'information et management des organisations*, Vuibert, Gestion, 2e éd, 1998.
- (21) Sohier, (J) et Sohier (D) : *La logistique*, Vuibert, Paris, 2013.
- (22) PRIMOR, (Y) et FENDER, (M) : *Logistique Et Supply Chain*, Dunod, Paris, 2013.

- (23) Williamson, (R.M): *Using Overall Equipment Effectiveness: the metric and the measures*, s.l, 2006.

## Encyclopédie :

- Hachette : *dictionnaire de la langue française*, édition ENAG, Alger 1992.

## Revues

- LAMBERT. (D), POHLEN. (T), «*Mesurer la performance globale de la chaîne logistique* », The International Journal of Logistics Management volume 12 n°1, États-Unis, 2002.
- Beamon, Benita M., “Measuring Supply Chain Performance,” International Journal of Operations and Production Management, Vol. 19, n°3 (1989).
- Bourguignon, (A) : « *Peut-on définir la performance ?* », Revue française de comptabilité, Juillet-Août 1995, n°269.
- Douglas, (M): « *Supply Chain: Implementation Issues and Research Opportunities* », The International Journal of Logistics Management, vol.9n°2, (1998).
- De Turck, (B) : *Collaboration stratégique pour les petites et moyennes entreprises dans le secteur du meuble*, guide publié par l'union européenne de l'ameublement, (UEA) Bruxelles, s.d.
- <sup>1</sup>Ministère de l'équipement, des transports, de l'aménagement du territoire, du tourisme et de la mer Direction de la recherche et de l'animation scientifique et technique, Guide de la collaboration inter-entreprises dans la chaîne logistique, S.L, 25/09/2006.
- NAKHLA Michel, « *Supply Chain Management et performance de l'entreprise "Value Base Supply Chain Management Model"* », in revue Logistique & Management, Vol. 14 – N°1, 2006.
- Pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques (PIPAME), "*Pratiques de logistique collaborative : quelles opportunités pour les PME/ETI ?*", sans ed, France, 2011.
- VYAS. (N.M), SHELBURN. (W.L) et ROGERS. (D.C) “*an analysis of strategic alliances: forms, functions and framework*” Journal of Business & Industrial Marketing; Vol, 10 N° 3, 1995.
- Kaplan. (R.S), Norton. (N), The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, (January-February) 1992.
- VALLA. (Anthony) : *Une méthodologie de diagnostic de la performance d'une chaîne logistique*, thèse pour l'obtention d'un grade doctorale, Institut National des Sciences Appliquées, Lyon, 2008.
- Belin-Munier, (C) : *Logistique, chaîne logistique et SCM dans les revues francophones de gestion: quelle dimension stratégique ?*, Université de Bourgogne, Laboratoire ThéMA, S.D.
- GÉLINAS. (R), BIGRAS (Y) : « *Performance logistique : objectifs stratégiques et logistiques* », revu logistique & management, Juin 2003.
- LEVIN, (A.Y) et MINTON, (J.W): « *Determining organizational performance: another look, and an agenda for research* », Management Science, Vol 32, n°5, 1986.

- LEMOIGNE, (J.L) ; *L'évaluation des systèmes complexes*, in « système de mesure de la performance », Harvard expansion, 1999.
- Towill, (D.R), “Time Compression and Supply Chain Management – a Guided Tour”, Supply Chain Management, Vol 1, No. 1, 1996.

### **Travaux universitaires :**

- AMRANI-ZOUGGAR, (Aicha) : *Impact des contrats d'approvisionnement sur la performance de la chaîne logistique : Modélisation et simulation*, thèse de doctorat, Ecole doctorale des sciences physiques et de l'ingénieur, Bordeaux, 2009.
- PICHOT, (Laure) : *Stratégie de déploiement d'outils de pilotage de chaînes logistiques : Apport de la classification*, thèse de Doctorat, sciences d'ingénierie, INSA Lyon, 2007.
- PETIT, (N) : *le contrôle de gestion logistique hospitalier. Pratiques de performance et modélisation des coûts en TDABC*, thèse de doctorat, Université de Rennes 1, Rennes, 2013..
- RAFFENNE, (Marc) : *La rationalisation de la logistique : De la Supply Chain à la coopération complexe externe dans le travail*, thèse de doctorat en sociologie, Université d'Évry, Val d'Essonne, 2009.
- BLAHA, (Lahsen) : *Management de la Supply Chain et la planification avancée*, mémoire de magistère en sciences commerciales (option : gestion des opérations de production), Université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen, 2006.
- BENNANI, (M.S) : *Efficient Consumer Response (ECR) & Commerce Electronique*, mémoire de master ; Ecole Supérieure de Gestion (option : Marketing & Publicité) ; Paris, 2001.
- DUPONCHEL, (D); *L'impact de la citoyenneté sur la gestion de la Supply Chain* ; mémoire de master ; Université Paris 1- Panthéon Sorbonne ; PARIS ; 2010.
- MUCHA., (L) : *la motivation des salaires et la performance dans les entreprises*, mémoire de master (option : management stratégique des organisations, Faculté des Sciences Economiques, Sociales et de Gestion de REIMS, 2010.
- MAZE, (D) : *fondements et mesures de la performance*, mémoire de master (Option : ingénierie financière), université de Brest, France, 2004.
- Monvoisin (C), *L'évaluation de la performance dans les organisations culturelles non lucratives*, mémoire de master (option : Majeure Contrôle de Gestion, Audit Interne et Management de la Performance, Rouen Business School, 2012.
- PITHOU, (C); *Passer d'une guerre de pouvoirs à une trêve collaborative : la solution pour optimiser la satisfaction client entre fournisseurs et distributeurs*, mémoire de master en Sciences du Management, (option : Logistique) ; Université Panthéon Sorbonne ; Paris ; 2010, p55.

## Rapport

- Rapport annuel du groupe Nestlé, 2015.
- Rapport du gouvernement du Groupe Nestlé, 2011,

## Article

- ROUBI. (S), « *Impact de partage d'informations et du vendor managed inventory sur la performance des chaînes logistiques* », article publié dans l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne, France, 2012,

## Webographie:

- Agilegarden, site d'Aide aux organisations dans l'innovation et la performance, <http://www.agilegarden.fr/le-beer-game-un-jeu-de-simulation-a-consommer-sans-moderation>, consulté le 04/07/2015.
- Al-consulting, site des Concepts et des Outils de La Lean Entreprise. <http://www.al-consulting.com/lean/dataleanxpress/lxp3/lxp3cb>, consulté le 26/06/2015.
- Archives-ouvertes, site de [https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01055895/file/Chapitre\\_indicateurs\\_LUMD.pdf](https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01055895/file/Chapitre_indicateurs_LUMD.pdf) .
- Assistance scolaire, assistant scolaire personnalisé, [http://www.assistancescolaire.com/eleve/1STMG/sciences-gestion/visiter-le-cours/qu-est-ce-qu-une-organisation-performante-1stmg\\_sdg\\_08](http://www.assistancescolaire.com/eleve/1STMG/sciences-gestion/visiter-le-cours/qu-est-ce-qu-une-organisation-performante-1stmg_sdg_08) , consulté le 16/08/2015.
- Atoxgrupo, site d'une entreprise de fabrication de système de rayonnage et de stockage, <http://www.atoxgrupo.com/website/fr/nouvelles/effet-coup-de-fouet>, consulté le 26/06/2015.
- Barometredegestionstrategique, baromètre de gestion stratégique, <https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil/sources/steven-m-hronec>, consulté le 09/07/2015.
- Cat-logistique, site d'un Cabinet de conseil spécialisé en Logistique, [http://www.cat-logistique.com/supply\\_chain.htm](http://www.cat-logistique.com/supply_chain.htm), consulté le 11/07/2015.
- Cours-de-bts-muc, site d'actualité sur le management des entreprises, <http://cours-de-bts-muc.over-blog.com/article-chp-4-la-performance-de-l-entreprise-47967528.html>, consulté le 11/07/2015.
- Définitions-marketing, glossaire marketing en ligne. <http://www.definitions-marketing.com/Définition-Grossiste>, consulté le 26/07/2015.
- Développement-durable, site du ministère français de l'écologie, du développement durable et de l'énergie, <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Definition-de-la-logistique.html>, consulté le 17/06/2015.
- Ecrnet, site de l'ECR Français, <http://www.ecrnet.org/about/strategy/>, consulté le 24/06/2015.
- Eduscol.education, site du Ministère de l'éducation nationale (DGESCO), manuel de 1ère STMG – Sciences de gestion, <http://eduscol.education.fr/prog>, consulté le 07/08/2015.
- E-Marketing, site d'actualité marketing, <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Supply-chain-238906.htm>, consulté le 03/07/2015.

