

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

d'Alger

EHEC

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

Option : Distribution et Supply Chain Management

THEME

Analyse et évaluation des performances de la supply chain

Portées et limites du modèle SCOR

Étude de cas :

FALAIT SPA

Présenté par :

Mme. BAKIRI Ikhlas.

Encadré par :

M. BOUBAKOUR Farès.

Professeur à l'école supérieure HEC Alger

10^{ème} Promotion

Juin 2023

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

d'Alger

EHEC

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

Option : Distribution et Supply Chain Management

THEME

Analyse et évaluation des performances de la supply chain

Portées et limites du modèle SCOR

Étude de cas :

FALAIT SPA

Présenté par :

Mme. BAKIRI Ikhlas.

Encadré par :

M. BOUBAKOUR Farès.

Professeur à l'école supérieure HEC Alger

10^{ème} Promotion

Juin 2023

Remerciements :

Nous remercions tout d'abord le bon dieu de nous avoir donné la foi et la volonté d'aller jusqu'au bout afin d'accomplir ce modeste travail.

Ensuite, ce travail ne serait pas aussi riche et n'aurait pas pu avoir le jour sans l'aide et l'encadrement de Mr. BOUBAKOUR Farès, je tiens à le remercier pour son soutien, ses efforts qu'il m'a consacrés et pour la qualité de son encadrement exceptionnel, avec qui j'avais l'honneur de travailler durant ce laps de temps ainsi pour la qualité de leur suivi, Malgré toutes les circonstances qu'il avait, il a toujours été à l'écoute, et toujours était patient avec moi, sans lui ce travail n'aurait pas abouti.

Je tiens aussi à remercier vivement M. BENTOUNES Abdellatif qui a accepté de m'accueillir au sein de son département et pour son aide et son soutien qu'il m'a apporté durant l'élaboration de ce travail ainsi que pour ses précieux conseils et ses encouragements tout au long de la durée de mon stage.

À tout le personnel de l'entreprise FALAIT qui m'ont consacré leur précieux temps afin de m'apporter toute information bénéfique.

Un grand merci à toutes ma famille pour leur soutien moral, leurs aides et leurs encouragements.

Je tiens à remercier les membres du jury pour l'acceptation de l'évaluation de ce travail.

Je tiens à remercier ainsi tout le corps professoral et administratif de notre chère école EHEC Alger, pour leurs efforts tout au long de notre cursus universitaire.

Enfin, J'adresse ma reconnaissance à toutes personnes qui m'a apporté leur aide, soutien et qui a contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

*À mes parents YOUCEF et NASSIMA qui ont su m'apporter soutien, courage et se sont montré
compréhensifs tout au long de mon cursus.*

À

Mes chères sœurs Wafa et INSAF

À

Madame LALMI Aicha pour son soutien

À

Toute ma famille

À

*Celui qui m'a consacré beaucoup de temps, celui qui a été patient avec moi, celui qui a supervisé
ce travail toujours avec dévouement, mon encadrant M. Farès BOUBAKOUR.*

À

Tout le staff de l'entreprise FALAIT, spécialement M. BENTOUNES Abdellatif.

À

Tous ceux que j'aime et qui m'aiment en retour

IKHLAS.

Liste des figures

Chapitre 01 :

Figure 1-1 : Représentation d'une chaîne logistique.....	12
Figure 1-2 : Les flux de la chaîne logistique.....	17
Figure 1-3 : Pyramide des niveaux de décision dans la SC	19
Figure 1-4 : Les grandes familles de logiciels constituant le SCM.....	21
Figure 1-5 : Le lien entre la logistique et la supply chain.....	23
Figure 1-6 : La performance et les concepts voisins	26
Figure 1-7: Évaluation de performance à priori	27
Figure 1-8: Évaluation de la performance à posteriori	28
Figure 1-9 : Schéma logistique ASLOG	30
Figure 1-10 : Les cinq niveaux de maturité d'une SC selon le modèle SCM	33
Figure 1-11 : Représentation du modèle SCOR.....	35

Chapitre 02:

Figure 2-1 : Cadres et relations APICS	39
Figure 2-2 : Illustration des processus de niveau 1 pour les cadres APICS.....	40
Figure 2-3 : Modèle SCOR version.10	42
Figure 2-4: Les niveaux du modèle SCOR	44
Figure 2-5: Modèle SCOR et ses niveaux stratégique de processus	46
Figure 2-6: Niveau 2 du modèle SCOR.....	47
Figure 2-7: Niveau de conception du modèle SCOR	48
Figure 2-8 : Les indicateurs de performance du niveau 1 proposé par le modèle SCOR.....	50

Chapitre 03:

Figure 3-1 : Organigramme de l'entreprise	57
Figure 3-2 : Les domaines d'activité stratégique chez FALAIT	62
Figure 3-3 : Organigramme de la fonction SUPPLY CHAIN	63

Chapitre 04:

Figure 4-1 : Les types de processus au sein de FALAIT	71
Figure 4-2 : Modélisation du processus de planification selon le modèle SCOR.....	72
Figure 4-3 : Modélisation du processus d'approvisionnement selon le modèle SCOR	73
Figure 4-4 : Décomposition du processus de production selon le modèle SCOR	74
Figure 4-5 : Décomposition du processus de livraison selon le modèle SCOR.....	75
Figure 4-6 : Décomposition du processus de retour selon le modèle SCOR	76
Figure 4-7: Taux de fiabilité des prévisions de vente.....	77

Liste des tableaux

Chapitre01 :

Tableau 1-1 : Synthèse et comparaison des principaux référentiels existants	36
---	----

Chapitre02:

Tableau 2-1 : Les principaux processus dans le modèle SCOR.....	43
---	----

Chapitre03:

Tableau 3-1 : La gamme de produits proposés par l'entreprise FALAIT	55
Tableau 3-2 : Analyse SWOT de l'entreprise FALAIT	61
Tableau 3-3 : Développement de la fonction supplychain chez FALAIT	69

Chapitre 04:

Tableau 4-1 : Décomposition du processus de planification selon le modèle SCOR	71
Tableau 4-2 :Modélisation du processus d'approvisionnement selon le modèle SCOR	72
Tableau 4-3 :Modélisation du processus de production selon le modèle SCOR	73
Figure 4-4 : Décomposition du processus de production selon le modèle SCOR	74
Tableau 4-5 : Modélisation du processus de retour selon le modèle SCOR.....	75
Tableau 4-6 : Taux de fiabilité des prévisions des ventes	77
Tableau 4-7 : Taux d'exécution du PDP	79
Tableau 4-8 : Taux de remplissage.....	80
Tableau 4-9 : Taux d'occupation de l'entrepôt PF-2.....	81
Tableau 4-10 : Taux de service livraison.....	82
Tableau 4-11 : Taux de couverture (stock + réalisation) vs pic	84
Tableau 4-12 : OTIF fournisseurs	85
Tableau 4-13: Taux de rupture de stock	86
Tableau 4-15: Rotation de stock.....	88
Tableau 4-16: Taux de retour PF.....	89
Tableau 4-17: La valeur d'inventaire	90
Tableau 4-18 : Délai de créances clients.....	91
Tableau 4-19 : Taux de livraison clients.....	92
Tableau 4-20 : Les coûts des produits vendus.....	93
Tableau 4-21 : Délai de traitement de la commande	94
Tableau 4-22 : Temps de cycle (transfert entre sites portion à slices).....	95
Tableau 4-23 : Perfect order fulfillment	96
Tableau 4-24 : Delivery on time.....	97
Tableau 4-25 : Le temps de cycle MP	98
Tableau 4-26: Le tableau de bord SCOR.....	99
Tableau 4-27 : Modèle de compétition.....	100

Liste des abréviations

- EHEC : École des hautes études commerciales.
- SCM: Supply Chain Management.
- ASLOG : Association française de logistique.
- C.A.D : C'est-à-dire.
- TQM : Total quality management.
- FMN : Firmes multinationales.
- TIC : Technologie de l'information et de la communication.
- ERP: Enterprise Resource Planning.
- APS: Advanced Planning System.
- MRP: Material Resource Planning.
- KPI: Key Indicator Performance.
- SCE: Supply Chain Execution
- MES: Manufacturing Execution System.
- SCOR: Supply Chain Operations Reference.
- SCC: Supply Chain Council.
- APICS: American Production and Inventory Control Society.
- AIAG : Association Internationale des Assureurs de la Production Agricole.
- ISO: International Organization for Standardization.
- HACCP: Hazard Analysis Critical Control Point.
- DAS : Domaines d'activité stratégique.
- PDP : Plan de production.
- OF : Ordre de fabrication.
- FIFO: First In First Out.
- FNC: Fiche de non-conformité.
- CS PF : Caisse Produits finis.

Résumé

Dans le monde concurrentiel d'aujourd'hui, les entreprises s'efforcent de surpasser leurs concurrents tout en minimisant divers coûts.

Pour cette raison, chaque entreprise s'évertue d'optimiser sa chaîne logistique pour améliorer ses performances logistiques. Son objectif principal est de satisfaire le client en fixant des indicateurs de performance pour mesurer les résultats obtenus et les comparer aux résultats prévus, et d'autre se comparent avec les meilleures entreprises du domaine. Cela permet d'évaluer la performance de la gestion en termes de qualité de service, le temps de réalisation des activités, etc.

L'objectif de notre étude est de formaliser le processus d'évaluation de la performance de la chaîne logistique de FALAIT en appliquant le modèle SCOR.

À cette fin, nous avons jugé nécessaire de faire quelques suggestions qui pourraient nous aider à améliorer davantage le fonctionnement des services de la chaîne logistique.

Mots clés : Chaîne logistique, performances logistiques, modèle SCOR.

Abstract

In today's competitive world, companies strive to outperform their competitors while minimizing various costs.

For this reason, every company strives to optimize its supply chain in improve logistics performance. Its main objective is to satisfy the customer, by setting performance indicators to measure the results achieved and compare them with the planned results, and also to benchmark itself against the best companies in the field. This makes it possible to assess management performance in terms of service quality, activity completion times, etc.

The aim of our study is to formalize the processes of evaluating FALAIS's supply chain performance by applying the SCOR model.

To this end, we felt it necessary to make few suggestions that might help us to further improve the operation of supply chain services.

Key words: Supply chain, logistics performance, SCOR model.

ملخص:

في عالم اليوم التنافسي، تسعى الشركات جاهدة للتفوق على منافسيها مع تقليل التكاليف المختلفة.

لهذا السبب، تسعى كل شركة جاهدة لتحسين سلسلة التوريد الخاصة بها لتحسين أدائها اللوجستي. هدفها الرئيسي هو إرضاء العميل من خلال تحديد مؤشرات الأداء لقياس النتائج التي تم الحصول عليها ومقارنتها مع النتائج المخطط لها. يسمح ذلك بتقييم أداء الإدارة من حيث جودة الخدمة، ووقت إكمال الأنشطة، وما إلى ذلك.

الهدف من دراستنا هو إضفاء الطابع الرسمي على عملية تقييم الأداء لشركات FALAIT من خلال تطبيق نموذج

SCOR.

تحقيقاً لهذه الغاية، وجدنا أنه من الضروري تقديم بعض الاقتراحات التي يمكن أن تساعدنا في تحسين تشغيل خدمات سلسلة التوريد لدينا.

الكلمات المفتاحية: سلسلة التوريد، الأداء اللوجستي، نموذج SCOR .

Sommaire :

Introduction générale	1
Chapitre 01 : Les référentiels logistiques et SCM.....	5
1.1 Section 01 : Généralité sur la logistique et la chaîne logistique.	6
1.2 Section 02 : La Performance de la chaîne logistique :	24
1.3 Section 03 : Les référentiels de mesure de la performance logistique :	29
Chapitre 02 : Présentation des cadres APICS et du modèle SCOR.	38
2.1 Section 01 : Les cadres APICS	39
2.2 Section 02 : Présentation du modèle SCOR	41
2.3 Section 03 : Apports et limites du modèle SCOR.....	51
Chapitre 03 : Présentation de l'entreprise FALAIT	54
3.1 Section 01 : Présentation générale de l'entreprise	54
3.2 Section 02 : Le diagnostic stratégique de l'entreprise FALAIT :	60
3.3 Section 03 : La fonction supply chain au sein de l'entreprise FALAIT	63
Chapitre 04 : Mise en œuvre du modèle SCOR dans l'entreprise FALAIT	70
4.1 SECTION 01 : Modélisation des processus de la supply chain de FALAIT selon le modèle SCOR.....	70
4.2 Section 02 : Traitement et analyse des résultats suite à l'application du modèle SCOR	76
4.3 Section 03 : Suggestions et recommandations.....	101
Conclusion générale.....	104

Introduction générale

Aujourd'hui, À mesure que la concurrence s'intensifie, chaque entreprise se trouve obliger de garder sa position stratégique et d'améliorer sa performance de plus en plus et spécifiquement la performance de sa chaîne logistique qui est considéré comme un élément fondamental conférer un avantage concurrentiel.

D'une manière générale, on dit qu'une entreprise est performante si elle crée de la valeur pour ses parties prenantes : (actionnaires, salariés, clients, etc.) Mais aussi elle doit être efficace tout en minimisant les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs fixés auparavant. Cette performance a plusieurs types, dans cette étude on met l'accent sur la performance logistique.

L'évolution de la fonction logistique vers la supplychain s'accompagne de nombreux défis en termes de technologie et d'organisation, c'est pourquoi la gestion de la chaîne logistique fait face à ces défis en essayant toujours de garder son objectif principal et optimiser toutes ses phases logistiques, afin de garantir une meilleure gestion des flux, réduire les coûts logistiques, ainsi évaluer et améliorer la performance logistique à l'aide des outils précieux qui rendent la gestion de cette chaîne efficace.

Ces outils permettent aux entreprises de collecter, d'analyser et visualiser les données logistiques pour évaluer la performance mais aussi de les comparer avec les meilleures entreprises du domaine et détecter les tendances pour prendre des décisions basées sur des informations précises, ainsi assurer le bon alignement des pratiques supplychain avec les enjeux qui lui sont confiés, parmi ces outils on va mettre la lumière sur le modèle SCOR qui aide les entreprises a cartographier leurs processus de bout en bout et identifier les opportunités d'amélioration à l'aide des indicateurs de performance.

C'est dans le cadre de l'analyse et l'évaluation des performances de la supplychain que s'inscrit le thème de ce mémoire, pour plus de précisions le thème de recherche est :

Analyse et évaluation des performances de la supplychain : portées et limites du modèle SCOR.

Le choix de ce thème revient à plusieurs motifs :

- Suggestion de la part de l'encadrant, on l'a trouvé très intéressant.
- Il traite un sujet d'actualité, c'est l'analyse et l'évaluation des performances de la chaîne logistique qui prennent de plus en plus d'importance notamment dans les entreprises algériennes.
- Le choix de ce modèle est motivé par le fait que c'est un outil de modélisation qui définit une démarche, des processus, des indicateurs et les meilleures pratiques du moment pour évaluer et diagnostiquer la chaîne logistique.
- Le thème de recherche choisi n'est pas fréquemment traité à l'École des Hautes Études Commerciales ce qui nous a motivé encore plus à le découvrir.
- Ce dernier est vu comme l'un des meilleurs et de loin le plus complet mais relativement complexe à mettre en œuvre. Et, c'est pour cette raison qu'on voulait tester sa faisabilité et examiner les apports qu'il peut offrir au sein d'une entreprise en Algérie.

Nous avons donc voulu faire notre recherche au sein de l'entreprise FALAIT pour atteindre notre objectif qui est de proposer le modèle SCOR pour formaliser une démarche d'évaluation de la performance de la chaîne logistique dans cette entreprise, et étant donné qu'elle est une entreprise agroalimentaire et elle dispose des différentes activités logistiques.

Pour répondre à notre objectif de recherche, nous avons posé la question suivante :

Quelle est la contribution d'une logique de modélisation logistique via le modèle SCOR dans la performance de la chaîne logistique d'une entreprise ?

De cette dernière découlent les interrogations et sous questions dont les réponses forment les axes de réflexion de notre recherche :

- Quelle est l'importance du modèle SCOR dans l'analyse et l'évaluation de la supplychain dans une entreprise ?
- Comment Améliorer les processus à travers le modèle SCOR ?
- Quel apport de la modélisation via le modèle SCOR sur la performance de la chaîne logistique de l'entreprise et quelles sont ses limites ?

Afin de répondre à la problématique et aux questions préalablement posées, nous avons émis les hypothèses de recherche suivantes :

- **Hypothèse 01:** Le modèle SCOR est une batterie d'indicateur de performance clé pour la création de valeur qui peut être utilisé pour augmenter l'efficacité d'une supplychain.
- **Hypothèse 02:** La modélisation des processus via le modèle SCOR à un apport positif sur la performance de la supplychain de l'entreprise.
- **Hypothèse 03:** La chaîne logistique au sein de l'entreprise FALAIT est encore largement améliorable.

Pour répondre à la problématique et aux questions secondaires, ce travail de recherche adopte la méthode d'analyse en utilisant le modèle SCOR, qui est un outil de modélisation par l'approche processus et qui propose des indicateurs de performance ainsi un benchmark avec les meilleures entreprises, et propose ainsi des bonnes pratiques.

La recherche s'appuie également sur la méthode de recherche qualitative en se basant sur un guide de questionnaire pour sonder les avis du personnel et sa vision sur l'organisation actuelle et une méthode quantitative en utilisant le modèle SCOR pour analyser et évaluer la chaîne logistique de FALAIT.

Ce mémoire est subdivisé en quatre chapitres :

- **Le premier chapitre** a pour but d'aborder le contexte théorique par une recherche documentaire de la logistique et la chaîne logistique et le lien entre eux, ainsi que la performance logistique et les référentiels logistiques et SCM.
- **Le deuxième chapitre** traite le modèle SCOR de façon détaillée. La première section revient vers les cadres APICS, ensuite la deuxième section évoque une présentation du modèle SCOR, ainsi sa structure. Finalement la troisième section s'intéresse à l'apports et limites de ce modèle.
- **Le troisième chapitre** est divisé en trois sections également. La première est une brève présentation de l'entreprise FALAIT. La deuxième est un diagnostic stratégique de l'entreprise et la troisième section est une présentation de la supply chain de l'entreprise FALAIT.
- **Le quatrième chapitre** est le cœur de ce travail. Au sein de sa première section on va faire une modélisation de la supply chain de l'entreprise FALAIT à l'aide du modèle

SCOR. Ensuite, dans sa deuxième section sera analysé la chaîne logistique en calculant les différents indicateurs de performance choisis et la dernière section évoque des recommandations pour l'entreprise FALAIT.

Pour conclure cette introduction, l'objectif principal visé par la réalisation de ce thème de recherche est celui d'apporter une réelle valeur ajoutée à la chaîne logistique de FALAIT, et que ça serve d'inspiration pour les futurs chercheurs aussi.

Chapitre 01 : Les référentiels logistiques et SCM.

Les entreprises se trouvent aujourd'hui forcées de trouver des solutions innovantes et originales et plus efficaces pour exécuter le processus d'acheminement de leurs produits et services du point d'origine au magasin de détail et au client final.

Les exigences d'un environnement hautement concurrentiel signifient que les entreprises doivent non seulement tirer parti de toutes les sources d'efficacité de leurs systèmes, mais elles doivent également de rationaliser le fonctionnement des chaînes logistiques afin qu'elles puissent construire un réseau pleinement efficace, depuis l'achat des matières premières au consommateur.

Certes, le concept de logistique n'est pas nouveau, puisqu'il est apparu aux États-Unis à la fin de la Seconde Guerre mondiale, à la suite des travaux menés par l'American Marketing Association, c'est une fonction essentielle pour une entreprise si elle veut rester compétitive. En fait, ce sont ses connaissances et sa maîtrise de la logistique qui déterminent sa performance.

Une logistique performante peut permettre de renforcer la flexibilité de la chaîne logistique à l'aide des référentiels logistiques et SCM. Une logistique bien gérée peut aider une entreprise à pénétrer de nouveaux marchés et à renforcer sa présence sur les marchés existants. Les entreprises disposant d'une logistique supérieure peuvent être en mesure d'offrir des livraisons plus rapides et plus fiables, ce qui les aide à se démarquer de la concurrence et à fidéliser leurs clients.

Les acteurs de la logistique sont de plus en plus distribués et de plus en plus nombreux. Pour être plus efficace, un système logistique doit essayer d'intégrer tous ces agents. C'est là que le concept de chaîne logistique est né.

Pour mieux comprendre le fonctionnement de la supplychain et son rôle, ainsi la performance logistique et les référentiels logistiques et SCM, nous pensons qu'il convient d'aborder trois points :

- La première section fournit des informations générales sur la logistique et la gestion de la chaîne logistique.
- La deuxième section est consacrée à la performance logistique.
- La troisième section est consacrée aux référentiels logistiques et SCM.

1.1 Section 01 : Généralité sur la logistique et la chaîne logistique.

À travers cette section, nous nous concentrons sur le grand concept de logistique, nous parlerons de la présentation du concept de logistique : l'histoire, la définition, les activités et les enjeux de la logistique et de la chaîne logistique.

1.1.1 Historique et définition de la logistique

Historique de la logistique

Tout d'abord, la logistique ou Logistikos par son étymologie grecque fait référence au raisonnement sous l'angle des mathématiques ou « l'art du raisonnement ».

Selon PONS [PONS, 1996] ce terme « logistique » désigne l'art de la pensée et du calcul. La première citation de Platon est d'opposer l'arithmétique théorique à l'arithmétique pratique, et donc à la logistique¹.

D'un autre côté, le terme « logistique » provient de soldats, provenant du niveau des officiers responsables du « logis » de l'armée dans la bataille. Napoléon Ier établit un encadrement de l'approvisionnement en vivres et en munitions. Ainsi, le grade de « major général des logis » fut donné à « un officier qui avait la fonction de loger ou de camper les troupes, de diriger les colonnes, de les placer sur le terrain » (Jomini, 1837). Le logisticien militaire avait en charge le transport, le ravitaillement et le campement des troupes².

Dans les années 1960 et 1970, la logistique est devenue une discipline à part entière, avec l'apparition de nouveaux concepts tels que la chaîne d'approvisionnement et le juste-à-temps. La croissance du commerce international a également entraîné l'émergence de la logistique globale, qui intègre les opérations logistiques à l'échelle mondiale.

Depuis les années 1990, avec l'avènement des technologies de l'information et de la communication, la logistique s'est développée de manière exponentielle, avec l'émergence de nouvelles technologies telles que le commerce électronique, la gestion de la relation client, la traçabilité des produits et la planification des opérations logistiques en temps réel.

¹PONS, (J) et CHEVALIER, (P) : *La logistique intégrée*, éditions HERMES SCIENCES, 1996.

²BARBARA, (L) et MARIE-PASCALE, (S) : *La logistique*, édition DUNOD, 2015, P.9.

Définition logistique

La logistique a plusieurs définitions et il n'y a pas de définition universelle de ce terme.

L'une des premières définitions de la logistique proposée par L'American Marketing Association : « *La logistique regroupe les différentes activités réalisées par une entreprise, y compris les activités de service, durant le transfert d'un produit du site de production jusqu'au site de consommation* ».³

La définition du mot logistique a évolué depuis sa création en 1836. Jusqu'au début des années 1900, il était principalement utilisé dans le domaine militaire. L'American Marketing Association a proposé l'une des premières définitions de la logistique dans son vocabulaire du marketing en 1935: « *La logistique regroupe les différentes activités réalisées par une entreprise, y compris les activités de service, durant le transfert d'un produit du site de production jusqu'au site de consommation* »⁴.

Autre définition : « *Mouvement et manutention de marchandises du point de production au point de consommation ou d'utilisation* »⁵.

BAGLIN a défini la logistique comme suit : « *la fonction qui se préoccupe de la gestion des flux physiques des approvisionnements en matières premières jusqu'à la mise à disposition des produits finis aux clients sur le lieu d'achat ou de consommation* »⁶.

ASLOG affirme des exigences de performance dans sa définition: « *La logistique est l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place, au moindre coût, d'une quantité de produit, à l'endroit et au moment où une demande existe. La logistique concerne donc toutes les opérations déterminant le mouvement des produits tel que localisation des usines et entrepôts, approvisionnements, gestion physique des encours de fabrication, emballage, stockage et gestion des stocks manutention et préparation des commandes, transports et tournées de livraison* »⁷.

Néanmoins, toutes les définitions convergent sur plusieurs points, ainsi la logistique est un élément important pour assurer la compétitivité et la rentabilité d'une entreprise, en permettant de planifier, organiser et contrôler des flux de biens et de services et d'informations.

³LE MOIGNE, (R) : *Supply chain management*, édition Dunod, 2017, P.9.

⁴LE MOIGNE, (R) : Op.cit, P.07.

⁵GRATACAP, (A) et MEDAN, (P) : *Logistique et supply chain management*, édition DUNOD, Paris, 2008, P.09.

⁶BAGLIN, (G) et aliii : *Management industriel et logistique*, 6^{ème} édition, Economica, 2013, P.09.

⁷Ibid, P.12.

En améliorant la logistique, les entreprises peuvent réduire leurs coûts d'exploitation, optimiser l'utilisation des ressources, améliorer la satisfaction client et renforcer leur positionnement stratégique.

Les objectifs de la logistique :

L'objectif principal de la logistique est d'optimiser le niveau de service à moindre coût. Par conséquent, d'autres objectifs d'exploitation de la logistique ne doivent pas être cachés. Aucune couche de classification, celle-ci est décrite ci-dessous :

- **Réponse client optimale :** C'est l'aptitude de l'entreprise à répondre rapidement aux demandes des clients.
- **Variabilité minimale :** Tout ce qui peut entraîner une variabilité importante dans le processus logistique ce qui va engendrer des coûts élevés et L'insatisfaction des clients tels que les retards de livraison, problèmes de production, des erreurs dans l'expédition...etc.
- **Inventaire minimum :** Pour bien optimiser les coûts logistiques l'entreprise est obligée de gérer la gestion des stocks.
- **Consolidation des expéditions :** Ce poste est l'un des postes les plus onéreux, un débit important est recherché à la fois par les fabricants et les distributeurs.
- **Qualité :** Les principes de la (TQM) sont appliqués en logistique. Diverses méthodes et techniques ou statistiques peuvent être utilisées pour étudier et améliorer certains processus logistiques inefficaces.
- **Analyse du cycle de vie du produit :** Cette analyse consiste à évaluer les coûts du cycle de vie, c-à-d les coûts d'un produit depuis sa création jusqu'à la vente en passant par sa fabrication et sa distribution.

Les types de la logistique :

Il existe des différentes logistiques par leur finalité et leurs méthodes, qui sont :

- **La logistique d'approvisionnement :** C'est le flux de marchandises des matières premières nécessaires à la production achetées auprès des fournisseurs. Dans le passé, ce domaine n'a pas reçu beaucoup d'attention, mais maintenant, alors que la principale forme de production est la production de petites séries de différents modèles, de nombreuses entreprises essaient activement de produire, en fournissant les matériaux nécessaires dans la quantité nécessaire au moment nécessaire (le passage à la

production juste à temps) parce qu'il est directement lié à la diminution des coûts des stocks.

- **Logistique de production** : Elle implique la planification, la gestion et le contrôle des processus internes de stockage, de transport et de manutention pour assurer les flux de matériaux au sein de l'entreprise.
- **Logistique de distribution** : Elle englobe un large éventail d'activités, notamment la réception, le traitement et la livraison des commandes aux clients finaux. L'objectif de l'adoption d'une logistique de distribution intelligente est d'acheminer les produits finis de la chaîne de production aux consommateurs finaux en optimisant le coût et le délai.
- **Logistique militaire** : Elle est destinée à transporter des troupes et tout ce qui est nécessaire aux opérations et au soutien sur le théâtre d'opérations.
- **Logistique de soutien** : C'est la gestion des activités logistiques qui soutiennent les activités de l'entreprise, quels que soient les produits (déchets, installations, ressources humaines et de la gestion de l'information).
- **Activités de service après-vente** : Elle est très similaire à la logistique de support, à la différence que dans un contexte commercial elle est réalisée par la personne qui a vendu la marchandise.
- **La logistique inverse** : Elle désigne le processus de la supplychain qui consiste à renvoyer les produits des utilisateurs finaux vers le détaillant ou le fabricant, en passant par la chaîne logistique.

Les composantes de la logistique :

La logistique gère l'ensemble de ses flux physiques, financiers et d'informations dans trois phases d'activités suivantes :

a) La logistique amont :

*La logistique en amont est toutes des activités liées à la réception, au stockage et à l'allocation (à l'intérieur de l'entreprise), telles que la manipulation des marchandises, la gestion des entrepôts, le contrôle des stocks, l'ordonnancement des transports et le retour aux fournisseurs.*⁸

Selon cette définition, la logistique en amont comprend le processus d'achat, de transport, de stockage et de gestion de la production. Le but de la logistique en amont est

⁸ LE MOIGNE, (R) : *Supply chain management*, Op.cit, P.03.

de fournir des matières premières au moment approprié, les meilleures conditions et une quantité suffisante, tout en minimisant les coûts logistiques.

b) La logistique interne :

La logistique interne c'est la partie de la logistique qui concerne l'organisation de l'ensemble des flux de matières et d'informations au sein d'une entreprise. Il s'agit par exemple des mouvements de marchandises dans un entrepôt, de la gestion des stocks, etc...

C'est un domaine qui aide à réguler les flux de matériaux au sein d'une entreprise, en veillant que le bon produit est au bon endroit au bon moment et avec la bonne qualité. Il comprend plusieurs processus, tels que l'entreposage, le contrôle des stocks, les systèmes d'automatisation et de stockage, la manutention, l'équipement et les technologies de l'information.

c) La logistique aval :

La logistique aval est le processus de stockage, de transport et de livraison des marchandises aux clients finaux. Il s'agit de la manière dont l'entreprise gère les stocks finis de la chaîne logistique et exécute les commandes des clients.

La réussite du processus de logistique aval d'une entreprise nécessite une bonne gestion des stocks, de la gestion des commandes, des procédures d'emballage et des réseaux de distribution. etc.

1.1.2 Historique et définition de la chaîne logistique

En français, le terme Supplychain est généralement traduit par chaîne logistique. Les termes chaîne logistique étendue et chaîne d'approvisionnement sont également parfois utilisés⁹.

Historique

Pour trouver l'origine du terme gestion de la chaîne logistique, il faut remonter à 1958. Jay Wright Forrester écrivait : « Le management est à la frontière d'un changement majeur en comprenant comment le succès des sociétés industrielles dépend de l'interaction entre les flux d'information, de produits, d'argent, de main-d'œuvre et de bien d'équipement ».

Le terme supply chain management apparaît 24 ans plus tard, en 1982, dans l'article "Supply Chain Management : Logistics Catches Up With Strategy" d'Oliver et Webber.

⁹LE MOIGNE, (R) : Op.cit, P.10.

Bien que le terme gestion de la chaîne logistique n'apparaisse qu'en 1982, les hommes ont sans doute été contraints de gérer les chaînes logistiques dès le début du commerce et de la guerre¹⁰.

Dans les années 1990, les chaînes logistiques sont devenues un élément primordial de la compétitivité des entreprises qui commencent à adopter une approche intégrée des processus de production, de transport, d'entreposage et de distribution en optimisant les coûts, les délais et la qualité du service.

Avec l'avènement des TIC, les chaînes logistiques deviennent de plus en plus complexes et exigeantes avec l'émergence de nouvelles technologies telles que la traçabilité des produits, la planification en temps réel, la gestion de la relation client et la collaboration interentreprises.

Définition

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

Premièrement, la définition la plus courante et la plus large consiste à définir la chaîne logistique comme un système de composants de fournisseurs, de sites de fabrication, de services de distribution et de clients, liés par des flux de matières en amont, des flux d'informations en aval et inverses.

Cette définition permet d'étendre la supply chain au-delà des frontières de l'entreprise et du trio fournisseur/entreprise/client, définissant ainsi la supply chain du fournisseur du fournisseur au client du client.¹¹

Govil et Proth (Govil et Proth, 2002) le définissent comme suit : « L'objectif de la chaîne d'approvisionnement est la satisfaction du client. Cette définition suggère que la chaîne d'approvisionnement comprend des partenaires indépendants mais elle est considérée comme une seule entité ou stratégie ».

« Une supply chain est un réseau d'organisations (fournisseurs, usines, distributeurs, clients, prestataires logistiques...) qui participent à la fabrication, la livraison et la vente d'un produit à un client. Ces organisation échange entre elles des produits, des informations et de l'argent »¹².

¹⁰Ibid, P.15.

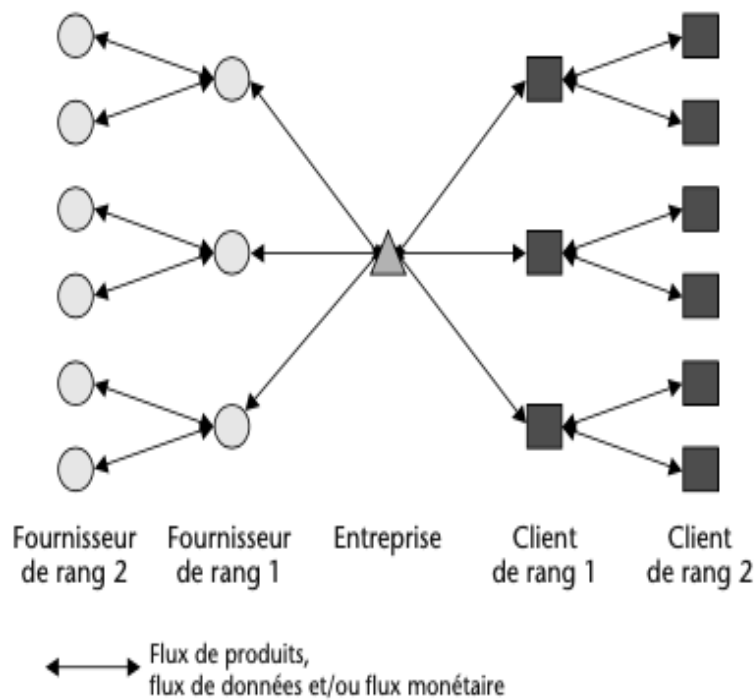
¹¹PICHOT, (L) : *stratégie de déploiement d'outils de pilotage de chaînes logistiques* : apport de la classification, mémoire de doctorat, engineering sciences, INSA, Lyon, 2006, P.32.

¹²LE MOIGNE, (R) : Op.cit, P.24.

Sur la base de ces définitions, le SC peut être défini comme la gestion de l'ensemble d'une chaîne allant des fournisseurs des fournisseurs aux clients des clients. En définissant de manière optimale la quantité à produire et la quantité à fournir par le fournisseur, il est possible d'anticiper toutes les opérations possibles qui contribueront à la satisfaction du client.

La chaîne logistique comprend donc toutes les étapes, acteurs, produits, informations et flux financiers impliqués dans la création de valeur client. Cela comprend la gestion des achats, la planification de la production, la gestion des stocks et l'entreposage, le transport et la logistique, ainsi que la gestion des retours et le service après-vente.

Figure 1-1 : Représentation d'une chaîne logistique



Source : LE MOIGNE, (R) : *Supplychain management*, Op.cit, P.11.

1.1.3 La gestion de la chaîne logistique :

Plusieurs définitions présentent la gestion de la chaîne logistique comme une série de processus. En 1982, Oliver et Weber ont déclaré que la gestion de la chaîne logistique couvre le flux de produits à travers les chaînes de production et de distribution, des fournisseurs aux utilisateurs finaux. D'autres la présente comme un principe de gestion.

Le Council of Supply Chain Management Professionnels donne la définition suivante : Cela comprend la coopération et la coordination avec les différents partenaires tels que des fournisseurs, des intermédiaires, des prestataires de services et des clients.

SCM est une fonction qui intègre diverses transactions et processus au sein et entre les entreprises. Comprend la planification et gestion de toutes les activités liées à la recherche, l'approvisionnement et toutes autres activités logistiques. Cela implique spécifiquement la coordination entre les processus et les partenaires.

Elle couvre toutes les opérations de production et facilite la coordination des processus et des activités au sein de l'entreprise et entre le marketing, les ventes, le développement de produits, la finance et la technologie¹³.

Jones et Riley la définissent comme suit : « *La gestion de la chaîne logistique est une approche intégrée pour coordonner la planification et la gestion des flux physiques des fournisseurs aux utilisateurs finaux* »¹⁴.

En résumé, la gestion de la chaîne logistique est la fonction qui aide à coordonner les activités de la chaîne logistique et à garantir la qualité, la satisfaction du client et économies des coûts. Il est important de les maîtriser pour améliorer la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise avec la concurrence s'intensifie.

Les fonctions de la chaîne Logistique :

Ces fonctions sont : l'achat et l'approvisionnement, la production, le stockage, la distribution, le transport et les ventes.

a) Achat et approvisionnement :

La fonction achat est « *responsable d'acquérir des produits ; services et prestations demandées par les clients internes, dans les meilleures conditions économiques, de*

¹³LE MOIGNE, (R) : Op.cit, P.13

¹⁴JONES, (T) et RILEY, (D) : *Using inventory for competitive advantage through supply chain management*, international journal of physical distribution and material management, 1985, P.15.

qualités et de service ; tout en mettant les divers risques encourus à courts et moyens termes »¹⁵.

Son rôle est de fournir à l'entreprise les produits et les services nécessaires demandés par l'entreprise¹⁶.

En effet, cette fonction est devenue stratégique dans la plupart des industries ou secteurs de services.

Les fonctions achats se limitent donc aux tâches d'approvisionnement et d'acheteur consistant à identifier les fournisseurs, préparer les contrats, accepter les offres, négocier avec les fournisseurs, etc. Vient ensuite la fonction d'alimentation.

b) La production :

Cette fonction est au cœur de la chaîne logistique. Les ressources humaines et/ou physiques de la société sont utilisées pour fabriquer, développer ou transformer les matières premières et composants achetés en produits ou services finis. L'entreprise ne peut exister sans la production des biens et services.

«La fonction de production est la production en temps voulu de la quantité demandée par le client dans des conditions de coût et de qualité spécifiée en optimisant les ressources de l'entreprise pour assurer la pérennité, la compétitivité et le développement»¹⁷.

c) Le stockage :

L'inventaire peut être défini comme un ensemble de biens qui s'accumulent plus ou moins étroitement en prévision d'une utilisation ultérieure et qui permettent à l'utilisateur d'être approvisionné en fonction de ses besoins. ¹⁸

L'inventaire réside chez diverses parties de la chaîne, telles que les fournisseurs, les fabricants et les distributeurs. Cependant, il comporte des coûts et des risques, tels que les produits susceptibles de perdre de la valeur sur le marché en raison des produits périssables, de la vitesse d'innovation, des coûts de stockage, etc.

Une meilleure gestion des stocks permette aux entreprises de répondre aux besoins et demandes des clients en réalisant d'importantes économies et optimisant la chaîne logistique.

¹⁵BAGLIN, (M) et autre : Op.cit, P.188.

¹⁶ANDRÉ, (M) : *Logistique, Supply chain management*, édition ellipse, paris, 2006, P.145.

¹⁷GEORGES, (J) : *Organisation et gestion de la production*, édition Dunod, 4^{ème} édition, Paris, 2004, P.02.

¹⁸PIERRE, (Z) : *La pratique de la gestion des stocks*, édition Dunod, 4^{ème} édition, Paris, 1990, P.16.

d) La distribution :

Une étape essentielle pour mettre le produit à la disposition des consommateurs. Il peut être défini comme « un ensemble d'opérations qui permettent le déplacement d'un produit depuis son point de production jusqu'à sa livraison au consommateur ou client final ».

e) Le transport :

Le transport est un maillon important de la chaîne logistique car il se produit tout au long de la chaîne, de la livraison à la distribution : Transport des matières premières depuis les fournisseurs, transport des composants entre les usines, transport des composants vers les centres de stockage ou de distribution et livraison des produits finis aux clients finaux.

De plus en plus, les flux internationaux de marchandises utilisent souvent plusieurs modes de transport. Cet essor du transport multimodal a été grandement facilité par la conteneurisation des marchandises. Son objectif est la minimisation du coût unitaire du transport en respectant les exigences de temps, de qualité et de protection de l'environnement¹⁹.

f) La vente :

C'est une fonction ultime de la chaîne logistique. Par conséquent, son efficacité dépend de la performance des autres fonctions en amont.

En principe, si cette dernière est bien optimisée à l'étape précédente, elle facilitera le travail des commerciaux, car ils pourront proposer des prix plus compétitifs et donc obtenir des bénéfices, sinon ça va entraîner des pertes²⁰.

Les flux de la chaîne logistique :

La fonction principale de l'entreprise est d'acheter, de produire, de distribuer et de vendre des produits aux clients pour réaliser un profit.

Les différents processus d'approvisionnement, de production et de distribution de ces biens matériels conduit à l'existence de flux.

Nous décrivons ici trois flux qui traversent la chaîne logistique. Ce sont les flux d'informations, les flux physiques et les flux financiers.

¹⁹GUÉRIN, (F) et BRUN, (D) : *La logistique : une discipline et des métiers*, édition EMS, 2014, P.57.

²⁰MOULOUA, (Z) : *Ordonnancement coopératif pour les chaînes logistiques*, doctorat, institut national polytechnique de lorraine, France, 2007, P.14.

a. Le flux d'information :

Il représente la transmission ou l'échange de toutes les données entre les différents acteurs de la chaîne logistique.

Il s'agit principalement d'informations commerciales comprenant des commandes entre clients et fournisseurs mais les entreprises échangent également des informations plus techniques tels que les informations sur les paramètres physiques du produit, zone de travail, capacité de production et transport éventuel, inventaire géré.

En général, le principe de traçabilité signifie que le client a le contrôle sur le fournisseur.

Les progrès des TIC ont accéléré le flux d'informations. Le développement des flux d'informations au sein de la chaîne logistique est contraint par le besoin de confidentialité entre les parties.

De plus, il reste le problème de la qualité des données envoyées et le risque que les décisions soient basées sur des données incorrectes ou simplement obsolètes²¹.

b. Le flux physique :

Il consiste en le mouvement des marchandises à travers les différentes étapes des produits semi-finis, des matières premières aux produits finis, où ils sont transportés et transformés.

Cela justifie l'organisation du réseau logistique, le besoin d'emplacements différents et l'augmentation de l'espace de stockage. Il réduit l'aléatoire et agit comme un tampon pour naviguer entre deux activités consécutives.

C'est le résultat de la mise en œuvre de diverses activités pour traiter et transformer des produits, quel que soit leur état. Ils sont généralement considérés comme les plus lents des trois flux²².

²¹JULIENS, (F) : *Planification des chaînes logistique : mondialisation du système décisionnel et performance*, thèse présentée à l'université bordeaux 1, pour obtenir le grade de docteur en spécialiste production, 2008, P.33.

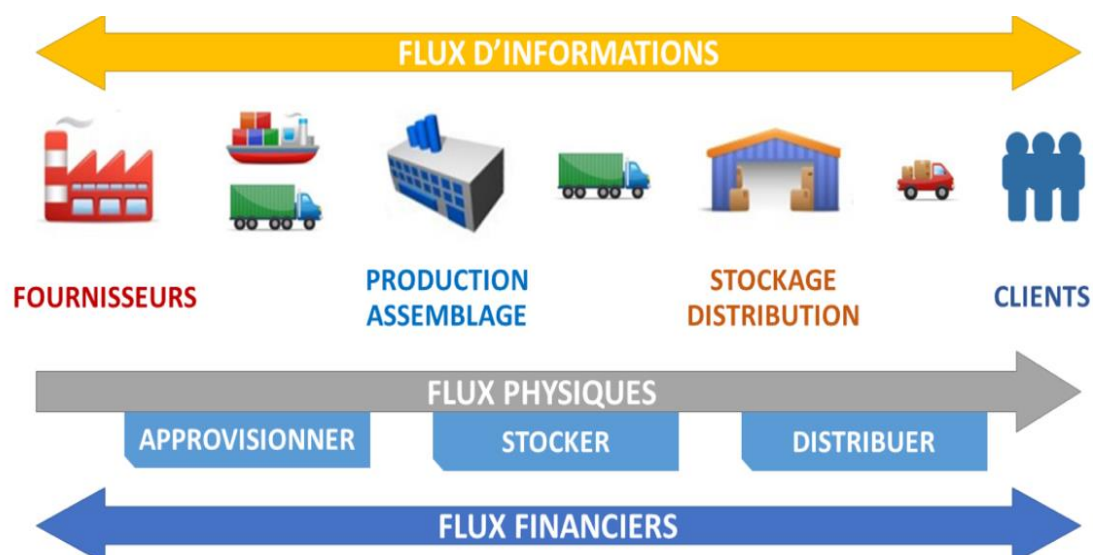
²²MERZOUK, (S) : *Problème de dimensionnement de lot et de livraison : application au cas d'une chaîne logistique*, thèse pour l'obtention du grade de docteur en automatique et informatique, université de technologie de belfort, 2007, P.14.

c. Le flux financier :

Les flux financiers affectent toute la gestion financière de l'entreprise, non seulement la vente des produits, l'achat des pièces et des matières premières, mais aussi les outils de production des divers appareils, la location des entrepôts, et bien sûr les salaires des employés.