- Faq-logistique, site d'actualité logistique, transport, Supply Chain management.  
<http://www.faq-logistique.com/GCL-Logiguide-Vol06Num09-Bullwhip-Effect.htm>, consulté le 15/06/2015.
- Idelog, site de faits et tendances en management des opérations et de la supply chain,  
<http://idelog.fr/definition/modele-scor/>.
- Journal du net, site d'actualité économique,  
<http://www.journaldunet.com/management/pratique/vie-de-l-entreprise/16918/les-indicateurs-de-performances-d-une-entreprise.html>, consulté le 27/06/2015.
- Larousse, encyclopédie en ligne, <http://www.larousse.fr/encyclopedie>, consulté le 05/06/2015.
- Logistique conseil, site d'actualité logistique, transport et d'approvisionnement.  
<http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Gestion-collaborative.htm>, consulté le 24/06/2015.
- Lemaghreb, site d'actualités économiques en Algérie,  
[http://www.lemaghreb.com/?page=detail\\_actualite&rubrique=Nation&id=10242](http://www.lemaghreb.com/?page=detail_actualite&rubrique=Nation&id=10242), consulté le 08/07/2015.
- Maxicours, base de contenus scolaires, <http://www.maxicours.com/soutien-scolaire/communication-et-gestion-des-ressources-humaines/terminale-stg/213109.html>, consulté le 09/08/2015.
- Mémoire online, site de mémoire en ligne des étudiants du 3<sup>ème</sup> cycle dans différents domaines, <http://www.memoireonline.com/05/07/450/m-organisation-collaborative-prevision-transport-bretagne11.htm>, consulté le 07/07/2015.
- Nestlé, site d'actualités sur les activités du groupe Nestlé,  
<http://www.nestle.fr/nestleenfrance/histoire%20de%20nestle%20en%20france>
- Piloter, site d'actualité sur la mesure de la performance et ses indicateurs,  
[http://www.piloter.org/mesurer/tableau\\_de\\_bord/mesurer\\_la\\_performance.htm](http://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/mesurer_la_performance.htm), consulté le 07/07/2015.
- Slideshare, site de cours de logistique en ligne,  
<http://fr.slideshare.net/sabrinachhibi/prsentation-les-prestataires-logistiques>, consulté le 01/06/2015.
- Supplychain-meter, site d'indicateurs la performance globale de la chaîne logistique,  
[http://www.supplychain-meter.com/SUPPLYCHAINMETER\\_WEB/FR/La\\_Supply\\_Chain\\_\\_Les\\_acteurs.awp](http://www.supplychain-meter.com/SUPPLYCHAINMETER_WEB/FR/La_Supply_Chain__Les_acteurs.awp), consulté le 03/07/2015.
- 12manage, Site d'actualité de différentes disciplines,  
[http://www.12manage.com/methods\\_CPFR\\_fr.html](http://www.12manage.com/methods_CPFR_fr.html), consulté le 26/06/.

# *Annexes*

## Liste des annexes

N°	Intitulé des figures	Pages
<b>Chapitre 3</b>		
Figure n° III.1	Butin d'analyse des prélèvements forage	<b>70</b>
Figure n° III.2	Organigramme generale de Nestlé Waters Algérie	72
Figure n° III.3	Organigramme du département logistique	73
Figure n° III.4	Fiche de réception de matières premières	73
Figure n° III.5	Bon de livraison	73
Figure n° III.6	Le plan du magazain MP	74
Figure n° III.7	Fiche de demande matières premières	74
Figure n° III.8	Demande interne d'achat	75
Figure n° III.9	Fiche évaluation du fournisseur	75
Figure n° III.10	Organigramme du département finance et contrôle	75
Figure n° III.11	Organigramme du département RH	76
Figure n° III.12	Processus de réalisation du produit 1.5L	77
Figure n° III.13	Guide d'entretien	81
Figure n° III.14	Suivi journalier des livraisons de la préforme 28 gm	100
Figure n° III.15	Fiche Dimension numériques de la préformes 28 gm	101
Figure n° III.16	Bulletin d'analyse du préforme fournit par le fournisseur SGT	101