À long terme, cela permet également de gros investissements tels que la construction de nouveaux bâtiments et de nouvelles lignes de production. Reste qu'il s'agit de partager avec des organismes bancaires extérieurs au réseau de l'entreprise²³.

Figure 1-2 : Les flux de la chaîne logistique



Source : <http://www.metiers-shs.net/specificite-secteur-transport-logistique-a91>. Consulté le 27/03/2023 à 10:49 AM.

Les décisions dans la chaîne logistique :

a. Les décisions stratégiques :

C'est une planification à long terme, elle définit l'investissement dans la ressource requise pour établir le système logistique cohérent qui est conforme aux objectifs commerciaux mondiaux.

²³JULIENS, (F) : Op.cit, P.33.

Les décisions stratégiques de la chaîne logistique sont :²⁴

- La conception de l'infrastructure et du réseau,
- Implantation de nouveaux entrepôts et fermeture de sites.
- Acquisition des biens et équipements techniques pour les usines et les entrepôts et déterminer ses niveaux de capacité.
- Coordination des biens achetés avec l'utilisation de ressources tierces (telles que les décisions de sous-traitance).
- Réseau et prestataire de transport.
- Sélectionnez le type de contrôle d'atelier (fabrication sur commande, fabrication sur stock, etc.).

b. Les décisions tactiques :

La planification tactique crée des plans à moyen terme conçus pour fournir les bons composants et ressources pour les événements prévisibles.

Les décisions tactiques de la chaîne logistique comprennent :²⁵

- Répartition de la capacité aux gammes de produits par usine, en considérant généralement une période « moyenne » (par exemple, trimestrielle) ;
- Utilisation de la capacité de planification de la production au niveau de l'usine et du réseau.
- Les exigences de travail (volume nominal et heures supplémentaires),
- Sources d'approvisionnement mappées aux usines, centres de distribution et détaillants par région ou pays.
- Gérer les transferts entre sites (comme entre centres de distribution) ;
- Prises de participation et plans de développement ;
- Choix du mode d'expédition et du transporteur.

c. Les décisions opérationnelles :

La planification opérationnelle crée des plans à court terme, afin de répondre au mieux aux exigences des clients tout en respectant les contraintes imposées par les stratégies de configuration et de planification choisies aux niveaux stratégique et tactique.

Les décisions opérationnelles de la chaîne logistique comprennent :²⁶

- Planification et gestion en temps réel des systèmes de production.
- Attribution des moyens de transport.

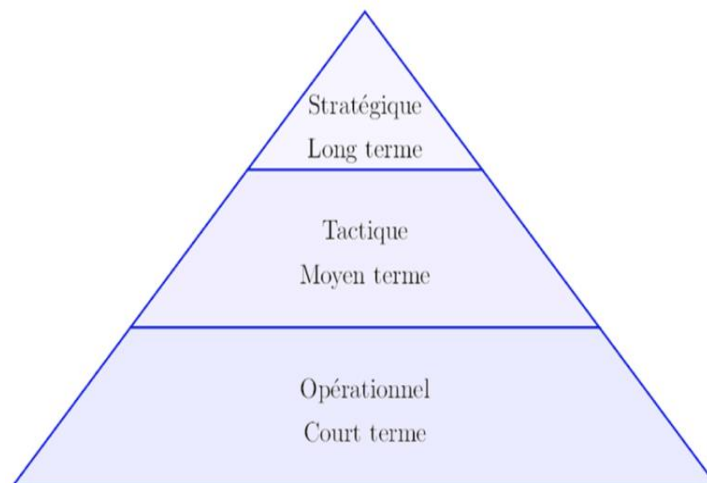
²⁴TRIQUI, (L) : Chaines logistiques, université de tlemcen, P.31.

²⁵TRIQUI, (L) : Op.cit, P.33.

²⁶TRIQUI, (L) : Op.cit, P.34.

- Planification plus précise des activités de maintenance préventive.
- Allocation des ressources aux tâches (matériel et main-d'œuvre) en fonction des imprévus.
- Traitement et expédition des commandes clients, choix du transporteur.etc.

Figure 1-3 : Pyramide des niveaux de décision dans la SC



Source : https://www.researchgate.net/figure/Pyramide-de-decision_fig2_282298306

Consulté le 29/03/2023 à 10 :58 PM.

Les outils d'aide à la décision logistique :

Ce sont des systèmes de collaboration interne ou externe qui facilitent la connectivité entre diverses fonctions et partenaires au sein de la chaîne logistique. Les TIC permettent l'ouverture et l'innovation dans ces systèmes²⁷.

Dans ce cas, nous allons présenter quelques systèmes les plus importants :

a. ERP :

Le système ERP, également connu sous le nom de Planification des ressources de l'entreprise, assure un soutien transversal de tous les processus commerciaux qui se déroulent dans une entreprise. C'est pourquoi il contient des modules pour tous les domaines, notamment les ventes, le contrôle de gestion, l'approvisionnement, la production, les ressources humaines et la gestion des actifs.

Le système ERP permet d'économiser du temps, des coûts et des efforts en améliorant les structures organisationnelles et les flux de travail au sein de l'entreprise

²⁷JOEL, (S) et DEVAN, (S) : *Logistique*, 7^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2013, P.93.

concernée. En outre, la tige sert d'outil de gestion central pour l'ensemble de la gestion commerciale d'une entreprise.

b. MRP :

Le MRP (Material Requirements Planning) est un système de planification des approvisionnements, qui permet de déterminer les besoins en matières premières, en composants et en produits finis pour une période donnée pour la planification et le contrôle du stock, l'ordonnancement et la production. Il est également utile dans de nombreux autres secteurs, du commerce de détail à la restauration, pour créer un équilibre entre l'offre et la demande.

c. APS :

APS (Advanced Planning and Scheduling) est un système de planification de la production qui est plus avancé que le MRP.

L'APS permet une planification plus détaillée et précise en tenant compte de variables supplémentaires telles que la capacité de production, les contraintes de ressources et le temps de cycle. Il peut également inclure la planification de la demande, la planification des capacités, la planification de la production et la planification des ventes.

APS utilise des algorithmes sophistiqués pour modéliser les processus de production, identifier les goulots d'étranglement et optimiser les opérations. Ces résultats permettent aux organisations de prendre des décisions de planification plus éclairées et d'optimiser l'utilisation des ressources.

d. SCE :

SCE (Supply Chain Execution) se concentre sur les applications orientées vers l'exécution, y compris les systèmes de gestion d'entrepôt (WMS), les systèmes de gestion du transport (TMS), les systèmes de gestion du commerce mondial (GTM) et d'autres, telles que les systèmes d'aide à la décision en temps réel et les systèmes de visibilité tout au long de la chaîne logistique élargie.

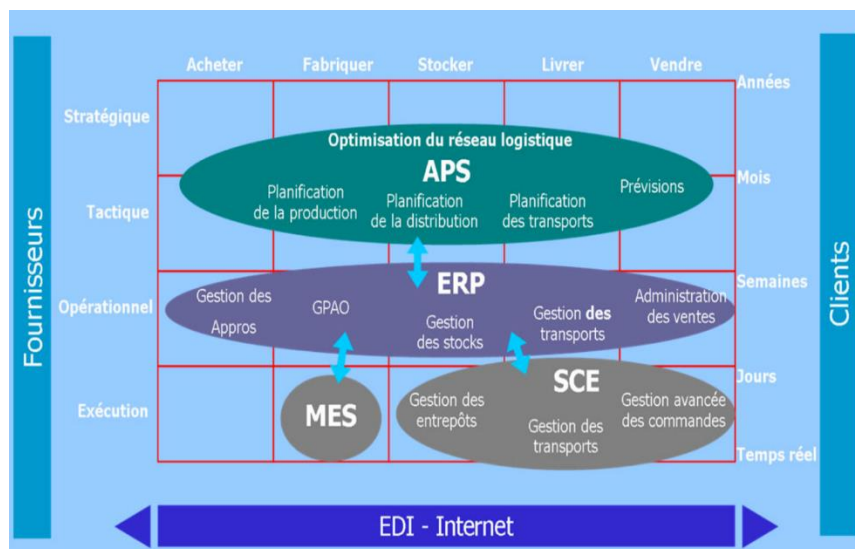
e. Les MES :

Les systèmes d'exécution de la fabrication ou les logiciels d'exécution de la fabrication (MES) sont des systèmes d'information dynamiques qui surveillent et contrôlent les opérations de fabrication et le flux d'informations dans l'atelier et l'enregistrement de la transformation des matières premières en produits finis, il vise à garantir l'exécution efficace des opérations de production et à améliorer la production.

En bref, les systèmes d'information peuvent optimiser les opérations de la chaîne logistique, réduire les coûts, améliorer la qualité et répondre plus efficacement aux besoins des clients.

Il fournit également une vue globale en temps réel de la chaîne logistique, essentielle pour la prise de décision stratégique.

Figure1-4 : Les grandes familles de progiciels constituant le SCM



Source : BOUBAKOUR, (F) : *Concepts et démarches de la logistique, le système d'information logistique*, p.18.

Les enjeux de la chaîne logistique :

Avec l'avènement des TIC, les chaînes logistiques sont devenues de plus en plus complexes et toujours cherchent à générer un avantage concurrentiel par :

Domination par les prix (ce qui inclut les coûts) ou différenciation, nous sommes dans la zone des prix et de la différenciation. Il faut maintenant être « bon partout », dans tous les domaines prix, qualité, délais, flexibilité, niveau de service²⁸.

a. Les prix /coûts :

Les contraintes des prix obligent les producteurs à augmenter leur productivité et à repenser l'organisation industrielle. Cette tendance impacte tous les coûts, qu'ils soient directs (main-d'œuvre, machines, etc.) ou indirects, opérationnels ou généraux.

²⁸GERARD, (B) et autre : *Management industriel et logistique*, 3^{ème} édition, Paris, 2001, P.439.

b. La qualité des produits :

Elle est présentée comme une exigence pour rester compétitif et non pas un choix. Les unités de mesure reflètent les progrès réalisés dans le domaine : des pourcentages aux niveaux de qualité en passant par le 'pour mille' et plus récemment le PPM (Parts Per Million Defects). Il ne s'agit pas de la qualité attendue, il s'agit du coût à atteindre.

c. Délais :

C'est le temps entre le moment où un client passe une commande et le moment où il est livré. Dans toute entreprise (industrielle ou non), les utilisateurs le jugent comme le temps entre la perception d'un besoin et la capacité à y répondre. Cette différence est intégrée dans les processus réalisés par le fournisseur ou en interne.

d. La flexibilité :

C'est la capacité de répondre aux fluctuations de la demande, a deux dimensions : la capacité de l'entreprise à s'adapter quantitativement aux fluctuations de la demande (le volume), et la capacité de fabriquer certains produits, de modifier les calendriers de production, de réorganiser les processus et de passer à différents éléments (la gamme de produits).

e. Le niveau de service :

C'est la probabilité de répondre à une demande dans un certain laps de temps. Bien qu'il s'agisse d'un concept simple à comparer, son application présente certaines difficultés, en particulier dans la sélection de variables.

f. Les risques :

La technologie rendant presque tout possible, il devient de plus en plus important de ne pas prendre le moindre risque (retards, erreurs, pannes, faillites de fournisseurs, etc.). Un facteur de risque est devenu l'une des mesures à suivre soit un risque interne ou externe.

g. Potentiel de progrès :

Le potentiel comprend des facteurs subjectifs et objectifs pour évaluer le potentiel d'amélioration des performances : climat social, moyenne d'âge des salariés, formation, organisation avec des ateliers spécialisés, communication interne.

1.1.4 Le lien entre logistique et supply chain :

Il y a beaucoup de confusion entre les termes Logistique et Supply Chain un autre moyen simple, la logistique, consiste à fournir le bon produit/service au bon client, au bon endroit et au bon moment et le SCM dirige l'ensemble du processus, des matières premières aux produits finis, reliant toutes les industries du fournisseur au client final, ajoutant de la valeur aux produits/services pour le client final.²⁹.

Figure1-5 : Le lien entre la logistique et la supplychain



Source : logistique et supply chain management (paris 2008).

²⁹THIERRY (D) : *les fondamentaux de la supply chain*, Campus universitaire de saint quentin, pole polytechnique, P.18.

1.2Section 02 : La Performance de la chaîne logistique :

Après avoir présenté les concepts de base de la logistique et de la chaîne logistique, nous allons dans cette seconde section comprendre la performance logistique et pourquoi il est important de la mesurer et comment l'évaluer.

1.2.1 Performance logistique et les concepts voisins

Définition

Le dictionnaire du management de projet définit la performance comme : « *le concept de performance d'un projet qui regroupe la recherche d'efficience, comprise comme l'optimisation des activités du projet en fonction des ressources disponibles et mises en œuvre, et celle de l'efficacité, comprise comme le degré de réalisation des exigences du projet (contenu, coûts et délais, notamment)* »³⁰.

C'est une mesure de la qualité de la gestion des activités logistiques au sein d'une organisation. Le suivi de ces performances est important car il impacte direct la rentabilité et l'efficacité de votre entreprise³¹.

Selon LANGLEY et HOLCOMB (1992) La performance logistique est synonyme de « *valeur ajoutée par la productivité, l'efficacité et la différenciation du service client* ». Les auteurs concluent que la performance logistique globale nécessite la poursuite d'objectifs dans chacune de ces trois dimensions »³².

La performance logistique fait donc référence à l'efficacité avec laquelle les activités de la chaîne logistique sont menées pour répondre aux besoins des clients tout en minimisant les coûts et en maximisant la qualité des produits et des services. Il peut être mesuré en termes de temps de traitement des commandes, de taux de livraison à temps, de taux d'échec des commandes, de coûts d'exploitation, d'inventaire, de taux de retour client et de satisfaction client.

³⁰Dictionnaire de management de projet, Edition AFNOR, 2010, P.191.

³¹<https://collectionperformance.com/performance-logistique-definitions-et-mesures/> consulté le 18/03/2023 à 11 :10 AM.

³²PETIT (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.

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 :

L'efficacité

Selon CAMUS, « *une action est efficace que si les objectifs sont atteints ; par exemple produire la quantité demandée* ». ³³

On peut constater que l'efficacité est la mesure de la capacité à produire les résultats souhaités ou les objectifs fixés avec les ressources disponibles.

Cela implique d'optimiser l'utilisation des ressources pour atteindre les objectifs de manière efficace.

Elle se résume dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{résultats atteints} / \text{objectifs visés}$$

L'efficience

Selon DEBOISLANDELLE, « *l'efficience exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens employés pour les atteindre* » ³⁴.

Donc une action dite efficiente si elle obtient les résultats voulus au moindre coût. Elle se résume dans la formule suivante :

$$\text{Efficience} = \text{résultats atteints} / \text{moyens mis en œuvre}$$

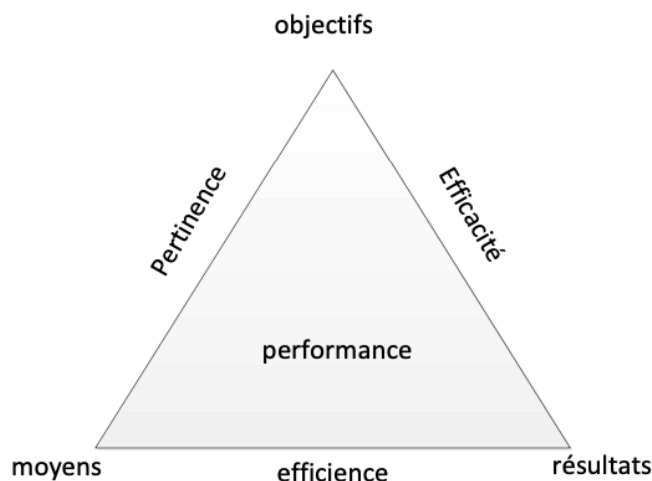
³³CAMPUS (P) : contrôle de gestion : pour améliorer la performance de l'entreprise, Éditions d'organisations, Paris, 2000, P.379.

³⁴DEBOISLANDELLE (H), Gestion des ressources humaines dans la PME, édition Economica, Paris, 1998, P.140.

La pertinence

Cette notion est encore très subjective et difficile à mesurer. Cependant, être pertinent signifie atteindre les objectifs fixés de manière efficace et efficiente³⁵.

Figure1-6 : La performance et les concepts voisins



Source: Gibert (P): Le contrôle de gestion dans les organisations publiques, Editions d'Organisation, Paris, 198.

1.2.2 Les indicateurs de performance logistique :

Ce sont des indicateurs quantitatifs utilisés pour évaluer l'efficacité et l'efficience des opérations logistiques d'une entreprise.

Les indicateurs de performance logistique couramment utilisés :

- **Taux de service client** : Mesure la capacité de la logistique à répondre aux besoins des clients en termes de délai de livraison et de qualité de service.
- **Taux de livraison à temps** : Il mesure le taux de livraison à temps.
- **Coût logistique** : Mesure le coût total de la logistique, y compris les coûts de transport, de stockage, de manutention et d'exécution des commandes.
- **Temps de cycle logistique** : une mesure du temps nécessaire pour qu'un produit parvienne au client final du fournisseur, y compris temps de traitement de la commande, temps d'expédition et le temps de traitement des retours.

³⁵Mémoire online, site de mémoire en ligne des étudiants du 3ème cycle dans différents domaines, http://www.memoireonline.com/04/11/4404/m_Le-controle-de-gestion-au-service-de-la-performance-de-lentreprise12.html, consulté le 04/02/2023 à 10 :06 PM.

- **Rotation des stocks** : C'est une mesure de la fréquence à laquelle les stocks sont vendus et remplacés pour éviter les surstocks et les ruptures de stock.
- **Satisfaction client** : mesure la satisfaction client concernant la qualité du produit, le délai de livraison et le service client.
- **Taux de retour de produit** : mesure le pourcentage de clients retournant des produits en raison de défauts, d'erreurs de commande ou d'autres problèmes.

1.2.3 Evaluation de la performance logistique :

L'évaluation de la performance est utilisée pour atteindre deux objectifs : Une « approche pré- et post-approche » (Frein, 1998), (Tahon et Frein, 1999).

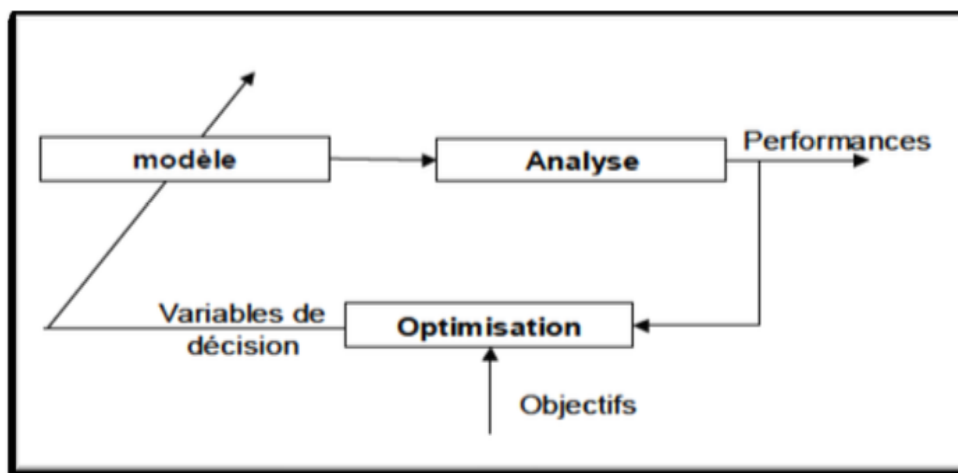
Évaluation des performances a priori :

Le but est de concevoir un nouveau système (ou de modifier un système existant). Cette approche s'appuie sur des indicateurs de performance préalables (Giard, 2003).

Selon Lorino, les pré-indicateurs sont « des informations qui permettent à un individu ou à un groupe d'acteurs d'orienter leurs actions vers la réalisation de leurs objectifs et d'évaluer leurs résultats » (Lorino, 1995).

Cet indicateur n'est pas nécessairement un nombre, mais un élément de connaissance qui peut aider à soutenir la prise de décision (**Figure 1-7**).

Figure1-7: Évaluation de performance à priori



Source : (MATTHIEU LAURAS (M), thèse de doctorat, l'institut national polytechnique de Toulouse, 2004, p.113).

En effet, dans le cadre d'une évaluation a priori des performances, cette démarche consiste tout d'abord à créer un modèle qui formalise la clarification entre les décisions à prendre et les actions à mener, ensuite nous analysons ce modèle pour obtenir ses performances et enfin en fera une comparaison des performances atteintes aux objectifs assignés et propose des modifications aux variables d'action du modèle.

L'évaluation est ici comprise comme "une décision arithmétique qui ne repose pas sur une évaluation directe".

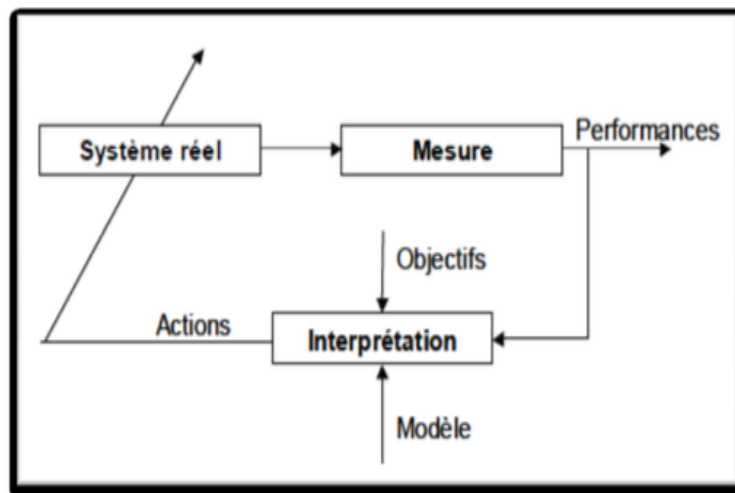
Évaluation des performances à posteriori :

L'objectif est de piloter un système existant. Cette approche est basée sur des indicateurs de performance a posteriori (Giard, 2003).

Cette métrique peut être définie comme « une donnée chiffrée qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système par rapport aux normes, plans ou objectifs établis dans le cadre de la stratégie de l'entreprise » (AFNOR, année 2000).

Les indicateurs sont affichés sous forme de diagrammes qui fournissent des informations sur l'état pertinent dans un contexte connu. Il s'agit d'une évaluation du nombre de décisions antérieures (**Figure 1-8**).

Figure 1-8: Évaluation de la performance à posteriori



Source : (Matthieu Luras (M), thèse de doctorat, l'institut national polytechnique de Toulouse, 2004, p.113).

1.3Section 03 : Les référentiels de mesure de la performance logistique :

Les référentiels d'évaluation de la performance logistique sont des outils qui permettent l'évaluation de l'efficacité des processus logistiques d'une entreprise. Ces référentiels sont basés sur des critères et des indicateurs de performance qui sont utilisés pour mesurer la qualité, la rapidité, la flexibilité et la fiabilité des opérations logistiques. C'est pourquoi, nous avons estimé important de consacrer toute une section.

1.3.1 Les référentiels logistiques :

Référentiel de l'ASLOG :

La première version de cette référence remonte à 1997. À l'époque, il se composait de 53 questions sur le cycle de vie d'un produit.

ASLOG était créé pour aider les entreprises qui veulent adopter une démarche d'amélioration continue, il a été développé par des spécialistes de la logistique et des experts ASLOG (association française de la logistique de 1200 adhérents) rattachée à ELA au niveau européen. (Association Logistique Européenne avec 59 000 membres).

Il se compose de 9 groupes de questions (G1-G9) liées à différents aspects de l'opération logistique : Le premier groupe de questions (G1) met le processus logistique en relation avec la gestion et la stratégie de l'entreprise. Les questions des groupes 2 à 8 concernent les processus logistiques clés tels que la relation client et la gestion de la chaîne logistique. Le dernier groupe (G9) est composé de questions sur la gestion de la qualité et le processus d'amélioration continue.

Le système de notation comporte 4 niveaux, il évalue les résultats selon une échelle de 0 à 3.

Il comporte :

–**La conception des produits** : Cette norme facilite la standardisation et la création de modules et réduit l'impact environnemental lié à la destruction des colis.

–**Livraison** : La norme recommande de choisir les fournisseurs en fonction de la distance, de la facilité d'utilisation et les coûts de transport. L'optimisation des transports grâce à des partenariats avec d'autres fournisseurs.

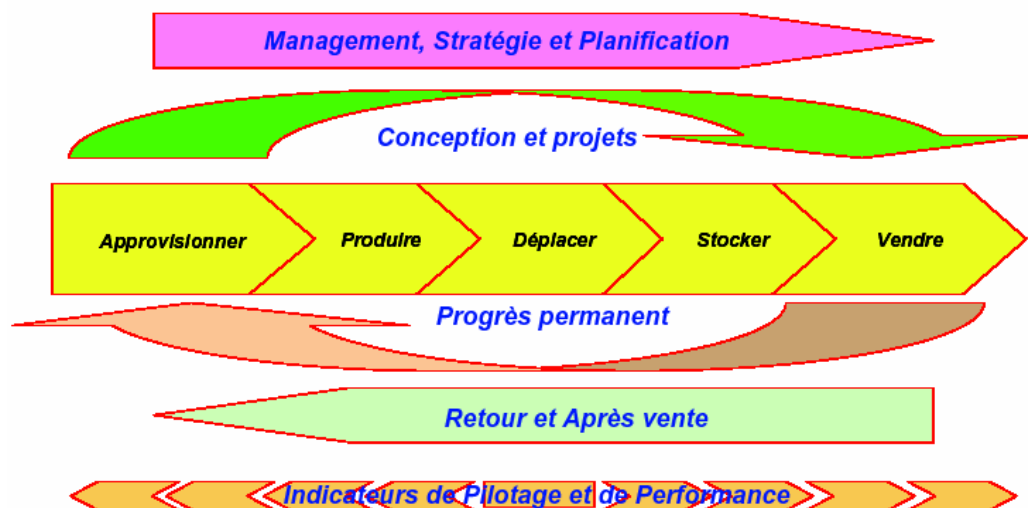
–**Fabrication** : Cette norme favorise notamment la diversité du personnel et l'organisation de la maintenance préventive pour limiter les risques de pannes.

- Livraison** : La norme fait la distinction entre la livraison en amont et en aval, mais ne précise pas les aspects environnementaux et sociaux.
- Stockage** : L'objectif est de maîtriser préventivement les moyens de manutention et de stockage en réduisant le nombre de références et d'uniformiser les conditionnements.
- Vente** : Favoriser la fiabilité des informations sur les étiquettes, mener des enquêtes de satisfaction clients, etc.
- Retours et service client** : Cette norme encourage la mise en place de stratégie d'amélioration continue pour réduire le nombre de retours.
- Indicateur de direction** : Le référentiel détaille la mise en place d'un ensemble d'indicateurs synthétique, permanents et temporaires.
- Progression continue** : Cette norme recommande la certification aux normes environnementales ISO.

Sur la base de ces facteurs caractéristiques, les auditeurs ASLOG analysent la situation de l'entreprise au sein de la chaîne logistique et recommandent des améliorations future (devrait être)

Ce référentiel contient l'ensemble du système logistique de l'entreprise. Volontairement générique et modulaire.³⁶

Figure1-9 : Schéma logistique ASLOG



Source : SÉVERINE, (B) : Op.cit, P.92/93.

³⁶SÉVERINE, (B) : *Modèle de référence et évaluation de la performance des chaînes logistiques*, thèse doctorat université, Bordeaux, 2006, P.92/93.

Référentiel EVALOG :

Sorti en 1999, EVALOG a été développé par des constructeurs et équipementiers voiture, mais il peut être utilisé dans d'autres domaines.

Un guide d'évaluation général pour les fournisseurs et les clients de l'industrie, Son but est d'identifier les zones là où les entreprises doivent s'améliorer pour accroître la fiabilité de leurs opérations physiques et logistiques.

Chaque question a trois réponses possibles pour évaluer votre réussite. Montre la logistique actuelle et la direction à suivre. L'unicité de ce référentiel est Ayez un seul document commun pour les fournisseurs et les clients.

Ce document est divisé en six chapitres :³⁷

–**Stratégie et Amélioration** : EVALOG intègre les processus logistiques au niveau stratégique de l'organisation en intégrant des objectifs, analyses et plans d'action.

–**Organisation** : Le référentiel EVALOG incite au contrôle, au suivi et à l'amélioration des conditions de travail.

–**Capacité et planification de la production** : Cet axe vise à comparer les ressources de l'organisation et leur pertinence par rapport aux besoins des clients, en particulier les cycles de vie de produits.

–**Relation client** : Cet axe porte sur la gestion des emballages, y compris le volume et la gestion des emballages pour éviter le gaspillage, et les stratégies de transport qui doivent être intégrées aux considérations environnementales.

–**Contrôle produit/process** Ce processus comprend le contrôle de la traçabilité, le contrôle de la réduction des produits usagés et le contrôle des produits défectueux.

–**Relation fournisseur** : Ce processus trouve des problèmes d'emballage et les problèmes de transport qui nécessitent de se concentrer sur les problèmes environnementaux.

Chaque chapitre contient plusieurs sujets importants. Une ou plusieurs questions seront posées pour chacun de ces sujets. Beaucoup de critères ont été fixés pour y parvenir.

Ces chapitres contiennent un total de 70 questions. Les trois premiers chapitres sont consacrés à des problématiques transversales (relations client-fournisseur, organisation du travail, fixation d'objectifs). Les trois suivants vous permettent d'analyser vos processus

³⁷EL KIHHEL, (Y) : Contribution à la modélisation de la supply chain pour le pilotage, l'évaluation de la performance et l'intégration des technologies de l'industrie 4.0, application au cas automobile de PSA maroc, 2022, P.27.

d'approvisionnement, de production et de distribution d'un point de vue logistique. Pour aider au mieux les entreprises à améliorer leur logistique, chaque question-cadre comprend : ³⁸

- Libellé de la question ;
- Expliquer les raisons du problème ;
- Décrivez comment l'organisation devrait répondre à cette question ;
- Rappelez les différents domaines clés à couvrir ;
- Notation précise (chaque question est notée 0 ,1 ou 2).

Les questions de ces chapitres aident les entreprises à évaluer leurs performances logistiques et à recevoir des conseils sur les meilleures pratiques du secteur. L'objectif est de créer un document convivial et largement utilisable par les entreprises sans formation spécifique sur ces sujets.

Référentiel SCM (Supply Chain Masters) :

Le Supply Chain Master (SCM) rédigée en 2007 couvre toutes les fonctions de gestion de la chaîne logistique. Ce modèle sert de guide pour évaluer la maturité, les forces et les faiblesses de la logistique sur une échelle de 0 à 4.

Ceci s'applique uniquement aux petites et moyennes entreprises (PME – PMI) de 1 à 250 salariés de type fabrication et/ou distribution (Multicanal) de biens de consommation (PGC). Ne s'applique pas à l'industrie automobile.

Il se présente sous la forme d'une roue logistique constituée de 25 grands modules allant de la stratégie d'entreprise à la mesure de la performance avec différentes fonctions logistiques selon la méthodologie PDCA (Plan,Do,Check,Act) d'amélioration continue, Cela positionne la chaîne logistique selon cinq niveaux de maturité décrits ci-dessous.

³⁸<https://www.galia.com/groupes-travail/evaluation-logistique/> Consulté le 01/01/2023 à 10 :02 PM

Figure 1-10 : Les cinq niveaux de maturité d'une SC selon le modèle SCM



Source : <https://www.supplychain-masters.fr/referentiel-supply-chain-masters>.

Consulté le 29/03/2023 à 10 :23 PM.

Les notations de performance des entreprises sont basées sur les niveaux de maturité suivants :

- **Logistique non formalisée** : Les entreprises n'ont pas encore défini leurs objectifs en matière de SC à long terme, elle se résume aux activités d'exécution, les autres activités du processus logistique (achat, fabrication, vente) sont décentralisées.
- **Supply chain fragmentée** : Elle se limite à la gestion des stocks et à l'exécution des commandes. La gestion des risques n'est pas prise en compte.
- **Supply chain intégrée** : Il s'agit des activités de planification, l'exécution et le contrôle des flux de production, de distribution et de livraison.
- **Supply chain digitale** : l'entreprise développe des capacités de communication avec les fournisseurs, les clients et aussi les distributeurs.
- **Supply chain collaborative** : Elle vise améliorer la performance de l'ensemble de la Sc pour maximiser le profit et satisfaire les clients.

Le modèle SCOR (Supply Chain Operations Reference):

C'est l'outil que nous avons utilisé pour mener notre recherche, nous en parlerons plus détail dans le deuxième chapitre.

Il s'agit d'un modèle de référence initié en 1996 par le Supply Chain Council fourni aux entreprises des lignes directives uniformes.

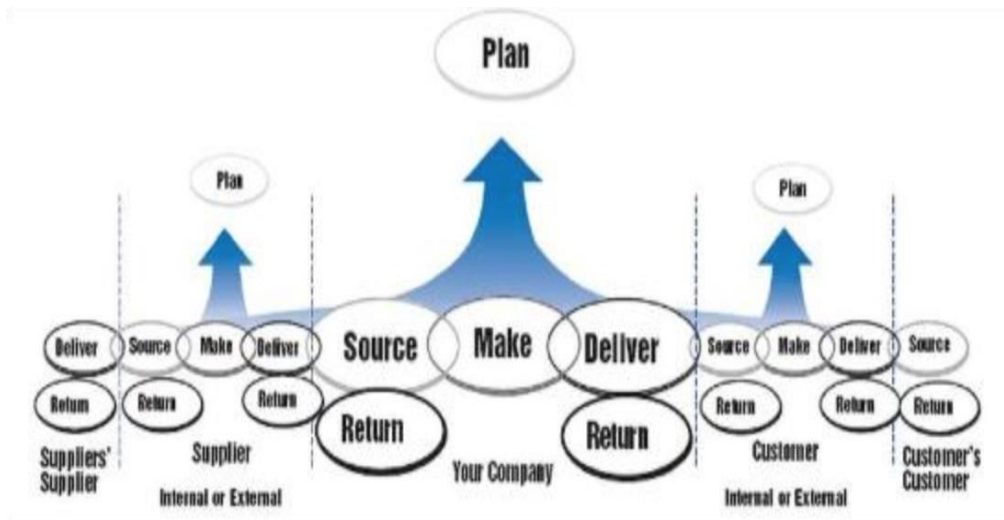
Il combine des éléments de l'ingénierie des processus d'entreprise, des mesures, de l'étalonnage, des pratiques de pointe et des compétences humaines dans un cadre unique.

Dans le cadre du SCOR, la gestion de la chaîne logistique définie comme les processus intégrés de PLAN, SOURCE, MAKE, DELIVER et RETURN depuis le fournisseur du fournisseur jusqu'au client du client (figure 11).

Voici ce que comprend chacun des éléments du processus SCOR :

- **PLANIFIER** : Évaluer les ressources d'approvisionnement, regrouper et hiérarchiser les besoins de la demande, planifier les stocks pour la distribution, la production et les besoins en matériel, et planifier la coupe grossière.
- **SOURCE** : Obtenir, recevoir, inspecter, conserver, délivrer et autoriser le paiement des matières premières et des produits finis.
- **FABRIQUER** : demander et recevoir les matériaux ; fabriquer et tester les produits ; emballer, conserver et/ou libérer les produits.
- **LIVRER** : Exécuter les processus de gestion des commandes; générer des quotas, configurer les produits, créer et maintenir la base des données des clients, maintenir la base des données des produits et des prix, gérer les comptes clients, les crédits, les recouvrements et la facturation, exécuter les processus d'entrepôt, y compris le prélèvement, l'emballage et la configuration, créer des emballages/étiquetages spécifiques aux clients, consolider les commandes, expédier les produits, gérer les processus de transport et l'importation/exportation et vérifier les performances.
- **RETOUR** : Traitement des retours de produits défectueux, sous garantie et excédentaires, y compris l'autorisation, la planification, l'inspection, le transfert, la gestion de la garantie, la réception et la vérification des produits défectueux, l'expédition et le remplacement.

Figure 1-11 : Représentation du modèle SCOR



Source : <https://www.advents.fr/le-blog-des-adventgers/scor-comprendre-la-methode/> consulté

le 02/02/2023 à 8 :46 PM.

1.3.2 La classification des référentiels logistique :

La classification de ces référentiels est faite selon les critères suivants :

- Le **domaine d’application** : général ou sectoriel,
- Le **périmètre d’application** : l’entreprise ou la chaîne logistique,
- Le **niveau de détail des processus** : Processus ou description détaillé des activités
- Les **outils supports** : Indicateurs de performance ou questionnaire des bonnes pratiques,
- Meilleures pratiques identifiées** : Oui ou Non.
- **Intégration de la dimension environnementale dans la mesure de la performance.**

Tableau 1-1 : Synthèse et comparaison des principaux référentiels existants

Critères	ASLOG	EVALOG	SCM MASTER	SCOR
Domaine d'application	Général	Industrie automobile	Général	Général
Périmètre d'intervention	Chaîne logistique	Chaîne logistique	Chaîne logistique	Chaîne logistique
Niveau de détail des processus	Description détaillée des activités.	Description détaillée des activités.	Description détaillée des activités.	Processus.
Outils supports	Questionnaire des bonnes pratiques par activité	Questionnaire des bonnes pratiques par activité	Grilles d'évaluations Indicateurs de performance	Indicateurs représentés sous quatre leviers
Meilleures pratiques identifiées	Diagnostic de la performance logistique Utilisation d'une notation.	Plan d'amélioration continue, référentiel unique pour fournisseur et client.	Diagnostic de la performance logistique Utilisation d'une notation.	Identification des indicateurs selon 4 leviers.
Intégration de la dimension environnementale dans la mesure de la performance	Oui	Oui	Oui	Oui

Source : MOSTAFA, (A) : Op.cit, p.06.

Chapitre 01 : Les référentiels logistiques et SCM

En développant ce premier chapitre, l'efficacité de la supplychain est devenue un véritable outil de compétitivité dans le but d'améliorer l'alignement des services dans les entreprises et de les intégrer dans la poursuite d'objectifs communs.

La recherche de la performance a toujours été une préoccupation de la logistique et de la chaîne logistique ; pour permettre de mesurer, évaluer et améliorer cette dernière.

L'objectif principal de ce chapitre est de mettre en lumière la pertinence des indicateurs choisis que beaucoup d'entreprises les utilisent pour la mesure et l'évaluation de leurs performances et l'amélioration de leur processus logistique.

L'évaluation de la performance logistique d'une organisation est délicate car elle nécessite des compétences, surtout lorsqu'il s'agit de positionner ses pratiques par rapport aux meilleures pratiques. De plus, cette évaluation des performances logistiques pourrait être accomplie en utilisant des modèles de référence tels que ASLOG, EVALOG, SCM Master et SCOR.

2. Chapitre 02 : Présentation des cadres APICS et du modèle SCOR.

La gestion de la chaîne logistique est basée sur des mesures de performance du système et d'identifier les points sur lesquels l'entreprise doit améliorer, notamment en termes d'approvisionnement, de stockage et de transport.

Ainsi dans le domaine de la SCM plusieurs entités ont cherché à concevoir des outils qui permettent aux entreprises de résoudre leurs problèmes selon des pratiques adaptées à leurs domaines. Ces outils appelés référentiels se sont constitués selon les besoins récurrents des entreprises et les problématiques évolutives qu'elles rencontrent au fil des années.

Les référentiels sont devenus de plus en plus utilisés dans le monde professionnel dans le cadre d'évaluations mais deviennent aussi un sujet académique important auquel les chercheurs s'orientent davantage. Cela permet aux entreprises de mettre en place des contrôles d'activité et de processus non seulement en interne, mais également au niveau inter-organisationnel, leur donnant un contrôle global sur leur chaîne logistique.

Né en 2014 de la fusion de l'APICS et du Supply Chain Council (SCC), l'ASCM Supply Chain Council est devenu opérationnel pour la première fois en 2019, notamment en proposant des formations en ligne et des outils d'évaluation de la maturité des processus logistiques. ASCM s'engage à innover dans les industries en proposant de nouveaux produits, services et partenariats qui permettent aux entreprises d'optimiser davantage leurs chaînes logistiques, d'acquies un avantage concurrentiel et d'avoir un impact positif sur leurs résultats.

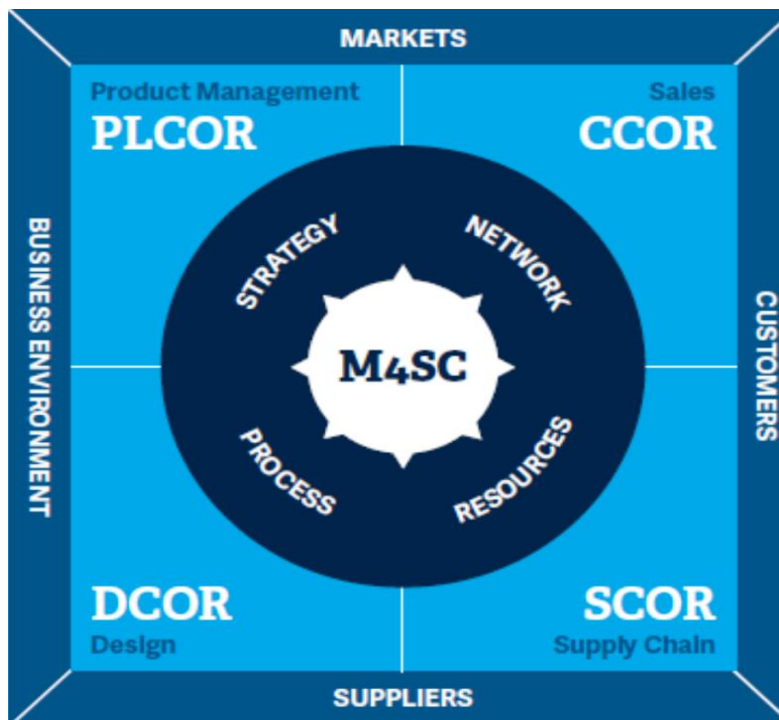
Pour cela, nous verrons dans ce chapitre les frameworks APICS couramment utilisés par les entreprises, en particulier le modèle SCOR qui fait l'objet de notre étude.

2.1 Section 01 : Les cadres APICS

2.1.1 Les cadres APICS :

Le modèle SCOR fait partie d'un portefeuille d'entreprise décrivant les éléments critiques d'une chaîne de valeur. Outre le modèle SCOR, le portefeuille de cadres APICS comprend le modèle de référence des opérations du cycle de vie d'un produit (PLCOR), le modèle de référence des opérations de la chaîne du client (CCOR), le modèle de référence des opérations de la chaîne de conception (DCOR) et le modèle M4SC (Managing for Supply Chain performance).

Figure 2-1 : Cadres et relations APICS



Source : <https://www.ascm.org>. Consulté le 02/04/2024 à 11 :30.

Les principaux éléments des cadres APICS sont les suivant :

- Modèle de référence des opérations du cycle de vie d'un produit- **PLCOR**
Il gère les activités d'innovation de produits et de gestion de produits.
Les capacités clés : Planifier, Permettre, Imaginer, Développer, Lancer, Réviser.
- Modèle de référence des opérations de la chaîne client – **CCOR**.
Il gère le processus d'interaction avec le client - du début à la fin du contrat.
Les capacités clés : Planifier, Relier, Vendre, Contracter, Assister
- Modèle de référence des opérations de la chaîne- **DCOR**
Il gère le processus de développement des produits et des services.
Les capacités clés : Planifier, rechercher, concevoir, intégrer, modifier.
- Modèle de référence des opérations de la chaîne logistique - **SCOR**
Il gère les activités commerciales associées à toutes les phases de la satisfaction de la demande d'un client.
Les capacités clés : Planifier, s'approvisionner, fabriquer, livrer, retourner, permettre
- Gestion de la performance de la chaîne logistique - **M4SC**
Le processus qui traduit les stratégies d'entreprise en plans et politiques d'exécution de la chaîne logistique de la stratégie aux plans et procédures.
Les capacités clés : Aligner la stratégie, les réseaux, les processus et les ressources.