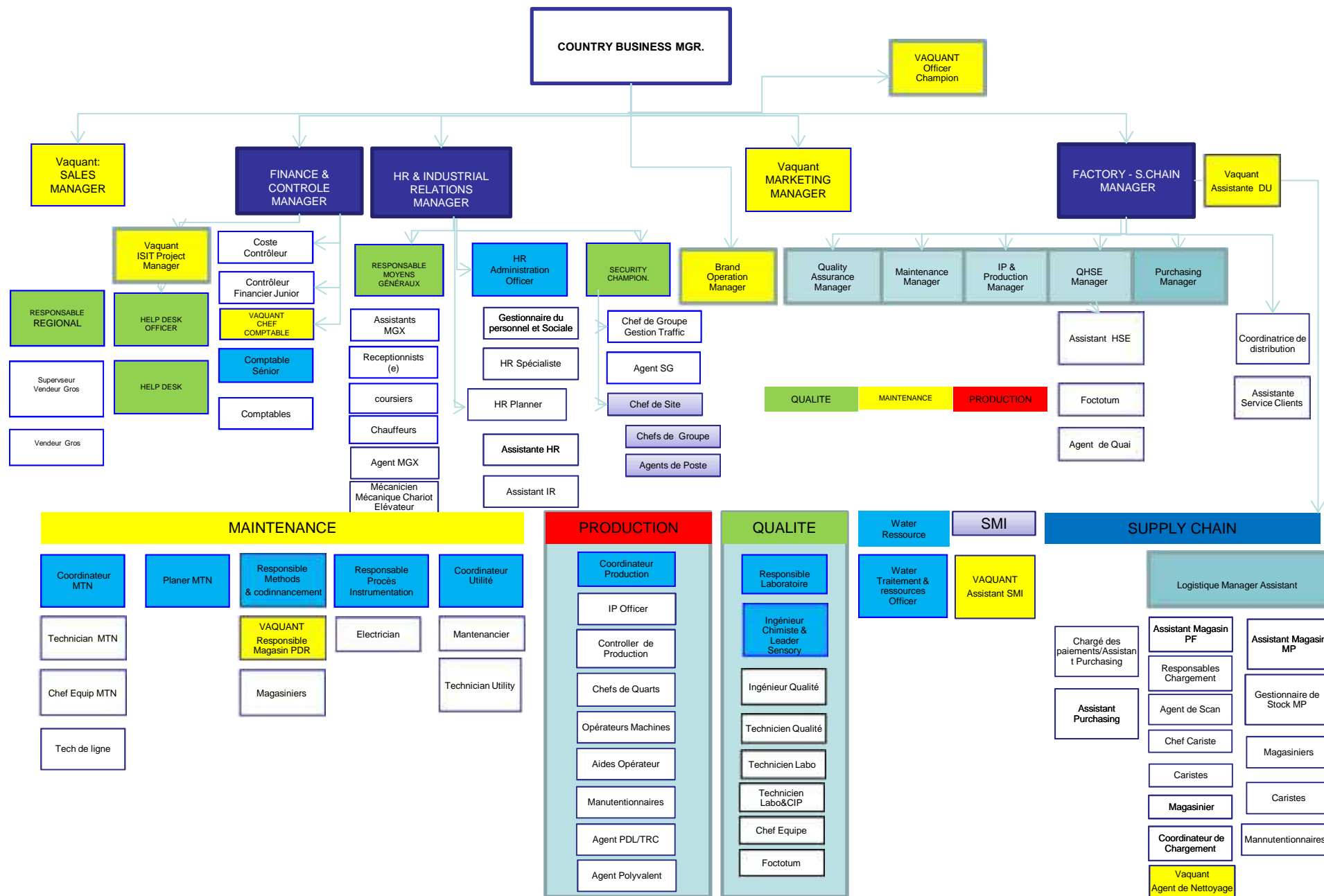
**Annexe N° 01****Resultats Micr**

Date	Microbiology Resu			
	Total Coliforms	E.Coli	Pa	Enterococci
01/07/2015	0	0	0	0
02/07/2015	0	0	0	0
03/07/2015	0	0	0	0
04/07/2015	0	0	0	0
05/07/2015	0	0	0	0
06/07/2015	0	0	0	0
07/07/2015	0	0	0	0
08/07/2015	0	0	0	0
09/07/2015	0	0	0	0
10/07/2015	0	0	0	0
11/07/2015	0	0	0	0
12/07/2015	0	0	0	0
13/07/2015	0	0	0	0
14/07/2015	0	0	0	0
15/07/2015				
16/07/2015				
17/07/2015				
18/07/2015				
19/07/2015				
20/07/2015				
21/07/2015				
22/07/2015				
23/07/2015				
24/07/2015				
25/07/2015				
26/07/2015				
27/07/2015				
28/07/2015				
29/07/2015				
30/07/2015				
31/07/2015				





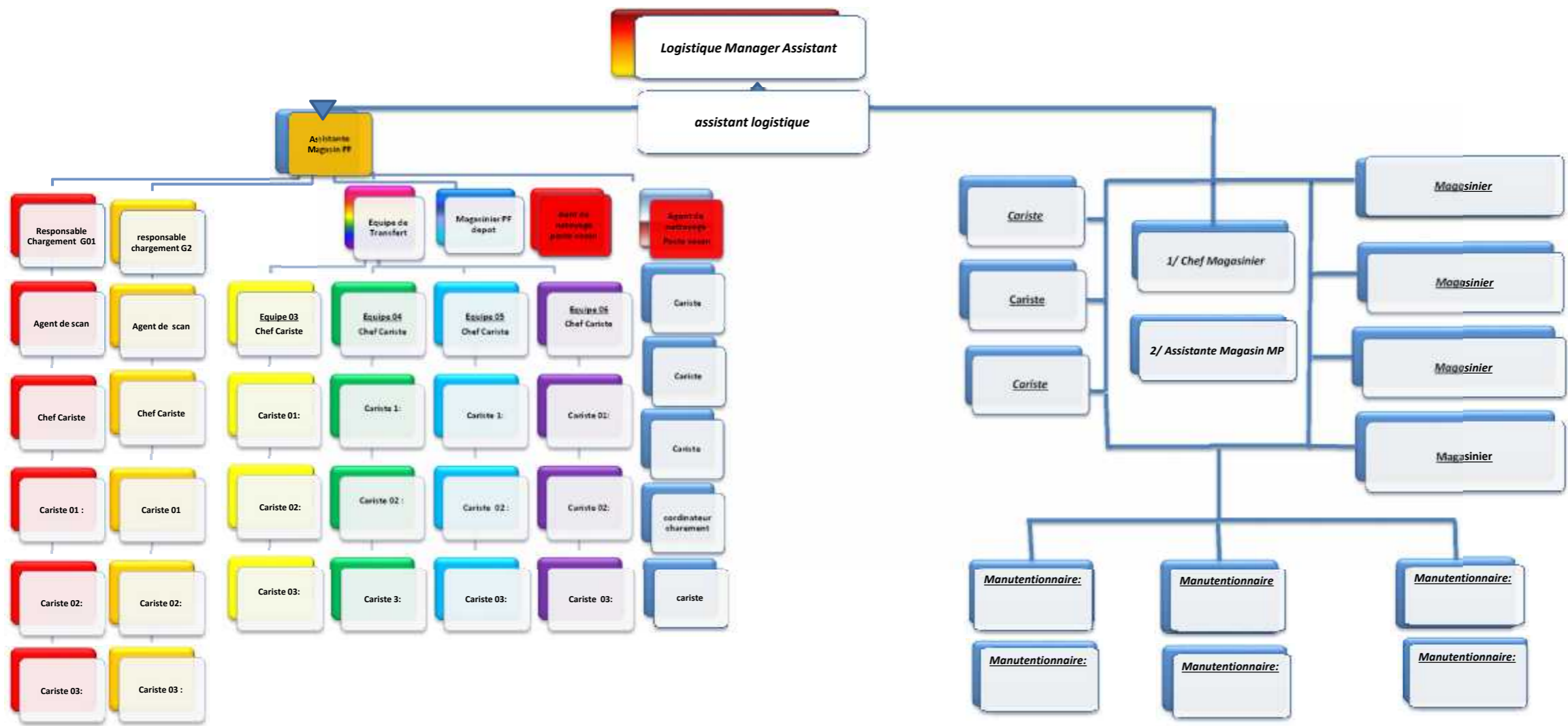
Annexe N° 02





# Organigramme Logistique -EXPEDITION- PF et Magasin MP

## Annexe n°III.3





## Annexe n°III.4

## Fiche Réception Matière Premiè

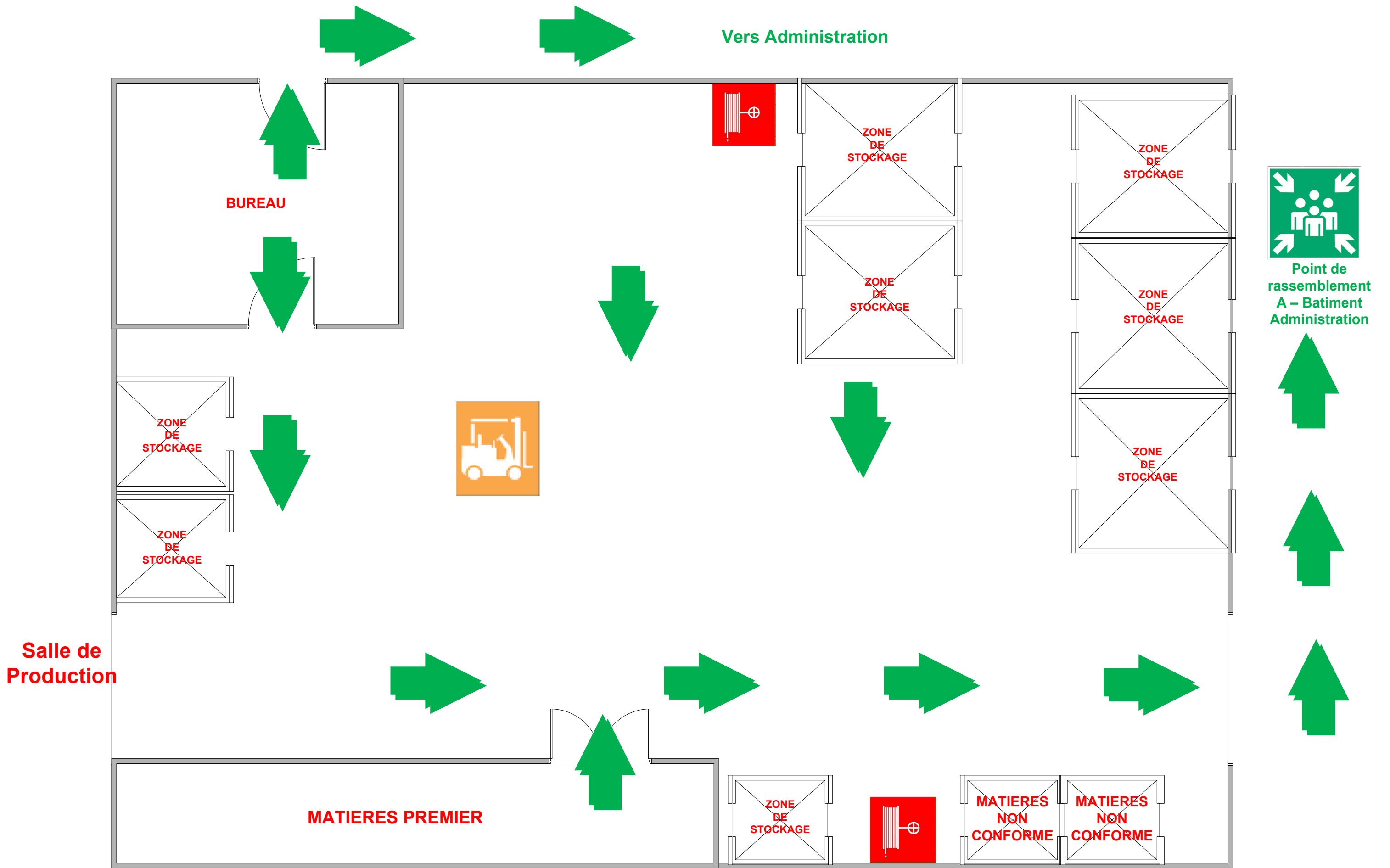
Date de Réception :			N°bon de livraison:		
Matière Première	Fournisseur	Quantité	N°lots ou dates Fabrication	Quantité par lot	Date limite utilisation optimale (DLUO)
Contrôles à réception / Responsable Magasin					
Contrôle du camion	Paramètres contrôlés			Conforme	Non confor
Camion avant déchargement de la matière	Absence de produit chimique				
	Absence de pest				
	Absence de produit de construction (simon)				
	Absence du gasoil				
Camion après déchargement de la matière	Absence de produit chimique				
	Absence de pest				
	Absence de produit de construction (simon)				
	Absence du gasoil				
Matière	Paramètres contrôlés			Conforme	Non Conforme
Préforme	Box en bon état (rigide et propre), sac plastique propre et bien fermé				
	Analyse sensorielle des Box : box sans odeur indésirable				
	Coiffe non déchirée				
	Box identifié				
	Absence traces de Pest				
Bouchon	Carton en bon état, propre, non déchiré				
	Analyse sensorielle des cartons : cartons sans odeur indésirables				
	Etiquette sur chaque carton et Double sacs en plastique /carton				
	Absence traces de Pest				
Etiquette	Palette propre et bien couverte avec film étirable				
	Identification de chaque bobine				
	Analyse sensorielle des bobines d'étiquettes : absence d'odeurs indésirables				
Film Double Piste Imprimé	Palette propre et bien couverte avec film étirable				
	Bobines bien identifiées & poids conforme à déclaration fournisseur				
	Analyse sensorielle : Bobines sans odeur indésirables				
Film Double Piste Transparent	Palette propre et bien couverte avec film étirable				
	Bobines bien identifiées & poids conforme à déclaration fournisseur				
	Analyse sensorielle : Bobines sans odeur indésirables				
Film Transparent	Palette propre et bien couverte avec film étirable				
	Bobines bien identifiées & poids conforme à déclaration fournisseur				

	Analyse sensorielle : Bobines sans odeur indésirables		
<b>Film étirable</b>	Palette propre et bien couverte avec film étirable		
	Bobines bien identifiées & poids conforme à déclaration fournisseur		
	Analyse sensorielle : Bobines sans odeur indésirables		
<b>Intercalaire</b>	Palette rigide et non déformé		
	Film étirable couvrant chaque palette (protéger contre Humidité)		
	Absence de traces de Pest		
	Analyse sensorielle des intercalaires : Absence d'odeurs indésirables		
<b>Poignée</b>	Cartons propres, identifiées		
	Absence de traces de Pest		
	Analyse sensorielle de la poignée: Absence d'odeurs indésirables		
<b>Colle</b>	N° lot & date d'expiration en cours de validité		
	Cartons propres, identifiées ;Absence de traces de Pest		
	Analyse sensorielle d'emballage colle: Absence d'odeurs indésirables		
<b>Ruban adhésive</b>	N° lot & date d'expiration en cours de validité		
	Cartons propres, identifiées ;Absence de traces de Pest		
	Analyse sensorielle d'emballage colle: Absence d'odeurs indésirables		

Annexe n°III.5

<b>SARL AGRO-FILM PACKAGING</b> ZONE D'ACTIVITE LOT N° 7 SETIF 19000 ALGERIE TEL: 00 213 36 93 09 09/10 FAX: 00 213 36 93 84 68 CPA 00 400364 400 0023 111 38		N° RC: 01/B/0084103-19/00 MAT FISCAL: 000 11901 0250760 N° ARTICLE: 19018044041 NIF: 000119008410316		
<b>BON DE LIVRAISON N° BL134844</b>			DU: 11/12/2013	
Adresse de Livraison			PAGE: 01	
<b>CL000185</b> <b>NESTLE WATERS ALGERIE SPA</b> HAI CITE SIDI EL KEBIR BLIDA 09000 ALGERIE ALGERIE Téléphone : 0770323947 Fax : 025430647 Mode de Livraison : DU Commande N° : CC135626 Commande Client : Date BC : 12/12/2013				
LN	ARTICLE	DESCRIPTION	QUANTITE	UM
01	PF003580	FILM THERMO RETRACTABLENESTLE V2 L750/65µ	1147.95	KG

Annexe n°III.6



Plan d'évacuation Magasin Matières premières



## Nestlé Waters Algérie

### Annexe n°III.7 Demande Matières premières

Date:

N° Demande : /11

Désignation	Unité	Qt,demande	Qt,sortie	Observation
Préformes 30g	Box			
Préformes 16g	Box			
Bouchons	U			
Étiquettes 1,5L	U			
Étiquettes 0,5L	U			
Colle chaude	carton			
Film rétractable imprimé	Kg			
Film rétractable transparent	Kg			
Film étirable	Kg			
Cartonnettes poignées	carton			
Ruban adhésifs	carton			
Cartons intercalaires 1,5L	U			
Cartons intercalaires 0,5L	U			
Solvant dateur	cartouche			
Lubrifiant tapis	fut			

Magasinier matière 1er

Superviseur de productio



## Nestlé Waters Algérie

### Demande Matières premières

Date:

N° Demande : /11


Désignation	Unité	Qt,demande	Qt,sortie	Observation
Préformes 30g	Box			
Préformes 16g	Box			
Bouchons	U			
Étiquettes 1,5L	U			
Étiquettes 0,5L	U			
Colle chaude	carton			
Film rétractable imprimé	Kg			
Film rétractable transparent	Kg			
Film étirable	Kg			
Cartonnettes poignées	carton			
Ruban adhésifs	m			
Cartons intercalaires 1,5L	U			
Cartons intercalaires 0,5L	U			
Solvant dateur	cartouche			
Lubrifiant tapis	fut			

Magasinier matière 1er

Superviseur de productio



## Annexe n°III.9

 <small>The Healthy Hydration Company</small>	Nestlé Waters Algérie Spa	Document N° : AC-GI-01-F01
	Fiche Evaluations des Fournisseurs MP	Issue Date : 17/10/2009
		Revision N°: 2
		Date revision: 02/06/2013