Figure 2-2 : Illustration des processus de niveau 1 pour les cadres APICS



Source : <https://www.ascm.org>. Consulté le 02/04/2024 à 12 :03.

2.2Section 02 : Présentation du modèle SCOR

2.2.1 Le modèle SCOR

Bref historique :

Le modèle SCOR (Supply Chain Operations Référence) a été développé à la fin des années 1990 par un cabinet de conseil qui fait aujourd'hui partie de Price Waterhouse Coopers (PwC) et par AMR Research, qui fait aujourd'hui partie de Gartner.

Définition :

Le modèle de référence des opérations de la chaîne logistique (SCOR) fournit une méthodologie, des outils de diagnostic et d'analyse comparative qui aident les organisations à améliorer considérablement et rapidement les processus de la chaîne logistique.

SCOR est un outil de gestion qui permet aux entreprises d'aborder, d'améliorer et de communiquer les décisions de gestion de la chaîne logistique au sein de l'organisation.

Le modèle SCOR décrit les processus commerciaux internes et externes utilisés pour répondre aux besoins des clients, fournissant ainsi une base pour l'amélioration de la chaîne logistique.

Les chaînes logistique ont besoin d'opérateurs, de superviseurs et de dirigeants avisés, dotés de savoir-faire et de connaissances sur les normes et pratiques mondiales qui font bouger l'aiguille de la performance de la supplychain.

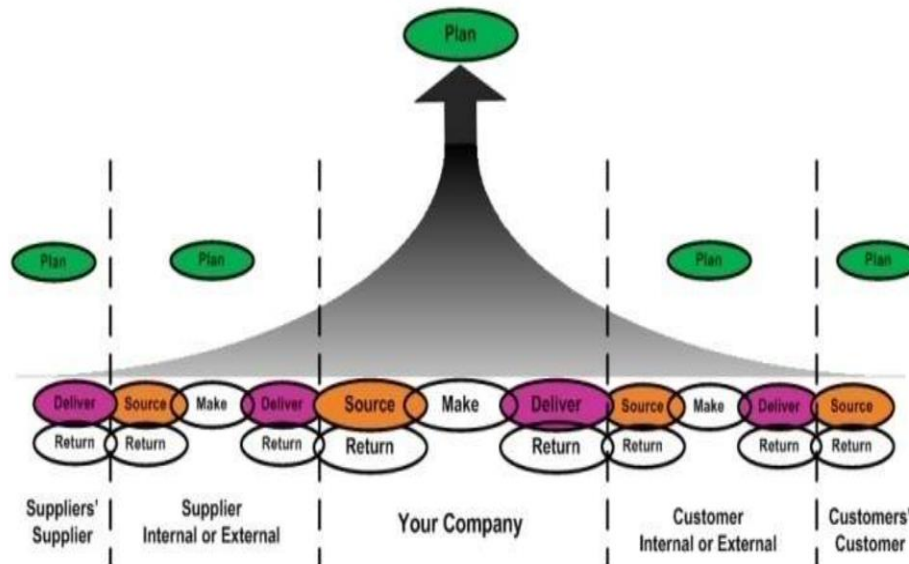
L'APICS est l'autorité du secteur qui élève la performance de la supplychain de bout en bout de la formation à la certification, en passant par l'analyse comparative et les meilleures pratiques, l'APICS définit les normes du secteur.

Le modèle SCOR comprend les processus suivants :

- La communication avec les clients de la réception de la commande au paiement de la facture,
- La communication Client-Fournisseur.
- Interactions liées aux requêtes, de l'analyse des requêtes à l'exécution de chaque commande.

Ce modèle est basé sur 5 processus différents : Planification, achat, production, expédition, retours.

Figure 2-3 : Modèle SCOR version.10



Source : Supply Chain magazine mars 2007, p13.

Le domaine du Modèle SCOR :

Dans chaque modèle de la Supply Chain, les limites doivent être bien définies à partir des fournisseurs du fournisseur aux clients des clients. Le modèle SCOR couvre le périmètre suivant :

- Toutes les interactions avec le client, à partir de l'enregistrement de la commande au paiement de la facture.
- Toutes les transactions des produits (produits physique ou services) à partir du fournisseur de fournisseur au client du client, incluent les équipements, les fournitures, les pièces de rechange, les logiciels, etc.
- Toutes les interactions du marché, à partir de la compréhension de l'ensemble de la demande jusqu'à l'accomplissement de chaque commande.

Les principaux processus dans le modèle SCOR :

Tableau 2-1 : Les principaux processus dans le modèle SCOR

Processus principal niveau 1	Processus détaillés niveau 2
Planification de la SC	<p>Prévision des ventes multi-horizons.</p> <p>Planification globale à moyen terme (PIC).</p> <p>Planification à court terme et calcul des besoins (PDP/MRP).</p> <p>Planification de la R&D et du développement des produits nouveaux.</p> <p>Planification et la fin de vie des produits.</p>
Achats / Approvisionnement	<p>Sourcing et validation des nouveaux fournisseurs.</p> <p>Procédure d'appels d'offres et de cotation / sélection des offres.</p> <p>Suivi des performances fournisseurs.</p> <p>Appels et suivi des livraisons et procédures de réception.</p> <p>Méthodes et procédures de réapprovisionnement des stocks.</p> <p>L'occupation des demandes d'achat à la vérification des factures.</p>
Production / Fabrication	<p>Planification à court terme / ordonnancement (traitement différenciés des commandes de stock et commandes clients fermes).</p> <p>Lancement et suivi des fabrications.</p> <p>Gestion et maintenance des équipements.</p>
Livraisons / Distribution	<p>Traitement et préparation des commandes clients.</p> <p>Gestion des stocks PF.</p> <p>La gestion et le choix des transporteurs (cas de solutions externalisées).</p> <p>Planification multi-niveaux du réseau de distribution.</p>
Retours / Après-vente	<p>Gestion des réclamations et retours clients.</p> <p>Gestion des défectueux et suivi des fournisseurs.</p>

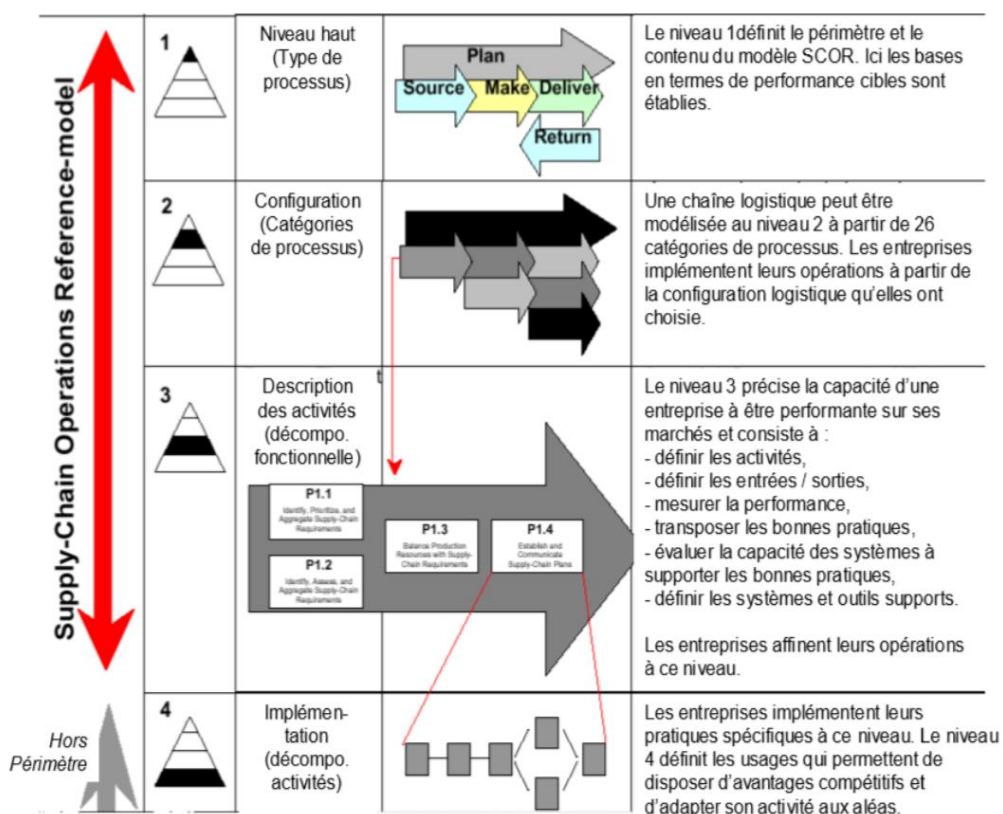
Source : GÉRARD, (B) et aliii : *Management industriel et logistique*, édition economica, Italie, 2013, P.150.

2.2.3 Structure du modèle SCOR :

Cette partie du chapitre a été réalisée à partir des versions 6.0, 7.0, 9.0 et 10.0 de la revue « Supply Chain Operations Reference (SCOR) model» du SCC.

La méthode de modélisation SCOR propose une approche d'analyse par processus, il propose quatre niveaux de décomposition, uniquement les trois premiers niveaux sont décrits dans le modèle, le quatrième n'est pas dans le modèle de référence, chaque entreprise définit les tâches élémentaires des activités.

Figure 2-4: Les niveaux du modèle SCOR



Source : FAIROUZ, (G) : *Modélisation et évaluation des performances de la chaîne de transport intermodal de porte à porte*, le cas du corridor de la vallée de seine, thèse doctorat, 2016, P.59.

Modélisation détaillée des 4 niveaux de SCOR :

Il est composé des trois niveaux organisés hiérarchiquement :

Niveau stratégique :

Le premier niveau du modèle, le niveau hiérarchique (niveau 1), et il est considéré comme le niveau stratégique. Il se compose de 05 processus de base.

Les processus organisationnels de base :

1. Planification : déterminer les ressources, établir des chaînes de communication et de distribution, aligner les objectifs commerciaux sur la demande et l'offre de capacité, et le meilleur des cinq processus principaux (planification, approvisionnement, production, livraison, retours).

2. Approvisionnement : Comprend l'achat, la réception, test et fourniture de matières premières, en tenant compte de la demande et la disponibilité des biens.

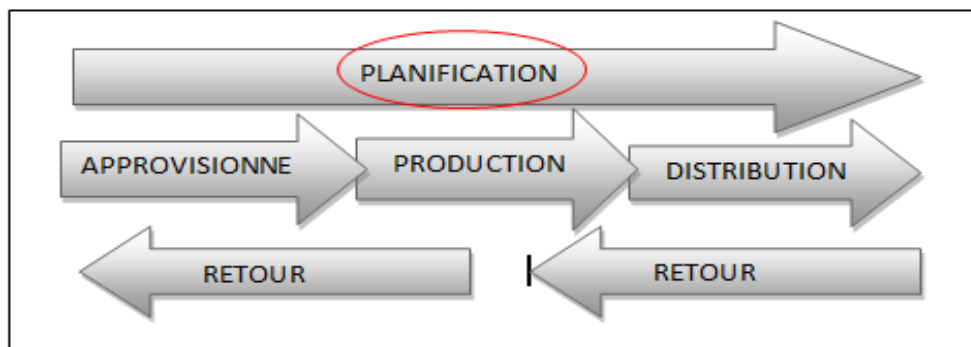
3. Production : Planification de la production et fabrication, contrôle de la qualité, emballage et planification de la demande pour les produits destinés au marché.

4. Livraison : Gérer tous les processus liés aux contrats, au transport, à l'entreposage, à la livraison des produits finis.

5. Retours : Service client et processus d'expédition liés aux retours de toute nature et à l'élimination des marchandises.

6. Management (enable) : Processus liés à la gestion de la chaîne logistique, y compris les règles commerciales, les enregistrements, la gestion des risques, les exigences légales, les contrats et les réglementations commerciales.

Figure 2-5: Modèle SCOR et ses niveaux stratégique de processus



Source : Le modèle SCOR, supplychainmagazine.fr

Niveau de configuration :

Le deuxième niveau tactique divise le modèle en trois types de processus. Cette structure simplifiée est conçue pour stimuler l'efficacité de la chaîne logistique d'une entreprise.

Une hiérarchie standardisée permet d'appliquer des valeurs de performance à des entreprises de tailles diverses et de concevoir un catalogue des bonnes pratiques.

Il existe trois principaux types de processus au niveau de la configuration :

1. Planification (planification) :

Fourniture de matières premières et préparations de la période de planification pour répondre aux besoins anticipés et aux demandes anticipées.

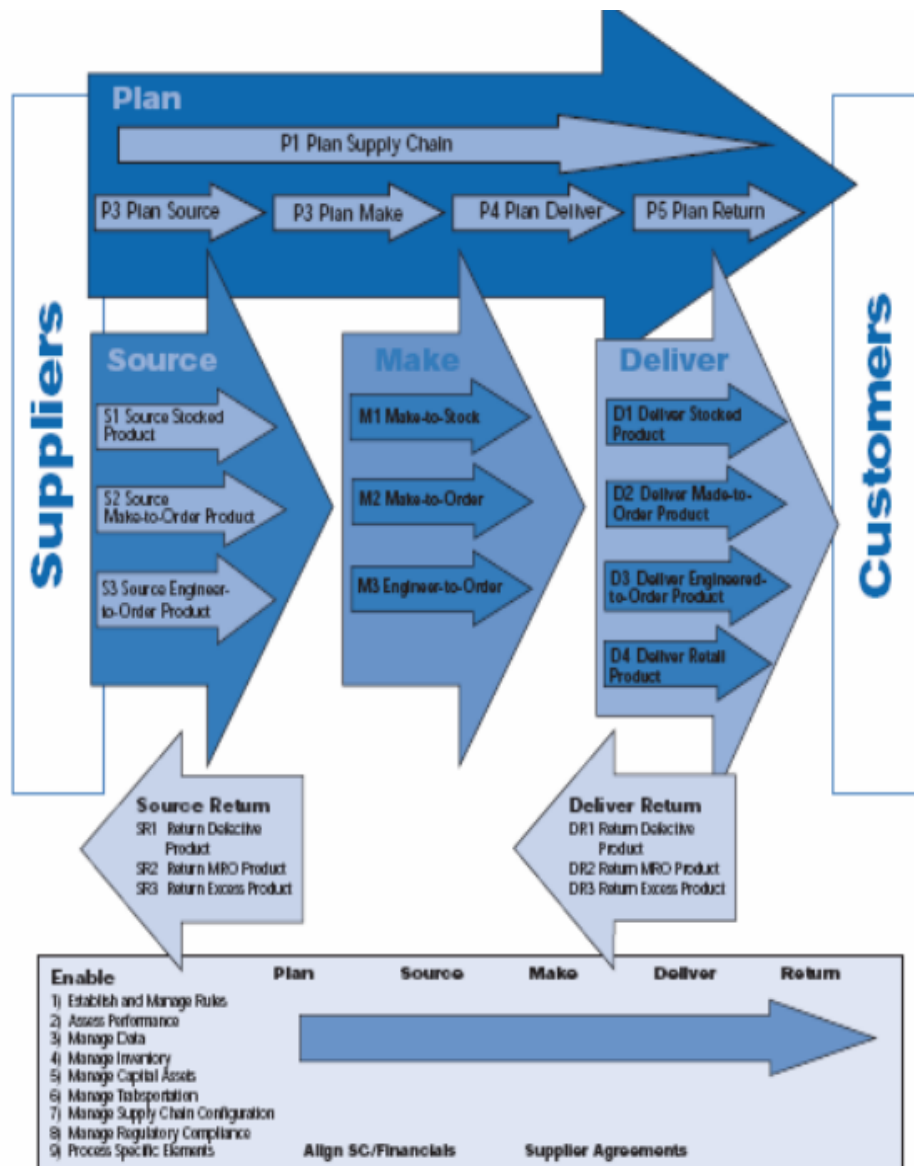
2. Exécution :

Processus résultant du processus de planification (par exemple, distribution, contrôle, transformation, redirection) qui affectent l'état d'un produit en fonction de la demande réelle ou agrégée.

3. Gérer (Partager) :

Tous les processus qui organisent et préparent les informations et les services entre les partenaires de la chaîne en analysant et évaluant les données planifiées et réelles.

Figure 2-6: Niveau 2 du modèle SCOR



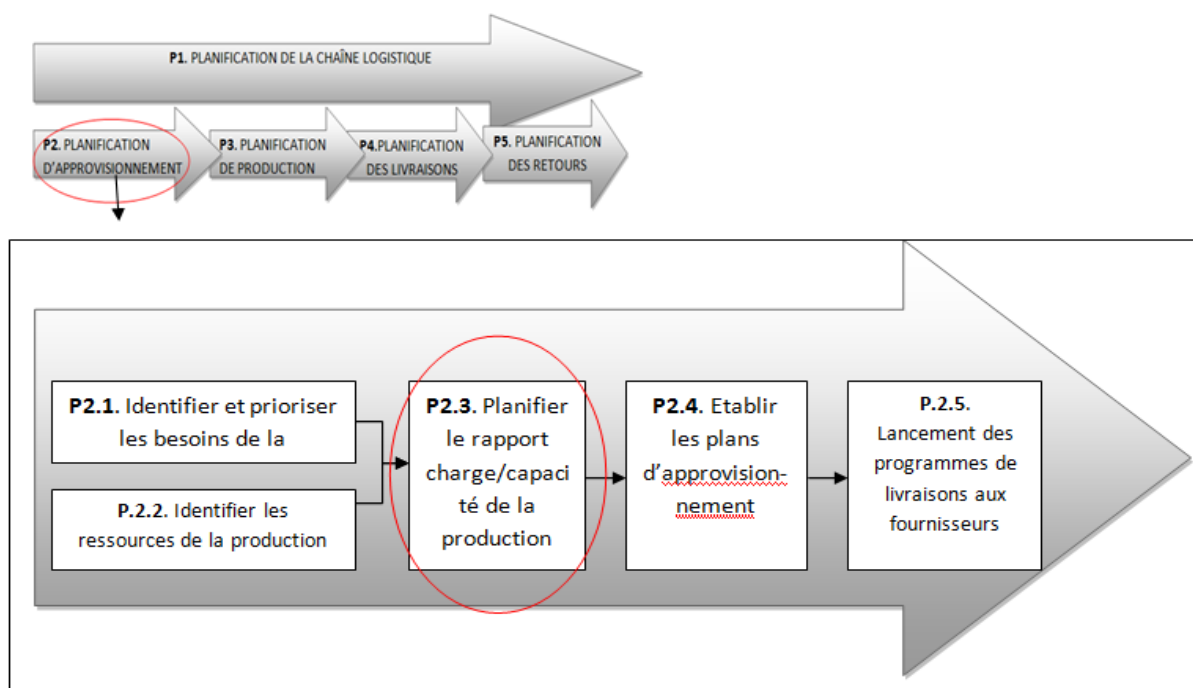
Source : <https://www.tecnoali.com/files/emensa/D11/Report%20Ilim.pdf> consulté le 31/03/2023 à

2 :18 AM.

Niveau de conception :

Le niveau opérationnel est le troisième niveau, appelé aussi le niveau de conception. Les processus au niveau de la configuration sont ensuite subdivisés en processus et sous-processus détaillé, qui sont ordonnés de manière causale en fonction des relations entrée-sortie.

Figure 2-7: Niveau de conception du modèle SCOR



Source : https://www.researchgate.net/figure/Niveau-3-Processus-de-planification-dapprovisionnement_fig4_295705006.

Consulté le 26/04/2023 à 1:12 AM.

Niveau d'implémentation :

Ce niveau n'est pas détaillé par le modèle SCOR, par conséquent chaque entreprise doit donc développer leurs propres processus de niveau 4. Il décrit les tâches spécifiques requises pour effectuer les activités du niveau 3.

Ce modèle donne un aperçu de l'état actuel de l'entreprise et de la manière dont elle peut atteindre ses objectifs de performance de la chaîne logistique.

La modélisation via le modèle SCOR se déroule en trois étapes :

- Modélisation la chaîne logistique aux 3 niveaux selon le modèle SCOR,
- Appliquer le benchmark et placent les entreprises dans un environnement concurrentiel,
- Analyser les bonnes pratiques.

2.2.4 Utilité du modèle SCOR dans la mesure de la performance :

Les attributs de performance sont un ensemble de mesures utilisées pour évaluer des axes spécifiques définis dans la stratégie.