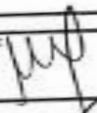
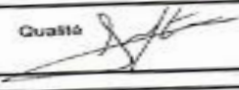


Etabli a la date du: **05/06/2014**      Departements : **ACHATS**

Nom du fournisseur :	<b>SGT ALGERIE</b>
Type de MP	<b>PREFORME 28 GR</b>

EVALUATION :	Note de 1 a 5
1) Respect de la commande	5
2) Respect des delais des livraisons et plannings	4
3) Prix et conditions de paiement	5
4) Capacité à reagir rapidement / et communication	5
5) Niveau Qualité du Produit MP reçu	4
6) Niveau Qualité de l'emballage de la MP reçue	5
7) Respect des exigences HSE / Livraison	4
8) stabilité Financiere et renommée du fournisseur	5
9) La prise en charge de la MP Non conforme	4
<b>total des notes de 1 a 5</b>	<b>41</b>

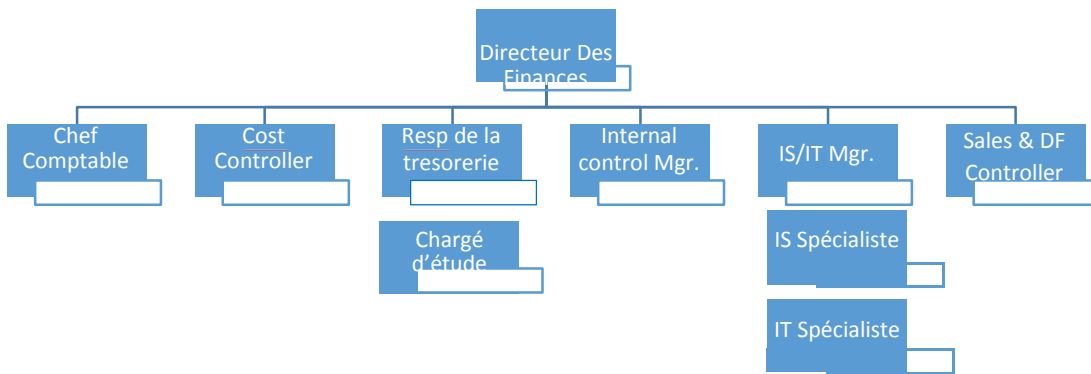
Nombre de non-conformité enregistré semeste :	1
Détails des non conformités	
PROBLEME DE MELANGE PREFOME D'UN AUTRE PRODUCTEUR / MINIME	

(La note 5 et moins implique une prise de decision et de l'action a prendre envers ce fournisseur/ produit)

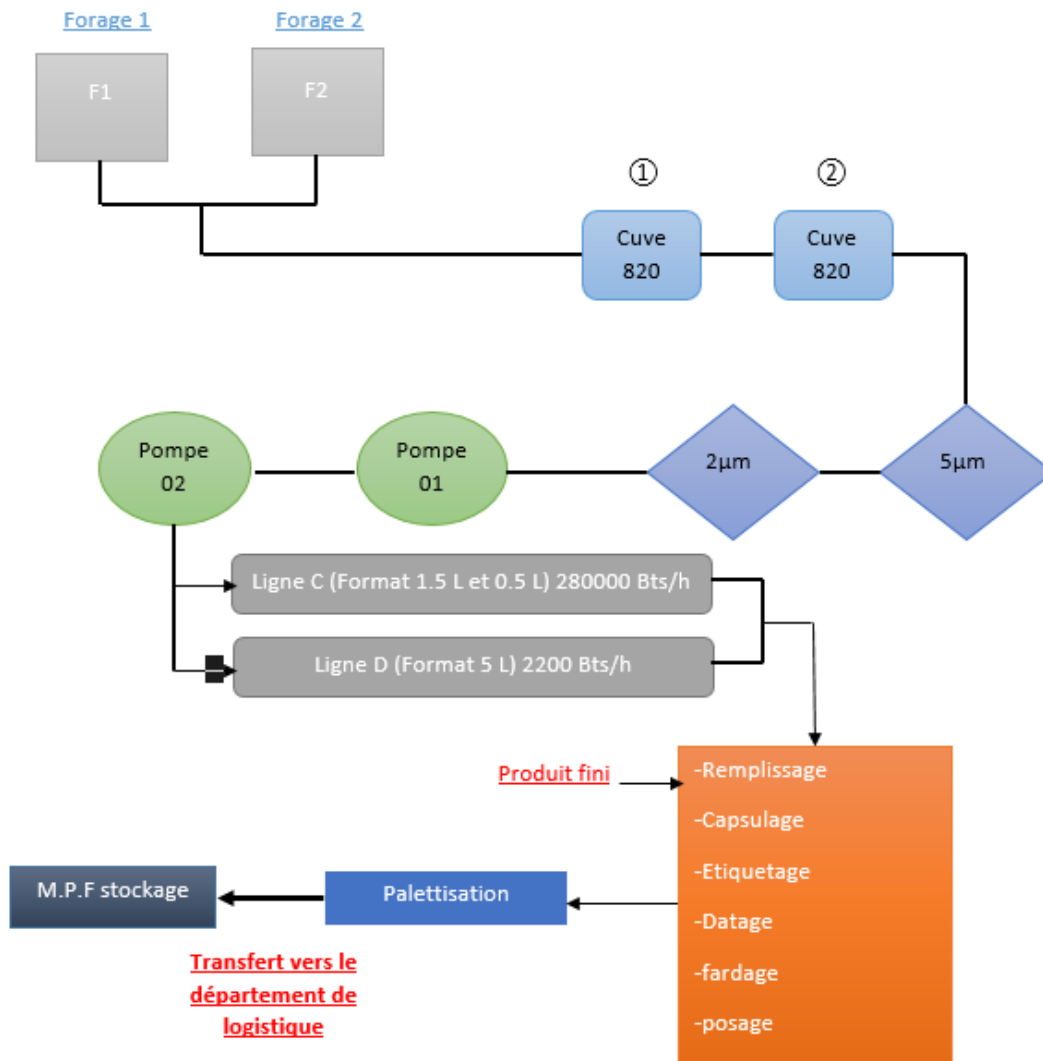
NIVEAU FOURNISSEUR :	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>Faible</span> <span>Moyen</span> <span>Alte</span> </div> <div style="background-color: #cccccc; width: 100%; height: 10px; margin-top: 5px;"></div>
Validation :	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="text-align: center;"> <p>Achat</p>  </div> <div style="text-align: center;"> <p>Qualité</p>  </div> <div style="text-align: center;"> <p>Responsable MMP</p>  </div> <div style="text-align: center;"> <p>Factory Manager</p>  </div> </div>
Decision / action :	
SENSIBILISATION ET VISITE QUALITE FOURNISSEUR A MAINTENIR / OUVERTURE NOUVELLE USINE A SETIF POUR SATISFAIRE NESTLE DES DISCUSSIONS AVEC PARIS POUR NOUVEAU FOURNISSEUR BUDGET 2015 / ETUDE SHORT NECK	

# Annexe n°III.10

## Organigramme du département finance et contrôle



**Annexe n° III.11 : Le process de réalisation des produits de Nestlé Waters Algérie**



## **Annexe N°12**

### *Guide d'entretien pour le Manage logistique de Nestlé Waters Algérie*

Le/08/2015 à Sidi El Kbir ; Blida

Bonjour Mr/Mme,

Stagiaire en fin de formation de Master Supply Chain Management & Distribution de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (EHEC) de Kolea, je réalise actuellement une étude au sein de Nestlé Waters Algérie, pour la rédaction de mon mémoire de fin d'études. Celle-ci vise à définir l'effet de l'intégration dans une démarche collaborative au sein de la supply chain et la performance de cette dernière et cela afin de faire des recommandations en vue d'une amélioration possible.

Afin de bien cerner l'étude et faire des recommandations en vue d'une amélioration possible, ce guide d'entretien a été bâti. Nous souhaitons avoir votre opinion sur certains aspects ayant une relation avec la gestion des collaborateurs de la supply chain Nestlé et la performance de cette dernière. Nous vous garantissons la confidentialité ainsi que l'anonymat de vos opinions et de vos propos recueillis.

#### **I. Description et identification du profil de l'interviewé :**

1. Quelle est votre fonction actuelle (intitulé du poste) au sein de Nestlé Waters Algérie?
2. Pourriez-vous me présenter Nestlé Waters Algérie et sa place dans le secteur de l'agroalimentaire?
3. Depuis combien de temps êtes-vous au sein de l'entreprise ?
4. Pourriez-vous nous expliquer en quoi consiste votre travail?

#### **II. Le supply chain Management au sein de Nestlé Waters Algérie :**

5. Selon vous, qu'est-ce que la supply chain?
6. Quelle est la place qu'occupe le Supply chain Management au sein de Nestlé Waters Algérie?
7. Qu'est-ce que Nestlé Waters Algérie utilise comme outils de nouvelles technologies dans le Supply chain Management?
8. Dans votre entreprise, quels sont les objectifs principaux du Supply chain Management ?

#### **III. la collaboration entre Nestlé Waters Algérie et le fournisseur SGT**

9. En quoi consiste une relation de collaboration de l'entreprise avec ses fournisseurs ?
10. En quoi consiste une relation de collaboration de l'entreprise entre Nestlé Waters Algérie et le fournisseur SGT ?
11. Quel était votre objectif lors de votre inscription sur les réseaux sociaux ?

#### **IV. La mesure de la performance commerciale de la supply chain au sein de Nestlé Waters Algérie**

## **Annexe 12 (suite)**

12. Comment vous définissez une supply chain performante ?
13. En quoi consiste-t-elle la mesure de la performance commerciale de la supply chain?
14. Quels sont les outils utilisés pour la mesure de la performance commerciale de la supply chain au sein de Nestlé Waters Algérie?
15. Quel est l'objectif de la mesure de la performance commerciale de la supply chain au sein de Nestlé Waters Algérie ?

### **V. L'impact de la collaboration logistique avec le fournisseur SGT sur la performance commerciale de l'entreprise Nestlé Waters Algérie**

16. Depuis l'engagement dans la relation de collaboration logistique, quelles sont les évolutions enregistrées au niveau de la performance commerciale de la supply chain au sein de Nestlé Waters Algérie ?
17. La tradition veut qu'à la fin de chaque entretien on prononce le mot de la fin, qu'avez-vous à nous dire ?

## Annexe n°III.13

### *Guide d'entretien pour le Manage logistique de Nestlé Waters Algérie*

Le/08/2015 à Sidi El Kbir ; Blida

Bonjour Mr/Mme,

Stagiaire en fin de formation de Master Supply Chain Management & Distribution de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (EHEC) de Kolea, je réalise actuellement une étude au sein de Nestlé Waters Algérie, pour la rédaction de mon mémoire de fin d'études. Celle-ci vise à définir l'effet de l'intégration dans une démarche collaborative au sein de la supply chain et la performance de cette dernière et cela afin de faire des recommandations en vue d'une amélioration possible.

Afin de bien cerner l'étude et faire des recommandations en vue d'une amélioration possible, ce guide d'entretien a été bâti. Nous souhaitons avoir votre opinion sur certains aspects ayant une relation avec la gestion des collaborateurs de la supply chain Nestlé et la performance de cette dernière. Nous vous garantissons la confidentialité ainsi que l'anonymat de vos opinions et de vos propos recueillis.

#### **I. Description et identification du profil de l'interviewé :**

1. Quelle est votre fonction actuelle (intitulé du poste) au sein de Nestlé Waters Algérie?
2. Pourriez-vous me présenter Nestlé Waters Algérie et sa place dans le secteur de l'agroalimentaire?
3. Depuis combien de temps êtes-vous au sein de l'entreprise ?
4. Pourriez-vous nous expliquer en quoi consiste votre travail?

#### **II. Le supply chain Management au sein de Nestlé Waters Algérie :**

5. Selon vous, qu'est-ce que la supply chain?
6. Quelle est la place qu'occupe le Supply chain Management au sein de Nestlé Waters Algérie?
7. Qu'est-ce que Nestlé Waters Algérie utilise comme outils de nouvelles technologies dans le Supply chain Management?
8. Dans votre entreprise, quels sont les objectifs principaux du Supply chain Management ?

#### **III. la collaboration entre Nestlé Waters Algérie et le fournisseur SGT**

9. En quoi consiste une relation de collaboration de l'entreprise avec ses fournisseurs ?
10. En quoi consiste une relation de collaboration de l'entreprise entre Nestlé Waters Algérie et le fournisseur SGT ?
11. Quel était votre objectif lors de votre inscription sur les réseaux sociaux ?

#### **IV. La mesure de la performance commerciale de la supply chain au sein de Nestlé Waters Algérie**

### **Annexe n°III.13 (suite)**

12. Comment vous définissez une supply chain performante ?
13. En quoi consiste-t-elle la mesure de la performance commerciale de la supply chain?
14. Quels sont les outils utilisés pour la mesure de la performance commerciale de la supply chain au sein de Nestlé Waters Algérie?
15. Quel est l'objectif de la mesure de la performance commerciale de la supply chain au sein de Nestlé Waters Algérie ?

#### **V. L'impact de la collaboration logistique avec le fournisseur SGT sur la performance commerciale de l'entreprise Nestlé Waters Algérie**

16. Depuis l'engagement dans la relation de collaboration logistique, quelles sont les évolutions enregistrées au niveau de la performance commerciale de la supply chain au sein de Nestlé Waters Algérie ?
17. La tradition veut qu'à la fin de chaque entretien on prononce le mot de la fin, qu'avez-vous à nous dire ?

## Annexe n°III.14

### Suivi de journalier des ivraison Préforme 28

Date		Lieu de reception	Qt Livré	Qt Restante	N° de BL
<b>Jan</b>					
12/01/2015		Depöt zaouia	1	440352	S-150031
12/01/2015		Depöt zaouia	2	440352	S-150032
12/01/2015		Depöt zaouia	3	440352	S-150034
14/01/2015		Depöt zaouia	4	440352	S-150047
14/01/2015		Depöt zaouia	5	440352	S-150048
14/01/2015		Depöt zaouia	6	440352	S-150050
14/01/2015		Depöt zaouia	7	440352	S-150053
14/01/2015		Depöt zaouia	8	480384	S-150055
14/01/2015		Depöt zaouia	9	440352	S-150056
14/01/2015		Depöt zaouia	10	440352	S-150057
15/01/2015		Depöt zaouia	11	440352	S-150058
15/01/2015		Depöt zaouia	12	440352	S-150059
15/01/2015		Depöt zaouia	13	440352	S-150060
15/01/2015		Depöt zaouia	14	440352	S-150062
15/01/2015		Depöt zaouia	15	440352	S-150065
15/01/2015		Depöt zaouia	16	440352	S-150067
15/01/2015		Depöt zaouia	17	440352	S-150068
29/01/2015		Depöt zaouia	18	432000	S-150167
29/01/2015		Depöt zaouia	19	432000	S-150168
31/01/2015		Depöt zaouia	20	396000	S-150181
31/01/2015		Depöt zaouia	21	396000	S-150182
31/01/2015		Depöt zaouia	22	396000	S-150189
<b>Fév</b>			23		
			24		
01/02/2015		Dépôt Zaouia	25	396000	S- 150191
01/02/2015		Dépôt Zaouia	26	432000	S- 150192
01/02/2015		Dépôt Zaouia	27	396000	S- 150193
03/02/2015		Dépôt Zaouia	28	396000	S- 150198
03/02/2015		Dépôt Zaouia	29	396000	S- 150201
03/02/2015		Dépôt Zaouia	30	432000	S- 150202
04/02/2015		Dépôt Zaouia	31	396000	S- 150207
04/02/2015		Dépôt Zaouia	32	396000	S- 150210
05/02/2015		Dépôt Zaouia	33	432000	S- 150220
05/02/2015		Dépôt Zaouia	34	432000	S- 150221
17/02/2015		Dépôt Zaouia	35	432000	S- 150269
17/02/2015		Dépôt Zaouia	36	160128	S- 150270
17/02/2015		Dépôt Zaouia	37	480384	S- 150272
17/02/2015		Dépôt Zaouia	38	480384	S- 150274
17/02/2015		Dépôt Zaouia	39	480384	S- 150275
17/02/2015		Dépôt Zaouia	40	480384	S- 150276