Le modèle identifie cinq attributs de performance clés de la chaîne logistique, ils sont relatifs à :

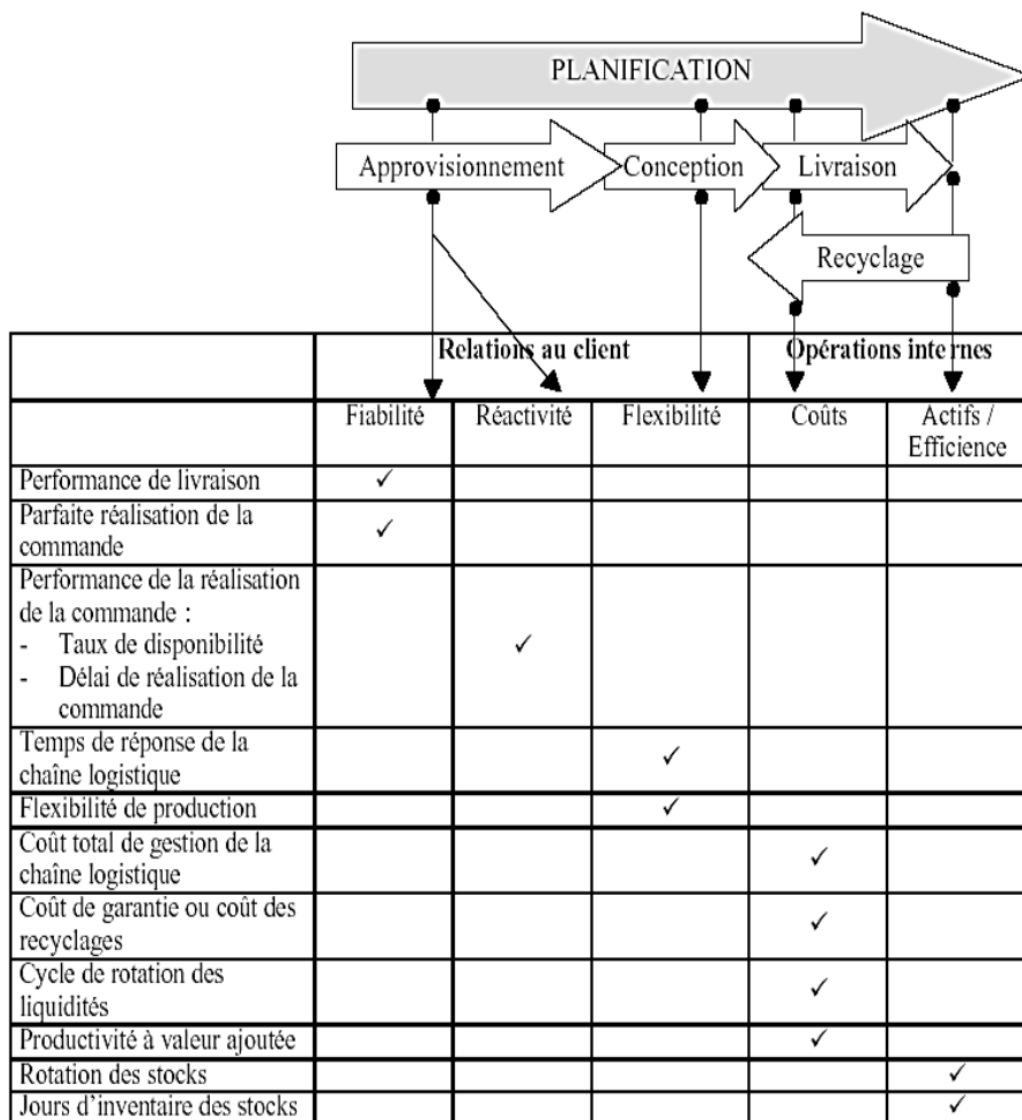
Vision Client :

- **Fiabilité** : capacité à exécuter des tâches comme prévu.
- **Réactivité** : C'est la vitesse à laquelle une chaîne logistique fournit des produits au client.
- **Agilité** : C'est la capacité à réagir aux changements du marché et aux influences externes afin d'acquiescer ou conserver un avantage concurrentiel.

Vision entreprise :

- **Coûts** : Comprends les coûts d'exploitation des processus de la supplychain. Le coût des marchandises vendues est un indicateur de coût typique.
- **Actifs** : La capacité à utiliser efficacement les actifs.

Figure 2-8 : Les indicateurs de performance du niveau 1 proposé par le modèle SCOR.



Source : CHERFAOUI, (A) et HALET, (F) : Proposition d'amélioration de la chaîne logistique de NCA-ROUIBA, 2012, p.45.

2.3Section 03 : Apports et limites du modèle SCOR

2.3.1 Apports du modèle SCOR :

Les définitions et les cadres de la chaînes logistique sont souvent incomplets. Ainsi, le modèle SCOR est devenu un standard de la chaîne, facilite les comparaisons et identifie les meilleures pratiques, il peut également être utilisé pour identifier des anomalies et de nouvelles ressources

Les entreprises choisissent ce modèle pour diverses raisons, notamment :

- Introduire des indicateurs clés de performance (KPI ou indicateurs clés) et avoir des repères structurés pour mesurer la performance. Vous pouvez également comparer la maturité de votre process avec d'autres entreprises internationales (notamment TPE/PME).
- Le modèle SCOR identifie les bonnes pratiques pour la mise en œuvre car il fournit une collection de meilleures pratiques actuelles sélectionnées parmi les 800 plus grandes entreprises mondiales et membres du SCC.
- Déterminer les ressources. C'est une chaîne logistique et une vision globale centrée sur le client. Nous passons d'une vision clairement définie du travail par fonction à une vision par processus.
- Protection de la chaîne logistique : La représentation donnée par le modèle peut montrer d'éventuelles sources d'approvisionnement distinctes, des perturbations organisationnelles, des traitements redondants, des flux d'informations à travers la chaîne inverse, etc....
- Coordination de la chaîne : La modélisation SCOR permet une configuration et une reconfiguration rapides des chaînes logistiques et la création de modèles commerciaux qui répondent aux environnements changeants. Le modèle SCOR offre donc à la chaîne logistique à la fois une robustesse due à la structure du modèle et une flexibilité due à une éventuelle reconfiguration.

Autres apports :

- En général, ce modèle s'adapte à la plupart des problèmes de chaîne logistique découlant des changements stratégiques tels que les fusions/acquisitions, l'analyse de pré-implémentation de nouveaux systèmes d'information.

- Comme tout projet transversal, la réalisation d'un projet basé sur le modèle SCOR associé à d'autres démarches, dont l'amélioration continue, nécessite évidemment l'adhésion et l'engagement de la direction et de toutes les personnes impliquées dans le projet.

2.3.2 Les limites du modèle SCOR :

- Complexité de la supplychain : le modèle SCOR peut ne pas convenir aux chaînes logistiques très complexes ou de grande taille impliquant de nombreuses parties, plusieurs niveaux de production et de distribution et des processus hétérogènes. Dans de tels cas, le modèle SCOR peut nécessiter des ajustements ou des ajouts pour refléter la complexité spécifique de cette dernière.
- Adaptabilité à des industries spécifiques : Le SCOR est un modèle générique et peut ne pas être entièrement applicable à des industries spécifiques. Chaque industrie a ses propres caractéristiques, ses défis uniques et ses besoins spécifiques en matière de gestion de la supplychain, et le modèle SCOR peut nécessiter des ajustements pour être pleinement efficace dans une industrie particulière.
- Contraintes géographiques et culturelles : Le modèle SCOR est principalement basé sur les normes et les meilleures pratiques occidentales et peut ne pas être entièrement adapté à toutes les régions du monde. En raison des différences géographiques et culturelles, les modèles SCOR peuvent devoir être ajustés pour être valides dans des contextes locaux spécifiques.
- Changement technologique rapide : La technologie évolue rapidement et peut avoir un impact significatif sur la supplychain. Les modèles SCOR peuvent ne pas suivre les avancées technologiques et peuvent nécessiter des mises à jour fréquentes pour rester pertinents et efficaces.
- Contraintes de durabilité : Le modèle SCOR peut ne pas tenir pleinement compte des considérations de durabilité et des impacts environnementaux de la chaîne logistique. Avec l'attention croissante portée au développement durable et à la responsabilité sociale des entreprises, le modèle SCOR pourrait devoir être renforcé pour intégrer pleinement ces considérations dans la SCM.

Chapitre 02 : Présentation des cadres APICS du modèle SCOR

Pour clôturer ce chapitre, il est à noter que le modèle SCOR est un outil de référence pour évaluer la performance logistique en utilisant des métriques de performance pour mesurer les processus clés de la chaîne logistique.

Ce modèle permet d'identifier les domaines d'amélioration potentiels et de mettre en place des Stratégies d'amélioration de performance de la chaîne logistique plus efficace et rentable.

Au final, En utilisant le modèle SCOR, les entreprises peuvent évaluer la performance de leur chaîne logistique de manière continue, identifier les goulots d'étranglement et les inefficacités, faire le benchmark et proposer des bonnes pratiques.

3. Chapitre 03 : Présentation de l'entreprise FALAIT

Ce chapitre s'inscrit dans la présentation de l'entreprise, Ce dernier se divisera en trois (03) sections.

La première section sera consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil FALAIT SPA, ses missions et objectifs ainsi que sa structure organisationnelle.

Pour ce qui est de la deuxième section, elle comprendra l'analyse corporate et business de l'entreprise.

Enfin, la troisième section portera sur la chaîne logistique de FALAIT.

3.1 Section 01 : Présentation générale de l'entreprise

On va aborder dans cette section la présentation de l'entreprise FALAIT, ainsi sa structure organisationnelle.

3.1.1 Identification de l'entreprise :

- **Désignation** : FALAIT Algérie.
- **Forme juridique** : Société Par Actions.
- **Année de création** : 2001.
- **Capital social** : Ouverture du capital social de l'entreprise de 2120 000 000 DZD.
- **Activité** : Production et commercialisation de fromages.
- **Siège social** : Zone Industrielle, lot I65, Rouiba
- **Effectif** : 1 001-5 000 employés.

3.1.2 Présentation de l'entreprise :

Fondée en 2001, FALAIT SPA est une entreprise Algérienne de production et de commercialisation de fromages. Agissant depuis plus de deux décennies, elle est considérée comme étant l'un des acteurs phares du marché.

L'entreprise connaît un succès grandissant, en offrant une richesse de gamme et une multitude de marques, arrivant ainsi à répondre aux besoins en constante évolution des consommateurs algériens.

Ses marques phares TARTINO et CHEEZY ont su gagner la confiance des consommateurs algériens, par leur engagement à offrir des produits de qualité.

Chapitre 03 : Présentation de l'entreprise FALAIT

FALAIT SPA, s'est assuré par sa largeur de gamme, sa diversité de saveurs, ainsi que par sa disponibilité continue, de répondre au mieux aux différents besoins des consommateurs en termes d'expérience gustative, de budget, et d'usage.

La gamme de produits proposés par l'entreprise « FALAIT » :

Dans un contexte concurrentiel, l'entreprise « FALAIT » est présentée sur le marché avec une gamme de produits large et diversifiée.

Tableau 3-1 : La gamme de produits proposés par l'entreprise FALAIT

Désignation PF	FAMILLE	MARQUE	SOUS_MARQUE	FORMAT
CHEEZY 08	Portion	CHEEZY	NATURE	08P
CHEEZY 16	Portion	CHEEZY	NATURE	16P
CHEEZY 16 PLUS A L'EDAM	Portion	CHEEZY	EDAM	16P
CHEEZY 16 PLUS DE CHEDDAR	Portion	CHEEZY	CHEEDAR	16P
CHEEZY 24	Portion	CHEEZY	NATURE	24P
TARTINO 08 JUNIOR	Portion	TARTINO	JUNIOR	08P
TARTINO 16 JUNIOR	Portion	TARTINO	JUNIOR	16P
TARTINO 24 JUNIOR	Portion	TARTINO	JUNIOR	24P
TARTINO EXCELLENCE 08P	Portion	TARTINO	EXCELLENCE	08P
TARTINO EXCELLENCE 16P	Portion	TARTINO	EXCELLENCE	16P
TARTINO EXCELLENCE 24P	Portion	TARTINO	EXCELLENCE	16P
TARTINO ORIGINAL 08	Portion	TARTINO	ORIGINAL	08P
TARTINO ORIGINAL 16	Portion	TARTINO	ORIGINAL	16P
TARTINO ORIGINAL 24	Portion	TARTINO	ORIGINAL	24P
SIPLAIT 08	Portion	SIPLAIT	NATURE	08P
SIPLAIT 16	Portion	SIPLAIT	NATURE	16P
SILPLAIT 24	Portion	SIPLAIT	NATURE	24P
SIPLAIT 32	Portion	SIPLAIT	NATURE	32P
SLICES CHEEZY HAMBOURGER 10	SLICE	CHEEZY	HAMB	10P
SLICES CHEEZY HAMBOURGER 20	SLICE	CHEEZY	HAMB	20P
SLICE CHEEZY EDAM	SLICE	CHEEZY	EDAM	10P
SLICE CHEEZY GRUYERE	SLICE	CHEEZY	GRUYERE	10P
SLICES TARTINO A L'EMMENTAL 10	SLICE	TARTINO	EMMENTAL	10P
SLICES TARTINO A L'EDAM 10	SLICE	TARTINO	EDAM	10P
SLICES TARTINO EXCELLENCE 10	SLICE	TARTINO	EXCELLENCE	10P

Chapitre 03 : Présentation de l'entreprise FALAIT

SLICES TARTINO HAMBOURGER 10	SLICE	TARTINO	HAMB	10P
SLICE SIPLAIT	SLICE	SIPLAIT	HAMB	10P
EMMENTALER RAPE 70	RAPE	RAPI-DO	EMMENTAL	70G
EMMENTALER RAPE 140	RAPE	RAPI-DO	EMMENTAL	140G
CHEEZY GRANDE BARRE	BARRE	CHEEZY	NATURE	1500G
CHEEZY MINI BARRE 450	BARRE	CHEEZY	NATURE	450G
CHEEZY PETITE BARRE AUTO	BARRE	CHEEZY	NATURE	900G
SIPLAIT GRANDE BARRE	BARRE	SIPLAIT	NATURE	1500G
SIPLAIT PETITE BARRE AUTO	BARRE	SIPLAIT	NATURE	900G
SIPLAIT MINI BARRE 450	BARRE	SIPLAIT	NATURE	450G
CUISTO_TARTINO_NATURE_04P	CUISTO	TARTINO	NATURE	4P
CUISTO_TARTINO_EDAM_04P	CUISTO	TARTINO	EDAM	4P
CUISTO_TARTINO_GOUDA_04P	CUISTO	TARTINO	GOUDA	4P
CUISTO_TARTINO_POULET_04P	CUISTO	TARTINO	POULET	4P
CUISTO_TARTINO_FUMME_04P	CUISTO	TARTINO	FUMME	4P
CUISTO_TARTINO_A-F-H_04P	CUISTO	TARTINO	A-F-H	4P
CUISTO_TARTINO_EXCELLENCE_04P	CUISTO	TARTINO	EXCELLENCE	4P
CUISTO_TARTINO_EMMENTAL_04P	CUISTO	TARTINO	EMMENTAL	4P
CUISTO_CHEEZY_NATURE_04P	CUISTO	CHEEZY	NATURE	4P
CUISTO_CHEEZY_EDAM_04P	CUISTO	CHEEZY	EDAM	4P
CUISTO_CHEEZY_CHEDDAR_04P	CUISTO	CHEEZY	CHEDDAR	4P
CUISTO_SIPLAIT_NATURE_04P	CUISTO	SIPLAIT	NATURE	4P
	Barquette	CHEEZY	NATURE	200G
	Boudin	SIPLAIT	NATURE	250g
	Boudin	SIPLAIT	NATURE	450g
	Boudin	SIPLAIT	NATURE	1800G
		CHEEZY	HAMB	10P
		CHEEZY	HAMB	20P
		CHEEZY	EDAM	10P
		CHEEZY	GRUYERE	10P
		TARTINO	EMMENTAL	10P

Source : Document interne de l'entreprise FALAIT.

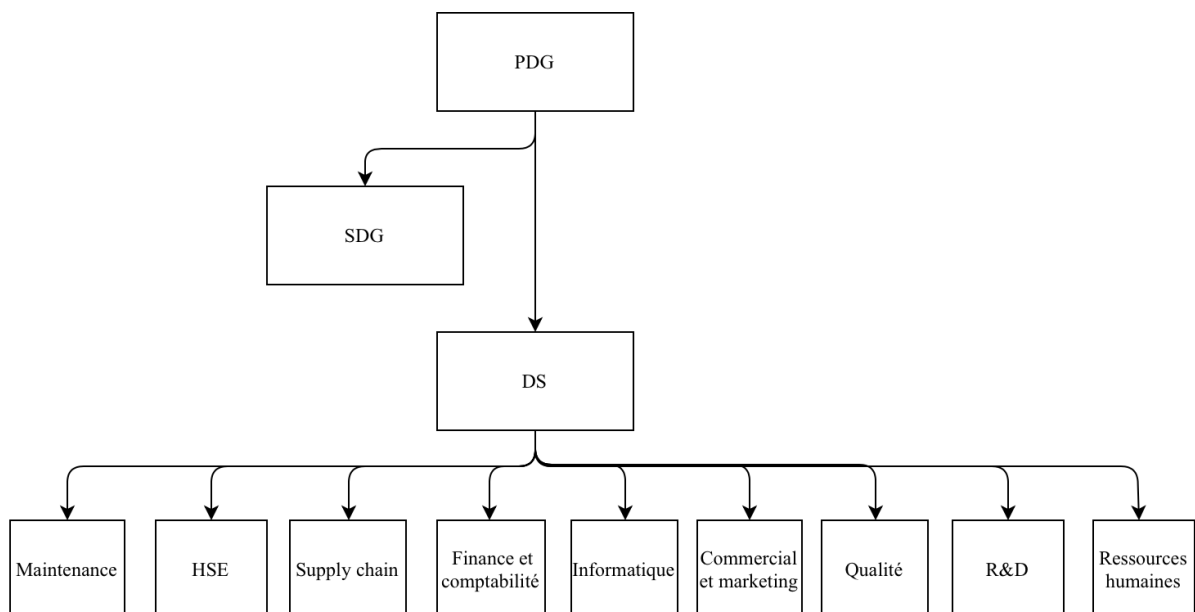
En ce qui concerne ses structures, Falait SPA comprend quatre sites :

- Site Slices : rentré en production en 2001, ce site produit du fromage en slices, en barres et en portions carrées.
- Site Portions : rentré en production en décembre 2014, ce site produit du fromage fondu en portions Tartino et Cheezy.
- Site Distribution : ce site abrite l'Administration et des dépôts pour le stockage.
- Site extension : ce site est destiné à élargir la gamme des produits de Falait SPA. Fromage en portion carrées, fromage en barquettes, cheese analogue, fromage en boites métallique et fromage en jarre.

3.1.3 L'organigramme de l'entreprise :

La structure organisationnelle de FALAIT est constituée de plusieurs directions fonctionnelles contrôlées par une direction générale.

Figure 3-1 : Organigramme de l'entreprise



Source : Document interne de l'entreprise.

- **La direction générale** : Chapeauté par le directeur général Mr.MEFTI ABDELWAHED, elle a pour mission de subdiviser, contrôler et coordonner les missions de différentes directions.

- **Les tâches du service secrétariat** : Il a pour mission la planification et la coordination des réunions, gestion des documents (contrats, factures, rapports ou d'autres types de documents importants) et autres travaux de routine.
- **Département R&D** : Il couvre un large éventail de domaines. De la collecte d'informations à la gestion des brevets en passant par la recherche en laboratoire. Ils consistent en :
 - Concevoir des produits ou des services en fonction du marché ou des besoins spécifiques des clients (études techniques et marketing).
 - Observer la technologie, c'est-à-dire ce que font les concurrents.
 - Développer (ou faire développer pour) une technologie particulière. Si une partie des activités du service R&D est réalisée dans des laboratoires, la majorité des activités d'innovation sont réalisées d'une autre manière.
 - Développer des partenariats de recherche entre entreprises, acheter des brevets, acheter des PME innovantes, des contrats de recherche avec des universités, etc.
- **Département informatique** : Cela garantit la mise en œuvre des mesures et des technologies de l'information nécessaires pour soutenir et améliorer les activités, la stratégie et les performances de l'entreprise. Par conséquent, il est nécessaire d'assurer la cohérence des ressources informatiques et de télécommunications mises à la disposition des utilisateurs, le développement ultérieur des utilisateurs, la compétence technique, la disponibilité et le fonctionnement permanents et sécurisés.
- **Département commercial et marketing** : Le service marketing gère les marques et les gammes de produits pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Ses principaux outils sont la connaissance des consommateurs, de leurs besoins et de leurs usages, et l'observation des marchés internationaux et de la concurrence. L'équipe marketing fait des recommandations pour l'innovation, le renouvellement, la promotion et la promotion de la marque.
- **Département des Ressources Humaines** : Le service des ressources humaines a une grande part de responsabilité dans le succès de l'entreprise car il remplit plusieurs fonctions clés.
 - Recrutement, relations sociales, formation professionnelle...
 - Des fonctions stratégiques avancées pour assurer la cohérence entre la stratégie globale formulée par la direction générale de l'entreprise et les capacités des forces présentées dans cette organisation.

- Accompagnement et gestion de projet d'entreprise.
 - Gestion et développement de la main-d'œuvre.
 - HR organise des formations professionnelles standardisées,
 - Retraite, congés, absentéisme, entretiens d'évaluation.
- **Département Finance et Comptabilité** : Prend en charge la création et la mise à jour des budgets, tient compte de la comptabilité et prépare les états comptables et financiers annuels selon les normes. Effectuer la gestion des affaires et préparer des rapports sur une base régulière.
 - **Département Qualité** : Chargé de gérer l'ensemble de la chaîne de fabrication des produits et d'assurer la sécurité des aliments en sortie d'usine. Son rôle aujourd'hui, en plus d'assurer la sécurité des consommateurs, est étroitement lié aux enjeux, ainsi qu'aux exigences et réglementations de l'industrie agroalimentaire, aussi déterminer les différentes analyses à effectuer sur l'ensemble des produits fabriqués et du lait cru collecté et de faire les recommandations nécessaires aux éleveurs et centres de collecte pour améliorer les conditions. Il effectue les analyses nécessaires, interprète les résultats et veille en même temps à l'hygiène personnelle du personnel de l'atelier de production.
 - **Service maintenance** : Il est très important pour l'entreprise, ses activités ont dépassé la maintenance pour effectuer des modifications et des développements au niveau des processus.

Ce service est composé par deux parties, un atelier de la mécanique et des équipes d'intervention qui intervenaient dans l'usine, ces équipes sont divisées en différents sites.

- **Service HSE** : Il participe à la mise en place de politiques de sécurité visant à réduire les accidents du travail et les risques industriels (pollution, incendie...) et à améliorer la qualité des opérations.
- **La direction de la supplychain management** : Elle occupe une place importante du fait qu'elle est directement rattachée à la direction générale de FALAIT, ce qui est très important car c'est un symbole d'indépendance, et la coordination de tous les acteurs de la chaîne est bénéfique pour l'entreprise car il est essentiel de créer un environnement concurrentiel et placer les besoins des clients au centre du système, nous en parlerons plus en détail dans la dernière section de ce chapitre.

3.2Section 02 : Le diagnostic stratégique de l'entreprise FALAIT :

On va aborder dans cette section l'analyse corporate et business de l'entreprise FALAIT ainsi ses DAS.

3.2.1 Analyse Corporate

- **Missions :**

La mission de FALAIT est d'offrir avec constance des fromages de qualité supérieure, donnant ainsi accès à une bonne nutrition à tous les consommateurs, tout en répondant aux plaisirs gourmands de chacun.

- **Les valeurs :**

- **Qualité :**

Ils ne transigent pas avec la qualité, ils évertuent, à proposer des produits bons. Leurs fromages sont nutritifs et savoureux, pour le plaisir de tous.