18/02/2015			Dépôt Zaouia	41	480384		S- 150292
18/02/2015			Dépôt Zaouia	42	480384		S- 150293
23/02/2015			Dépôt Zaouia	43	480384		S- 150306
23/02/2015			Dépôt Zaouia	44	480384		S- 150308
23/02/2015			Dépôt Zaouia	45	480384		S- 150309
23/02/2015			Dépôt Zaouia	46	480384		S- 150310
24/02/2015			Dépôt Zaouia	47	480384		S- 150314
24/02/2015			Dépôt Zaouia	48	480384		S- 150334
24/02/2015			Dépôt Zaouia	49	480384		S- 150335
24/02/2015			Dépôt Zaouia	50	440352		S- 150336
24/02/2015			Dépôt Zaouia	51	480384		S- 150337
Mar				52			
				53			
02/03/2015			Depöt zaouia	54	440352		S-150362
02/03/2015			Depöt zaouia	55	480384		S-150363
17/03/2015			Depöt zaouia	56	440352		S-150401
17/03/2015			Depöt zaouia	57	440352		S-150402
18/03/2015			Depöt zaouia	58	440352		S-150405
19/03/2015			Depöt zaouia	59	440352		S-150406
19/03/2015			Depöt zaouia	60	480384		S-150407
19/03/2015			Depöt zaouia	61	440352		S-150409
19/03/2015			Depöt zaouia	62	440352		S-150412
23/03/2015			Depöt zaouia	63	440352		S-150433
24/03/2015			Depöt zaouia	64	440352		S-150434
24/03/2015			Depöt zaouia	65	440352		S-150435
24/03/2015			Depöt zaouia	66	440352		S-150451
25/03/2015			Depöt zaouia	67	440352		S-150461
25/03/2015			Depöt zaouia	68	440352		S-150463
25/03/2015			Depöt zaouia	69	440352		S-150466
26/03/2015			Depöt zaouia	70	480384		S-150480
29/03/2015			Depöt zaouia	71	480384		S-150500
29/03/2015			Depöt zaouia	72	440352		S-150503
31/03/2015			Depöt zaouia	73	440352		S-150521
31/03/2015			Depöt zaouia	74	440352		S-150523
Avr				75			
				76			
01/04/2015			Depöt zaouia	77	480384		S-150531
02/04/2015			Depöt zaouia	78	480384		S-150544
04/04/2015			Depöt zaouia	79	480384		S-150554
06/04/2015			Depöt zaouia	80	440352		S-150568
07/04/2015			Depöt zaouia	81	480384		S-150575
20/04/2015			Depöt zaouia	82	480384		S-150668
20/04/2015			Depöt zaouia	83	440352		S-150670
21/04/2015			Depöt zaouia	84	440352		S- 150676
21/04/2015			Depöt zaouia	85	440352		S- 150679
			Depöt zaouia	86	440352		S-150522
			Depöt zaouia	87	440352		S-150523
			Depöt zaouia	88	440352		S-150524
			Depöt zaouia	89	440352		S-150525
			Depöt zaouia	90	440352		S-150526

		Depöt zaouia	91	440352		S-150527
		Depöt zaouia	92	440352		S-150528
		Depöt zaouia	93	440352		S-150529
		Depöt zaouia	94	440352		S-150530
		Depöt zaouia	95	440352		S-150531
		Depöt zaouia	96	440352		S-150532
		Depöt zaouia	97	440352		S-150533
		Depöt zaouia	98	440352		S-150534
22/04/2015		Depöt zaouia	99	480384		S-150684
22/04/2015		Depöt zaouia	100	480384		S-150686
23/04/2015		Depöt zaouia	101	480384		S- 150690
23/04/2015		Depöt zaouia	102	480384		S-150693
26/04/2015		Depöt zaouia	103	480384		S-150704
26/04/2015		Depöt zaouia	104	480384		S- 150705
27/04/2015		Depöt zaouia	105	480384		S-150714
27/04/2015		Depöt zaouia	106	480384		S-150721
29/04/2015		Depöt zaouia	107	480384		S-150714
29/04/2015		Depöt zaouia	108	480384		S-150723
29/04/2015		Depöt zaouia	109	480384		S-150743
30/04/2015		Depöt zaouia	110	480384		S-150757
Mai			111			
			112			
04/05/2015		Depöt zaouia	113	480384		S-150790
04/05/2015		Depöt zaouia	114	440352		S-150791
05/05/2015		Depöt zaouia	115	480384		S-150800
05/05/2015		Depöt zaouia	116	480384		S-150801
06/05/2015		Depöt zaouia	117	480384		S-150810
07/05/2015		Depöt zaouia	118	480384		S-150820
07/05/2015		Depöt zaouia	119	440352		S-150822
10/05/2015		Depöt zaouia	120	440352		S-150836
11/05/2015		Depöt zaouia	121	480384		S-150846
12/05/2015		Depöt zaouia	122	480384		S-150853
16/05/2015		Depöt zaouia	123	480384		S-150878
17/05/2015		Depöt zaouia	124	480384		S-150881
17/05/2015		Depöt zaouia	125	480384		S-150884
17/05/2015		Depöt zaouia	126	480384		S-150885
18/05/2015		Depöt zaouia	127	480384		S-150896
18/05/2015		Depöt zaouia	128	440352		S-150897
19/05/2015		Depöt zaouia	129	480384		S-150906
20/05/2015		Depöt zaouia	130	480384		S-150923
21/05/2015		Depöt zaouia	131	480384		S-150936
24/05/2015		Depöt zaouia	132	408384		S-150954
26/05/2015		Depöt zaouia	133	440352		S-150980
31/05/2015		Depöt zaouia	134	480384		S-151009
31/05/2015		Depöt zaouia	135	480384		S-151011
Juin			136			
			137			
01/06/2015		Depöt zaouia	138	480384		S-151017
02/06/2015		Depöt zaouia	139	480384		S-151019
03/06/2015		Depöt zaouia	140	440352		S-151033

03/06/2015		Depöt zaouia	141	480384		S-151034
04/06/2015		Depöt zaouia	142	440352		S-151039
04/06/2015		Depöt zaouia	143	480384		S-151041
04/06/2015		Depöt zaouia	144	480384		S-151043
06/06/2015		Depöt zaouia	145	480384		S-151046
07/06/2015		Depöt zaouia	146	480384		S-151063
11/06/2015		Depöt zaouia	147	480384		S-151080
11/06/2015		Depöt zaouia	148	440352		S-151083
11/06/2015		Depöt zaouia	149	480384		S-151084
11/06/2015		Depöt zaouia	150	440352		S-151085
16/06/2015		Depöt zaouia	151	480384		S-151112
16/06/2015		Depöt zaouia	152	480384		S-151115
18/06/2015		Depöt zaouia	153	440352		S-151126
21/06/2015		Depöt zaouia	154	440352		S-1511042
21/06/2015		Depöt zaouia	155	440352		S-1511045
21/06/2015		Depöt zaouia	156	480384		S-151146
21/06/2015		Depöt zaouia	157	480384		S-151147
22/06/2015		Depöt zaouia	158	440352		S-151153
22/06/2015		Depöt zaouia	159	480384		S-151154
22/06/2015		Depöt zaouia	160	380384		S-151155
22/06/2015		Depöt zaouia	161	440352		S-151158
<b>Juillet</b>			162			
			163			
05/07/2015		Depöt zaouia	164	440352	44	S-151225
05/07/2015		Depöt zaouia	165	480384	48	S-151226
05/07/2015		Depöt zaouia	166	440352		S-151227
06/07/2015		Depöt zaouia	167	440352		S-151230
09/07/2015		Depöt zaouia	168	440352		S-151250
09/07/2015		Depöt zaouia	169	480384		S-151253
12/07/2015		Depöt zaouia	170	480384		S-151264
12/07/2015		Depöt zaouia	171	440352		S-151267
13/07/2015		Depöt zaouia	172	440352		S-151271
13/07/2015		Depöt zaouia	173	440352		S-151274
14/07/2015		Depöt zaouia	174	440352		S-151281
14/07/2015		Depöt zaouia	175	480384		S-151284
15/07/2015		Depöt zaouia	176	440352		S-151294
15/07/2015		Depöt zaouia	177	440352		S-151292
16/07/2015		Depöt zaouia	178	440352		S-151301
16/07/2015		Depöt zaouia	179	440352		S-151302
20/07/2015		Depöt zaouia	180	480384		S-151313
20/07/2015		Depöt zaouia	181	440384		S-151312
21/07/2015		Depöt zaouia	182	440352		S-151327
21/07/2015		Depöt zaouia	183	440384		S-151325
26/07/2015		Depöt zaouia	184	480384		S-151366
26/07/2015		Depöt zaouia	185	440352		S-151374
<b>Août</b>			186			
			187			
03/08/2015		Depöt zaouia	188	480384		S-151437
03/08/2015		Depöt zaouia	189	440352		S-151442
05/08/2015		Depöt zaouia	190	440352		S-151455

05/08/2015		Depöt zaouia	191	440352		S-151448
05/08/2015		Depöt zaouia	192	440352		S-151458
05/08/2015		Depöt zaouia	193	440352		S-151449
06/08/2015		Depöt zaouia	194	440352		S-151469
06/08/2015		Depöt zaouia	195	440352		S-151466
09/08/2015		Depöt zaouia	196	440352		S-151482
09/08/2015		Depöt zaouia	197	440352		S-151484
10/08/2015		Depöt zaouia	198	440352		S-151493
10/08/2015		Depöt zaouia	199	440352		S-151494
10/08/2015		Depöt zaouia	200	480384		S-151500
11/08/2015		Depöt zaouia	201	440352		S-151502
11/08/2015		Depöt zaouia	202	440352		S-151508
11/08/2015		Depöt zaouia	203	440352		S-151511
12/08/2015		Depöt zaouia	204	440352		S-151516
12/08/2015		Depöt zaouia	205	440352		S-151519
13/08/2015		Depöt zaouia	206	440352		S-151525
13/08/2015		Depöt zaouia	207	440352		S-151530
16/08/2015		Depöt zaouia	208	440352		S-151539
16/08/2015		Depöt zaouia	209	440352		S-151549
17/08/2015		Depöt zaouia	210	440352		S-151556
17/08/2015		Depöt zaouia	211	440352		S-151555



The Healthy Hydration Company™

# Préformes

Document Nr	QA-RFS-07
First Issued Date	24/05/09
Revision Nr	4
Revision date	06/06/2012

## Annexe n°II.15

### Dimensions numériques

### Poids en gramme : 28 grs

**28 ± 0.3 gr (28 30/25 114)**

Paramètre	Cible	Mini	Maxi	Commentaires
Longueur (mm)	114,00	113,5	114,5	
Hauteur Col (mm)	18,5	18,3	18,7	
Diamètre moyen collerette (mm)	34	33,7	34,3	
Diamètre intérieur (mm)	25,10	25	25,2	
Epaisseur (mm)	2,74	2,54	2,94	
Taux Acétaldéhyde (ppm)	<5		5	
Quantité par box (unité)	8160	8112	8208	

**Bulletin d'Analyse Préformes**

Annexe n°III.16

A l'Intention de : **Mme BOUZERTINI**  
Société : **Nestlé waters**  
N° Fax 1 : **098 250 1818**  
N° Fax 2 :

Rouiba, le : 19/02/2014

Nous certifions que les préformes enlevées sur notre site de fabrication le 02/02/2014 et portant la référence 1630/2590PB5 sont conformes à nos spécifications qualité et répondent à votre cahier de charges.

Lot de Fabrication : 31/01/2014					
Analyse Matière Première	Résine		ARYA.76	Analyse Colorant	Réf : coloromatrix pb-5
	Lot résine		ARYA.76140105		Lot : uk 130219014
	Viscosité intrinsèque résine		0,76		% : 0.032
	Taux AA Résine (ppm)		0,03		
	Max recommandé		<1 ppm		
	Contrôle effectué	Moyenne lot	Tolérance Min	Tolérance Max	Conformité (C/NQA/NC)
Analyse Produit Fini	Poids (g) (moy. moulée)	15,48	15,2	15,8	C
	Longueur (moy. moulée)	89,95	89,5	90,5	C
	(E) Epaisseur corps (moy. moulée)	2,25	2,02	2,42	C
	Diamètre intérieur (moy. moulée)	25,11	25	25,2	C
	Tx Acétaldéhyde (ppm)	3,1	0	5	C
	Viscosité intrinsèque préforme	0,75			C
Lot de Fabrication : 01/02/2014					
Analyse Matière Première	Résine		ARYA.76	Analyse Colorant	Réf : coloromatrix pb-5
	Lot résine		ARYA.76140105		Lot : uk 130219014
	Viscosité intrinsèque résine		0,76		% : 0.032
	Taux AA Résine (ppm)		0,03		
	Max recommandé		<1 ppm		
	Contrôle effectué	Moyenne lot	Tolérance Min	Tolérance Max	Conformité (C/NQA/NC)
Analyse Produit Fini	Poids (g) (moy. moulée)	15,49	15,2	15,8	C
	Longueur (moy. moulée)	90,1	89,5	90,5	C
	(E) Epaisseur corps (moy. moulée)	2,27	2,02	2,42	C
	Diamètre intérieur (moy. moulée)	25,11	25	25,2	C
	Tx Acétaldéhyde (ppm)	3,2	0	5	C
	Viscosité intrinsèque préforme	0,75			C
Lot de Fabrication : 02/02/2014					
Analyse Matière Première	Résine		ARYA PET 0,76	Analyse Colorant	Réf : coloromatrix pb-5
	Lot résine		ARYA PET 0,7614		Lot : uk 130219014
	Viscosité intrinsèque résine		<b>0,76</b>		% : 0.032
	Taux AA Résine (ppm)		<b>0,03</b>		
	Max recommandé		<1 ppm		
	Contrôle effectué	Moyenne lot	Tolérance Min	Tolérance Max	Conformité (C/NQA/NC)
Analyse Produit Fini	Poids (g) (moy. moulée)	15,49	15,2	15,8	C
	Longueur (moy. moulée)	90,08	89,5	90,5	C
	(E) Epaisseur corps (moy. moulée)	2,25	2,02	2,42	C
	Diamètre intérieur (moy. moulée)	25,11	25	25,2	C
	Tx Acétaldéhyde (ppm)	3,07	0	5	C
	Viscosité intrinsèque préforme	0,75			C

Le responsable Qualité

**S.G.T**  
**LABORATOIRE**  
**Contrôle Qualité**