- **Innovation :**

Son savoir-faire et la R&D entièrement dédiés à la création de produits pour le plaisir de tous, afin garantir une alimentation saine et nutritive qui se réinvente sans cesse pour satisfaire l'exigence de ses clients.

- **Proximité :**

Toujours plus proches des consommateurs algériens, Ils avaient à cœur de comprendre leurs besoins et usages quotidiens et d'y répondre en proposant des produits bons et variés à chaque instant et pour tous les goûts.

- **Vision :**

FALAIT, s'évertue pour le plaisir de tous les algériens, à proposer des produits fromagers de qualité répondant aux attentes de tous. Une entreprise, offrant des marques et des produits en phase avec les besoins de ses consommateurs à tout instant de leur vie.

- **Les facteurs clés de succès :**

Afin d'atteindre ces objectifs, l'entreprise s'appuie sur plusieurs facteurs qui font sa force, à savoir :

- Capable à gérer de grands projets de production et de distribution ;

- Maîtriser la technologie : Utilisation des dernières innovations en matière d'automatisation des processus dans les unités industrielles ;

- Un cadre de 35 ans à fort potentiel pour assurer le développement durable de l'entreprise ;
- Pouvoir de négociation ;
- Dispose d'un réseau de distribution couvrant l'ensemble du territoire national.

3.2.2 Analyse business

- **Analyse SWOT :**

Une analyse stratégique n'a pas de sens si elle ne prend pas en compte les différentes forces et faiblesses, opportunités et menaces de l'entreprise. De ce point de vue, la matrice SWOT fournit un outil analytique important.

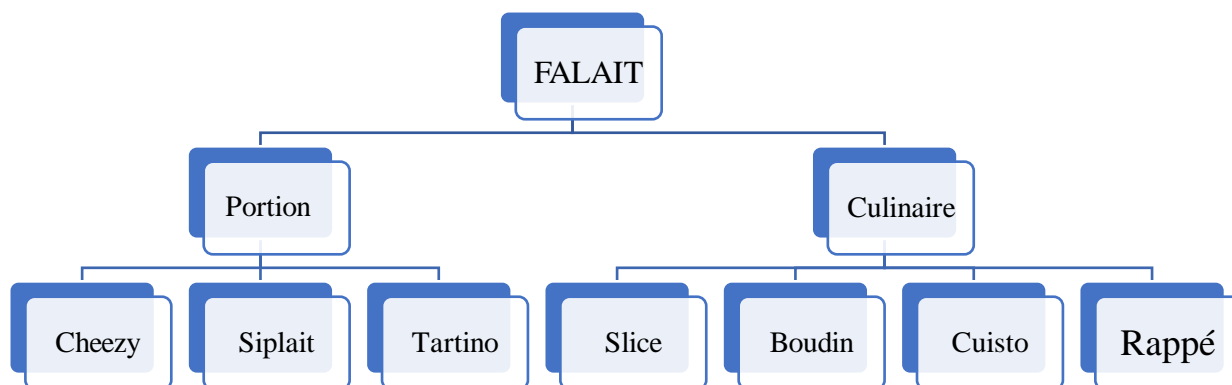
Tableau 3-2 : Analyse SWOT de l'entreprise FALAIT

<p>Forces</p> <p>Une bonne relation avec les fournisseurs ; Un meilleur rapport qualité/prix ; Elle est certifiée ISO 9001 ; Pratiquer la méthode HACCP ; Bonne image de marque ; Elle propose une large gamme de produits ; Prix raisonnable.</p>	<p>Faiblesse</p> <p>La poudre de lait étant prise en charge par l'Etat et surtout subventionnée par ce dernier accentue les difficultés d'approvisionnement ; Services marketing insuffisant ; Moins diversification des produits ; Manque d'opportunités de communication notamment pour la publicité.</p>
<p>Opportunités</p> <p>Exportation aisée ; Forte accroissement de la demande ; Possibilité d'étendre la clientèle ; Distribution sur tout le territoire national.</p>	<p>Menaces</p> <p>Concurrents puissants disposant de plusieurs marques. Technologie de communication avancée du concurrent pour les promotions et publicité.</p>

Source : (Réaliser par nos soins à partir des données internes et en inspirant des cours de stratégie d'entreprise à HEC Alger).

3.2.3 Les DAS :

Figure 3-2 : Les domaines d'activité stratégique chez FALAIT



Source : (Réaliser par nos soins selon l'observation durant la période de stage).

3.3Section 03 : La fonction supplychain au sein de l'entreprise FALAIT

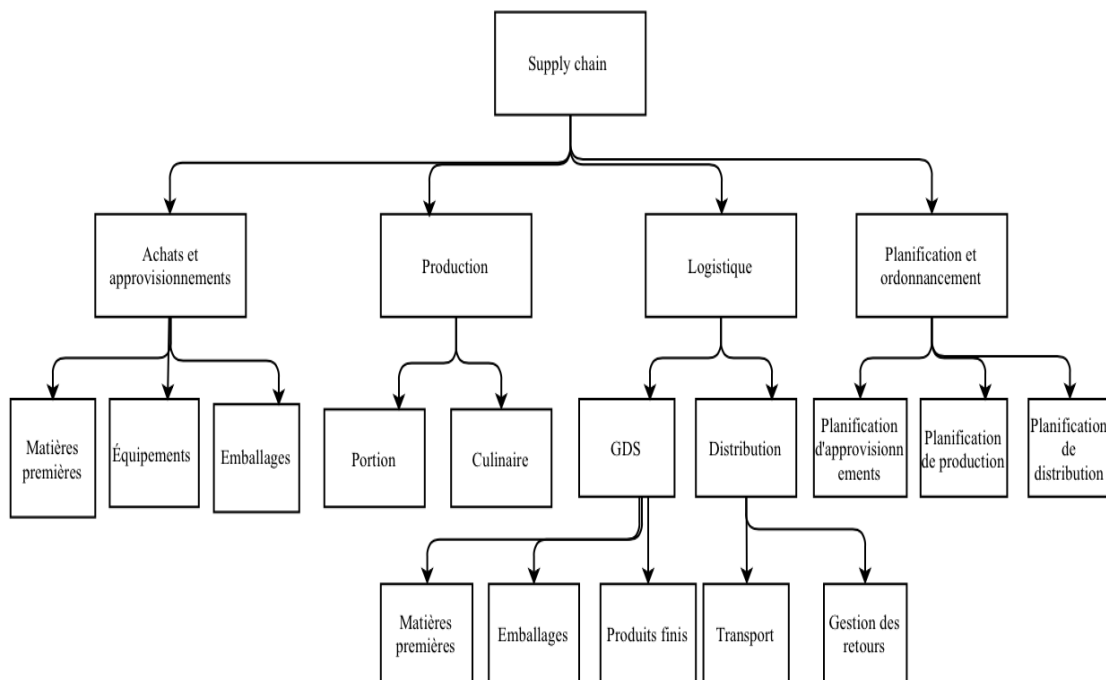
Après avoir présenté l'entreprise FALAIT ainsi que ses différentes fonctions et divisions et l'analyse SWOT, cette section abordera la gestion de la chaîne logistique de manière plus détaillée.

3.3.1 Étude de la chaîne logistique de l'entreprise FALAIT :

La direction supply chain est une fonction stratégique qui vise à gérer l'ensemble des flux en optimisant les ressources et garantir un bon service aux clients.

- Organigramme de la fonction supplychain :

Figure 3-3 : Organigramme de la fonction SUPPLY CHAIN



Source :(Réaliser par nos soins à partir des résultats de l'entretien avec les responsables).

- **Service Achats et Approvisionnements :**

Le service Achats et Approvisionnements est responsable des différentes fonctions tels que :

- Répondre aux besoins de l'entreprise en produits ou services, matières premières, emballages, pièces, consommables, consommation à l'état (plastique, barquette...), outillages et équipements nécessaires au fonctionnement de l'organisation dans le bon moment avec des meilleures conditions de sécurité, de qualité, de coût et délai.
- Début de l'exploration, des appels d'offres, des spécifications et des consultations.

- **Procédure d'achat au sein de FALAIT :**

- Lancement de besoins (avec les caractéristiques) ;
- Sourcing fournisseurs ;
- Validation de prototype ;
- Essayage de prototype ;
- Validation de prototype ;
- La tracée technique ;
- La validation ;
- Préparation de bon de commande (voir annexe 2) ;
- Traitement des retours s'il existe ;
- Préparer les FNC pour les retours.

- **Service production :**

Il inclut un nombre important d'effectifs répartis dans l'atelier portion et extension pour les produits : TARTINO (original, junior, excellence) CHEEZY (nature, plus à l'edam, plus cheddar) et SIPLAIT.

Le site slice dans l'atelier cuisto (CHEEZY, TARTINO, SIPLAIT), l'atelier slices (CHEEZY, TARTINO, SIPLAIT), l'atelier Boudin et rappé.

Il est responsable de la fabrication des produits conformes aux normes et respectant les programmes convenus et organise le travail dans différents ateliers de production.

- **Service planification :**

Il a pour mission principale l'élaboration des calendriers de production quotidiens ou hebdomadaires pour s'assurer que les délais de production sont respectés.

Ils déterminent les besoins en matière de matériel, d'équipement et de main-d'œuvre, préparent des rapports d'état et de performance et résolvent les problèmes de production et la planification de la capacité à long terme.

Il a comme responsabilité :

- Vérifier la disponibilité des MP, emballages, PF avant la planification de production,
- Préparer le PDP hebdomadaire,
- Calculer le budget de fin de mois,
- Déclarer les anomalies s'il existe,
- Préparer les rapports de production (le suivi journalier),
- Préparer les OF pour les sites portion et extension.

- **Service Logistique :**

Son rôle principal est la gestion liée au transport et stockage des produits de l'entreprise.

Optimiser la distribution des moyens de transport, aux fournisseurs de l'entreprise, aux entrepôts, aux transbordements et plus encore, en minimisant les coûts et les retards aussi.

La gestion logistique a pour objectif de coordonner la distribution des produits finis en quantité suffisante, avec un bon prix, au bon endroit, et en bon moment, elle a désormais un élément fondamental de conférer un avantage concurrentiel.

- **La distribution :**

FALAIT assure la disponibilité de ses produits aux consommateurs par une distribution intensive à l'aide d'un circuit long qui comporte plusieurs intermédiaires entre l'entreprise et le client final.

- **Service de gestion des stocks :**

La gestion des stocks consiste à planifier et à mettre en œuvre des moyens pour maximiser la responsabilité afin d'éviter les ruptures des stocks et les surstocks coûteux qui peuvent affecter et perturber la production.

À l'aide de la prévision et la planification, la gestion des stocks de FALAIT a trouvé l'équilibre qui minimise les coûts tout en maximisant les profits.

La gestion des stocks se subdivise en trois services de gestion, qui sont comme suit :

Gestion des stocks matière première : Le gérant est responsable de la transmission des commandes jusqu'à leur mise en stock, il est donc responsable de la rentabilité de l'entreprise. Selon lui leur stratégie est de respecter les stocks de sécurité des deux achats locaux et importé. Le responsable des stocks matière première est chargé des achats internationaux effectués sous contrat ainsi que des achats locaux pour les bons de commande simples et du transfert des matières premières de site portion à slice (voir annexe 3)

Parmi ses missions :

- La réception des marchandises ; (voir annexe 4)
- Contrôle de la qualité des entrées et des sorties en MP ;
- Gérer les retards et livraisons non conformes ;
- Arranger et respecter l'espace de stockage selon le principe du premier entré, premier sorti ;
- Gérer les transferts entre sites portion et slices ;
- Stockage des matières premières dans les usines de Ouedelkerma et Reghaia.
- Préparer les FNC s'il existe.

Gestion des stocks produits finis : Le rôle du responsable stock PF est de conduire des pilotes comme tout autre responsable de la société FALAIT. Sa tâche principale est d'assurer la gestion de l'entrepôt de produits finis, c'est-à-dire responsable de :

- Diriger et contrôler les flux d'entrées et sorties des produits finis en respectant la méthode FIFO ;
- Coordonner les opérations d'entreposage tout en gardant une traçabilité ;

- Garantir l'inventaire quotidien des produits finis par article, norme, qualité et valeur ;
- Établir les FNC des avaries survenues ;
- Assurer la sécurité des entrepôts et des produits finis stockés.

Gestion des stocks d'emballages : Son travail consiste à transmettre les commandes jusqu'à ce que le stock soit disponible. Côté emballages, FALAIT dispose d'un site GMA et elle fait également la prestation pour avoir des boîtes de qualité où un prêt où elle transmet les disques aux fournisseurs pour préparer les boîtes.

Ses responsabilités :

- Diriger et contrôler les flux d'entrées et sorties d'emballages en appliquant la méthode FIFO ;
- Combiner les activités d'entreposage tout en assurant la traçabilité ;
- Piloter les stocks en valeur et en volume des emballages ;
- Établir les FNC des avaries survenues ;
- Assurer la sécurité des entrepôts et des emballages.

3.3.2 Les caractéristiques de la supply Chain de FALAIT

La fonction supplychain implique des activités en amont et en aval liées à la production et l'approvisionnement, qui traite de la quantité de matières premières nécessaires pour la production des produits finis et donc les vendre à l'échelle nationale et internationale.

Elle dispose également de capacités logistiques telles que l'aide à la planification de la distribution, l'entreposage au niveau des trois sites : ROUIBA, REGHAIA et OUED EL KARMA et la livraison fiable des produits aux clients finaux.

La fonction transport joue un rôle primordial dans la bonne organisation de la SC de **FALAIT**, cette dernière garantit la livraison et le transport des marchandises, matières premières, emballages.

La fonction de production rapporte directement à la direction générale et transforme les matières premières (fromages, pâte pressée, MG, beurre.....) en répondant à un cahier des charges strict.

Concernant les boîtes, **FALAIT** dispose un GMA qui contient des machines qui font le lubrifiant des disques en boîtes, aussi elle fait souvent des prestations de chez des fournisseurs de qualité tel que GENERAL EMBALLAGE qui est connu par sa réactivité.

Les deux pôles du contrôle de la production et du SCM fonctionnent en parallèle, car sans planification de la production, le processus de production ne peut pas se poursuivre et de bons résultats ne peuvent être garantis.

- **Objectifs de la Supply Chain de FALAIT**

La chaîne logistique de FALAIT fixe plusieurs objectifs, l'un est de satisfaire le client en leur fournissant des produits de bonne qualité au délai le plus bref avec les quantités souhaitées à des prix compétitifs, aussi améliorer la performance de l'entreprise en optimisant les coûts et éliminant les gaspillages en maximisant la création de valeur.

- **Le système d'information dans supply Chain de FALAIT**

FALAIT utilise essentiellement JD Edwards Enterprise One d'Oracle est la suite d'applications intégrées d'un logiciel complet de planification des ressources de l'entreprise pour mieux gérer la SC.

La technologie basée sur des normes et une expérience approfondie de l'industrie dans une solution commerciale avec un faible coût total de possession, il est utilisé pour la gestion des différentes opérations de production, distribution et de stockage, et qui permet de gérer mieux le stock, le mouvement des marchandises, etc.

Il simplifier les flux d'informations entre les différents acteurs et processus.

3.3.3 La gestion de la supply chain de FALAIT

Avant de créer la SC, FALAIT faisait face à des coûts logistiques incontrôlables en raison d'une mauvaise planification, de livraisons tardives et de clients mécontents. Cependant, depuis l'apparition du système SC, l'entreprise a profité d'une transparence accrue, d'une organisation des processus, d'une gestion d'une programmation améliorée, d'un inventaire réduit et de modes de transport diversifiés.

Ainsi, les produits FALAIT sont disponibles au niveau national et international. Dans le même temps, les ressources doivent être allouées de manière rationnelle pour optimiser les coûts logistiques et donc améliorer le chiffre d'affaires.

- **Développement de la fonction SUPPLY CHAIN sein de FALAIT :**

Tableau 3-3 : Développement de la fonction supplychain chez FALAIT

Paramètres	La supplychain de FALAIT
Objectif principal	Coût moins cher
Stratégie de conception du produit	Standardisation
Stratégie de prix	Faible marge
Stratégie de fabrication	Volumes importants
Stratégie de stock	Stock tampon
Stratégie de délai	A réduire mais pas aux dépens d'un coût élevé
Stratégie de sélection des fournisseurs	Rapidité, coûts, qualité moyenne
Stratégie de transport	Recours accru aux modes à faible coûts

Source : (Réaliser par nos soins en inspirant des cours de supplychain à HEC Alger).

- **Commentaire :**

FALAIT achemine ses produits au bon moment, au bon endroit et au coût le plus bas possible et la manière dont elle utilise les ressources pour produire et livrer les marchandises, donc la chaîne logistique au sein de FALAIT est efficace.

En conclusion de ce chapitre, au cours duquel l'entreprise FALAIT a été présentée, ainsi que son organigramme et sa chaîne logistique pour entamer le prochain chapitre qui traite une modélisation détaillée des processus de supplychain de FALAIT avec ces différentes étapes. Tout cela sera présenté et analysé suivant le modèle SCOR

4. Chapitre 04 : Mise en œuvre du modèle SCOR dans l'entreprise FALAIT

Dans ce quatrième et dernier chapitre, nous essaierons de faire en premier lieu, une modélisation des processus de la chaîne logistique de FALAIT selon le modèle SCOR.

En second lieu, nous analyserons la performance logistique à travers l'analyse du guide de questionnaire et en confrontant également les données et résultats de notre étude au référentiel SCOR, afin de mesurer la performance logistique de FALAIT à travers 18 différents indicateurs de ce référentiel.

4.1 SECTION 01 : Modélisation des processus de la supplychain de FALAIT selon le modèle SCOR

Pour l'élaboration de cette section, nous référerons à des données fournies par l'entreprise dans le but d'atteindre notre objectif de recherche qu'on a fixé au préalable et rempli à l'aide d'un guide de questionnaire destiné au service supplychain de l'entreprise (voir annexe 01).

En effet, pour répondre à la problématique principale, nous avons essayé d'analyser le guide de questionnaire et les différents indicateurs de référentiels SCOR, pour répondre aux différentes questions qui sont déjà citées dans l'introduction, et pour cela on a entamé notre recherche au sein du FALAIT, en suivant les étapes du modèle SCOR :

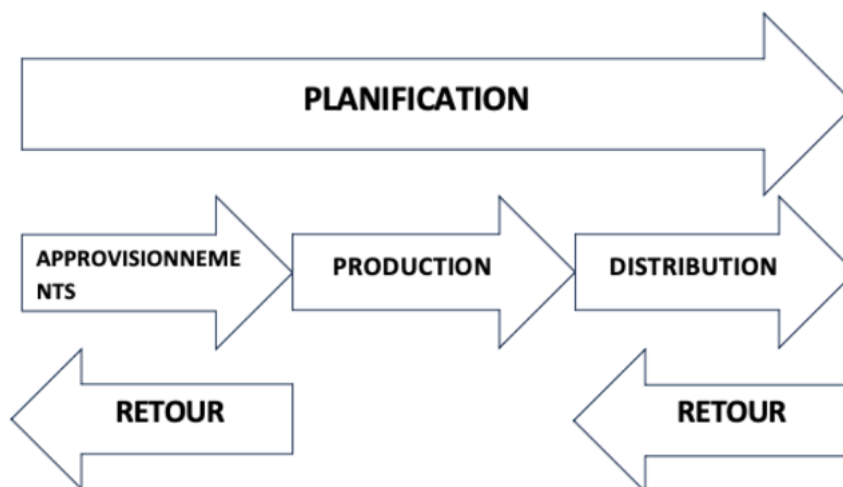
4.1.1 Les principes du modèle SCOR

L'approche par processus :

Mettre en place une structure logistique selon le modèle (SCOR) :

Afin d'atteindre les objectifs logistiques, notre plan d'action consiste à élaborer des logigrammes des différents processus de la chaîne logistique et des procédures à suivre afin d'effectuer les différentes tâches. Pour ce faire, nous nous sommes basés sur le modèle SCOR.

Figure 4-1 : Les types de processus au sein de FALAIT



Source : Réalisé par nos soins à l'aide du logiciel VISUAL PARADIGM.

- **Processus planification :**

Modélisation du processus de planification

En se basant sur la cartographie réalisée du processus de planification l'identification selon SCOR des processus de niveau 2 et 3 est présentée dans le tableau (4-1).

Tableau 4-1 : Décomposition du processus de planification selon le modèle SCOR

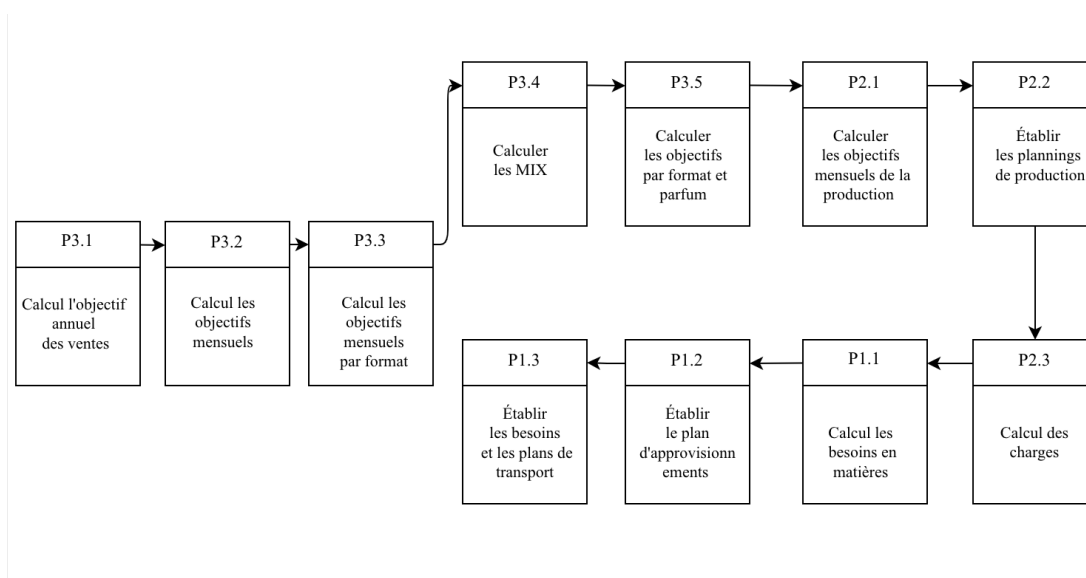
Niveau 1	Processus planification		
Niveau 2	P1. Planification des approvisionnements	P2. Planification de production	P3. Planification de distribution
Niveau 3	P1.1 Calcul des besoins en matières. P1.2 Etablir d'un plan d'approvisionnement. P1.3 Etablir un plan de transport approvisionnement.	P2.1 Planification mensuelle de la production. P2.2 Etablir le planning hebdomadaire de la production. P2.3 Calcul des charges.	P3.1 Calcul de l'objectif annuel de vente. P3.2 Calcul des objectifs mensuels des ventes par format. P3.3 Calcul des MIX. P3.4 Calcul des objectifs par format et parfum. P3.5 Planification des moyens de transport.

Source : Réalisé par nos soins selon des observations lors de la période de stage au sein de FALAIT.

Chapitre 04 : mise en œuvre du modèle SCOR dans l'entreprise FALAIT

La représentation graphique de la logique de déroulement du processus de planification est représentée par la figure (4-2).

Figure 4-2 : Modélisation du processus de planification selon le modèle SCOR



Source : Réalisé par nos soins selon des observations lors de la période de stage au sein de FALAIT.

Le processus d'approvisionnement

Modélisation du processus d'approvisionnement

En se basant sur la cartographie réalisée du processus d'approvisionnement, l'identification selon SCOR des processus de niveau 2 et 3 est présentée dans le tableau (4-2).

Tableau 4-2 : Modélisation du processus d'approvisionnement selon le modèle SCOR

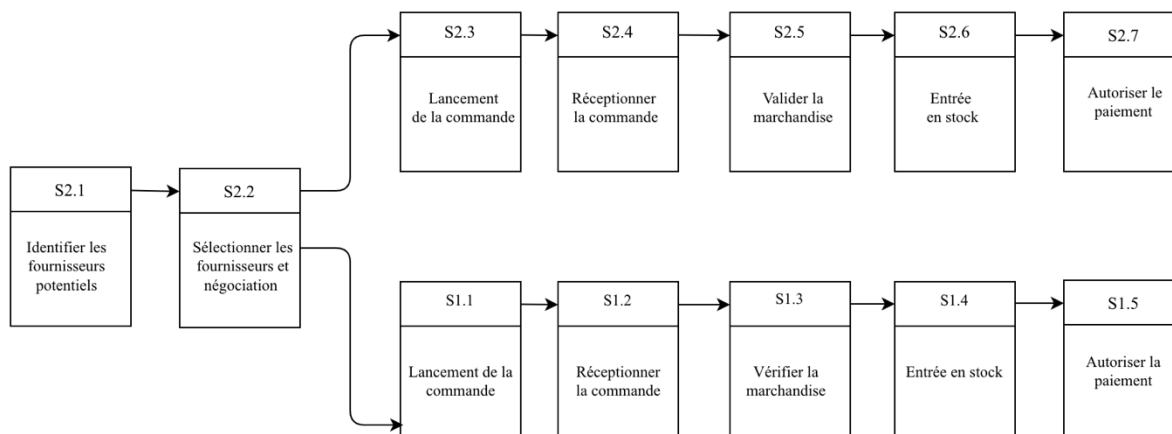
Niveau 1	Processus d'approvisionnement	
Niveau 2	Approvisionnement sur stock	Approvisionnement d'un nouvel article
Niveau 3	S1.1. Lancer la commande. S1.2. Réceptionner la marchandise. S1.3. Vérifier la marchandise. S1.4. Entrée en stock. S1.5. Autoriser le paiement fournisseur.	S2.1. Identifier les fournisseurs potentiels. S2.2. Sélectionner les fournisseurs et négociation. S2.3. Lancer la commande. S2.4. Réceptionner la marchandise. S2.5. Vérifier la marchandise. S2.6. Entrée en stock. S2.7. Autoriser le paiement.

Source : Réalisé par nos soins selon des observations lors de la période de stage au sein de FALAIT.

Chapitre 04 : mise en œuvre du modèle SCOR dans l'entreprise FALAÏT

La représentation graphique de la logique de déroulement du processus d'approvisionnement est représentée par la figure (4-3).

Figure 4-3 : Modélisation du processus d'approvisionnement selon le modèle SCOR



Source : Réalisé par nos soins selon des observations lors de la période de stage au sein de FALAÏT.

Le processus de production

Modélisation du processus de production

En se basant sur la cartographie réalisée du processus de production, l'identification selon SCOR des processus de niveau 2 et 3 est présentée dans le tableau

Tableau 4-3 : Modélisation du processus de production selon le modèle SCOR

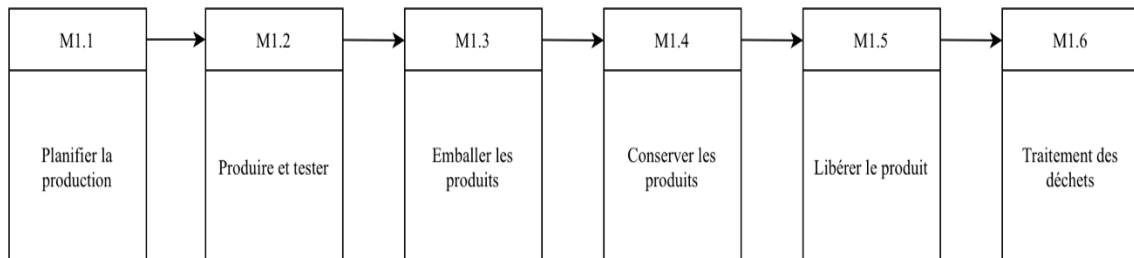
Niveau 1	Processus de production	
Niveau 2	Production à la commande	Production sur stock
Niveau 3	M1.1 : Planifier la production. M1.2 : Produire et tester. M1.3 : Emballer les produits. M1.4 : Conserver le produit. M1.5 : Libérer le produit M1.6 : Traitement des déchets.	M2.1 : Planifier la production. M2.2 : Produire et tester. M2.3 : Emballer les produits. M2.4 : Conserver le produit. M2.5 : Libérer le produit. M2.6 : Traitement des déchets.

Source : Réalisé par nos soins selon des observations lors de la période de stage au sein de FALAÏT.

Chapitre 04 : mise en œuvre du modèle SCOR dans l'entreprise FALAIT

La représentation graphique de la logique de déroulement du processus de production est représentée par la figure (4-4).

Figure 4-4 : Décomposition du processus de production selon le modèle SCOR



Source : Réalisé par nos soins selon des observations lors de la période de stage au sein de FALAIT.

Le processus de distribution (livraison) :

Modélisation du processus de distribution

En se basant sur la cartographie réalisée du processus de distribution, l'identification selon SCOR des processus de niveau 2 et 3 est présentée dans le tableau (4-4)

Tableau 4-4 : Modélisation du processus de livraison selon le modèle SCOR

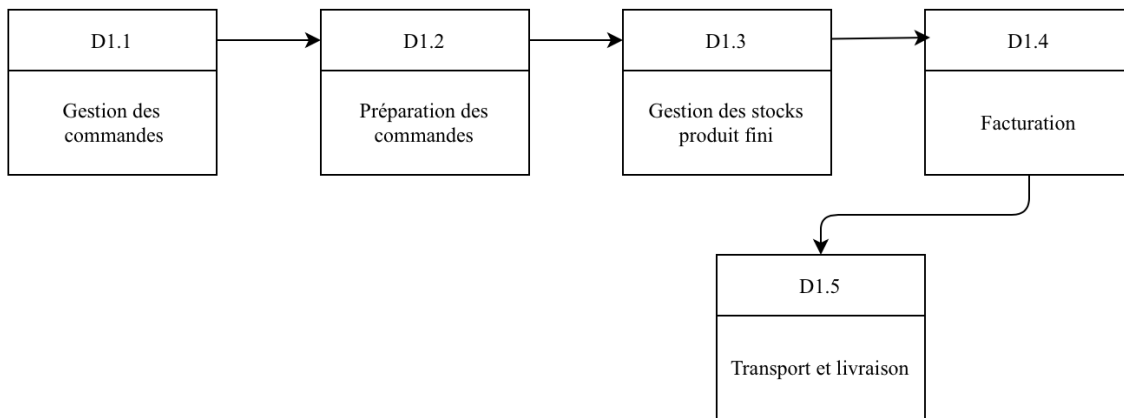
Niveau 1	Processus de Livraison
Niveau 2	Livraison sur stock
Niveau 3	D1.1 : Gestion des commandes. D1.2 : Préparation des commandes. D1.3 : Gestion des stocks produit fini. D1.4 : Facturation. D1.5 : Transport et livraison.

Source : Réalisé par nos soins selon des observations lors de la réalisation de ce travail au sein de FALAIT.

Chapitre 04 : mise en œuvre du modèle SCOR dans l'entreprise FALAIT

La représentation graphique de la logique de déroulement du processus de distribution est représentée par la figure (4-5).

Figure 4-5 : Décomposition du processus de livraison selon le modèle SCOR



Source : Réalisé par nos soins selon des observations lors de la réalisation de ce travail au sein de FALAIT.

Le processus de retour

Modélisation du processus de retour

En se basant sur la cartographie réalisée du processus de retour, l'identification selon SCOR des processus de niveau 2 et 3 est présentée dans le tableau (4-5) :

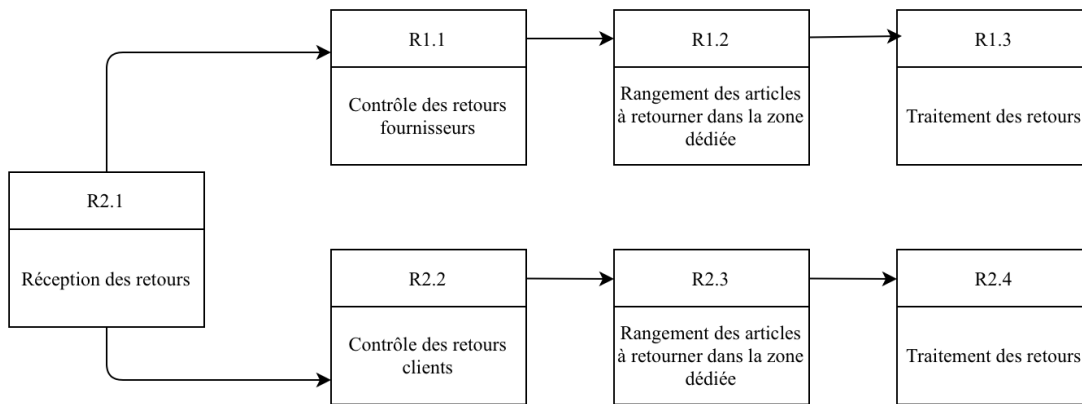
Tableau 4-5 : Modélisation du processus de retour selon le modèle SCOR

Niveau 1	Processus de retour	
Niveau 2	Retour d'approvisionnement	Retour de livraison
Niveau 3	R1.1. Contrôler les retours. R1.2. Ranger les articles à retourner dans la zone dédiée. R1.3. Traiter les retours.	R2.1 : Réception des retours. R2.2 : Contrôle des retours. R2.3 : Ranger les articles à retourner dans la zone dédiée. R2.4 : Traitement des retours.

Source : Réalisé par nos soins selon des observations lors de la réalisation de ce travail au sein de FALAIT.

La représentation graphique de la logique de déroulement du processus des retours est représentée par la figure (4-6).

Figure 4-6 : Décomposition du processus de retour selon le modèle SCOR



Source : Réalisé par nos soins selon des observations lors de la réalisation de ce travail au sein de FALAIT.

4.2 Section 02 : Traitement et analyse des résultats suite à l'application du modèle SCOR

4.2.1 Mesurer la performance des activités logistiques de l'entreprise FALAIT en se référant au modèle SCOR

Nous pouvons mesurer la performance des activités logistiques de l'entreprise FALAIT, à partir des 19 indicateurs de performance du référentiel SCOR selon les 5 attributs de performance. Il convient de noter que notre étude porte sur les 03 produits suivants de site portion : Tartino original 08 pcs, Cheezy 16 pcs, Siplait 24 pcs.

4.2.1.1 Fiabilité :

Taux de fiabilité des prévisions de vente :(UM : %)

Il fait référence au degré auquel une prévision s'aligne sur les valeurs réelles observées, il indique dans quelle mesure les ventes réelles correspondent aux prévisions établies.

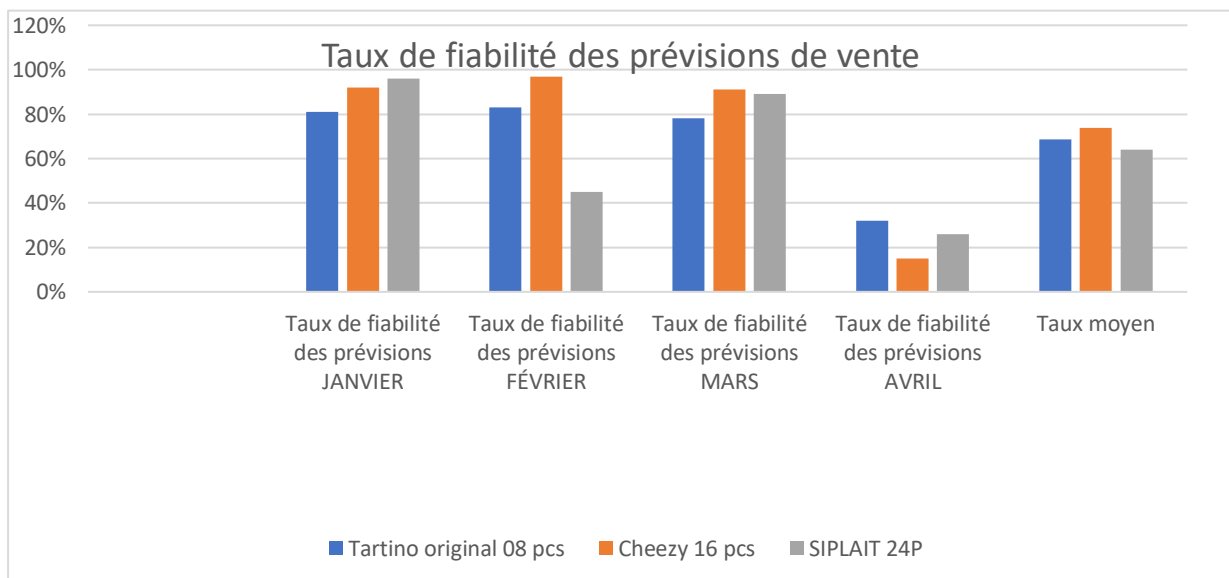
TABLEAU N° 01 : Les réalisations et les prévisions de ventes de la SARL FALAIT pour les mois : Janvier, Février, Mars, Avril de l'année 2023 pour les produits sélectionnés.

Tableau 4-6 : Taux de fiabilité des prévisions de vente

Mois produits	PIC (CS PF)			VENTES (CS PF)			TAUX DE FIABILITÉ DES PRÉVISIONS DE VENTE		
	Tartino original 08 pcs	Cheezy 16	Siplait 24	Tartino original 08 pcs	Cheezy 16	Siplait 24	Tartino original 08 pcs	Cheezy 16	Siplait 24
Janvier	1500	105000	23000	1264	113588	23937	81%	92%	96%
Février	33	115000	23000	40	119105	14869	83%	97%	45%
Mars	512	110000	20000	419	100855	22440	78%	91%	89%
Avril	409	115000	15000	243	62147	8643	32%	15%	26%
Taux moyens							68%	74%	64%

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise FALAIT.

Figure 4-7: Taux de fiabilité des prévisions de vente



Source : Réalisé par nos soins à l'aide de l'EXCEL

- **Commentaires :**

Formule de calcul : **Taux de fiabilité des prévisions de vente = $(1 - ((\text{Abs}(\text{pic-ventes}) / \text{ventes})) * 100\%$.**

Le tableau et la figure ci-dessous montrent l'évolution des taux de prévisions des ventes des trois produits (Tartino original 8, Cheezy16 et Siplait24) pendant les quatre mois précédents, Cela indique que les taux de fiabilité des prévisions peuvent varier d'un mois à l'autre pour chaque produit, ce qui indique des niveaux de précision différents dans la planification des ventes.

En calculant la moyenne des taux de fiabilité des prévisions des ventes pendant les quatre derniers mois pour les produits disponibles Tartino original 08pcs qui était de 68%, Cheezy 16pcs était de 74%, Siplait 24pcs était de 64%, ces données indiquent que les prévisions sont plus fiables pour le produit Cheezy16, tandis que Tartino original 8 et Siplait 24 ont les taux moyens les plus bas.

On peut conclure que les prévisions des ventes sont plus fiables pour le produit Cheezy 16, avec des taux de fiabilité élevés (92% en janvier, 97% en février, 91% en mars. Le produit Siplait 24 présente également des taux de fiabilité élevés (96% en janvier, 89% en mars mais pas en février et avril avec des taux de 45% et 26% successivement. Cependant, le produit Tartino original 08 pcs à des taux de fiabilité relativement acceptable en janvier, février, mars avec des taux de 81%, 83%, 78% successivement et en avril le taux a baissé, il était de 32%.

On remarque que, en avril les taux de fiabilité étaient très faibles par rapport à la moyenne de 32%, 15% et 26% pour Tartino original 8, Cheezy 16 et Siplait24 successivement, cela peut justifier par la baisse de la demande, et donc la baisse des ventes ce mois-ci.

Le taux moyen est de 69% ce qui indique une fiabilité relativement modérée dans les prévisions des ventes. Cela signifie que, en moyenne, environ 69% des ventes prévues ont été réalisées, tandis que les 31% restants, ont connu des écarts par rapport aux prévisions, elle représente ainsi un stock de sécurité qui va couvrir les trois premiers jours de chaque début de mois ou les jours de vente car le délai de libération des PF est de 3jours après la production, ce qui peut être justifié aussi par la consommation de la famille algérienne qui a connu une

Chapitre 04 : mise en œuvre du modèle SCOR dans l'entreprise FALAIT
 baisse très sensible, aussi peut-être la méthode des prévisions de vente utilisée n'est pas adéquate avec la politique de l'entreprise.

Il peut indiquer aussi la nécessité d'améliorer les méthodes de prévision des ventes et de prendre en compte des facteurs supplémentaires tels que les tendances du marché, les comportements des consommateurs, les campagnes promotionnelles, etc....

Une meilleure compréhension de ces facteurs et une amélioration des modèles de prévision pourraient permettre d'obtenir des taux de fiabilité plus élevés à l'avenir.

Taux d'exécution du PDP : (UM : %)

C'est la mesure dans laquelle la mise en œuvre de la production a été respectée.

Tableau 4-7 : Taux d'exécution du PDP

Mois produits	Qté Planifiée (CS)			Qté Réalisée (CS)			TAUX D'EXÉCUTION DU PDP		
	Tartino original 08 pcs	Cheezy 16	Siplait 24	Tartino original 08 pcs	Cheezy 16	Siplait 24	Tartino original 08 pcs	Cheezy 16	Siplait 24
Janvier	0	132409	27618	0	140982	26137	0%	106%	95%
Février	0	117516	22082	0	121542	19245	0%	103%	87%
Mars	0	107822	29089	876	110006	27736	0%	102%	95%
Avril	3535	206688	0	1444	55288	1411	41%	27%	0%
La moyenne							10%	85%	69%
Taux moyen							55%		

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise FALAIT.

• Commentaires :

Formule de calcul : **Taux d'exécution du PDP = (Qté réalisée / Qté planifiée)*100%.**

Le tableau ci-dessous montre le taux d'exécution du PDP des trois produits mentionnés durant les 4 derniers mois, cela montre que le produit Cheezy16 a généralement un taux d'exécution du PDP élevé, dépassant souvent les quantités planifiées avec une moyenne de 85%, le produit Siplait 24 a également des taux plus élevés en moyenne 69%. Cependant, le

Chapitre 04 : mise en œuvre du modèle SCOR dans l'entreprise FALAIT produit Tartino original 08 à des taux d'exécution plus bas, atteignant seulement 10% en moyenne cela dû à la non production de ce produit en janvier et février et non planification car la quantité stockée était suffisante pour répondre à la demande.

Le taux moyen enregistré était de 55%, indique que, en moyenne, environ 55% des quantités planifiées ont été réalisées. Cela signifie qu'il y a un écart de 45% entre les quantités prévues et les quantités effectivement produites.

Il indique aussi une inefficacité dans la réalisation des quantités planifiées ce qui peut entraîner un problème dans les ventes. Pas de production pas de vente et donc l'entreprise ne pourra pas atteindre son objectif. Il est essentiel d'analyser les causes sous-jacentes et de mettre en place des mesures correctives pour améliorer l'efficacité de la production et atteindre des niveaux plus élevés de réalisation du PDP.

Taux de remplissage : (UM : %)

Tableau 4-8 : Taux de remplissage

Moyens de transport		Livraison 1	TAUX DE REMPLISSAGE	Livraison 2	TAUX DE REMPLISSAGE	Livraison 3	TAUX DE REMPLISSAGE	Livraison 4	TAUX DE REMPLISSAGE
Moyen de transport 1	Volume livrés (Tn)	9,25	92,50%	8,25	82,50 %	9,13	91,30%	8,48	84,80%
	Capacité réelle (Tn)	10		10		10		10	
Moyen de transport 2	Volume livrés (Tn)	19,48	97,40%	17,76	88,80 %	19,59	97,95%	17,22	86,10%
	Capacité réelle (Tn)	20		20		20		20	

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise FALAIT.

• **Commentaires :**

Taux de remplissage : **(Volume livré / Capacité réelle) * 100%**.

Le tableau ci-dessous montre le taux de remplissage des deux moyens de transport de FALAIT pendant les trois livraisons calculées, les résultats montrent que le moyen de transport 1 a des taux de remplissage variés, allant de 82,50% à 92,50% avec une moyenne de 87,78%.

Chapitre 04 : mise en œuvre du modèle SCOR dans l'entreprise FALAÏT

Le moyen de transport 2 affiche également des taux de remplissage différents, allant de 86,10% à 97,95% avec une moyenne de 92,56%.

On peut conclure que le moyen de transport 2 a généralement des taux de remplissage élevés, atteignant des pourcentages proches ou supérieurs à 90% pour chaque livraison. Cependant, le moyen de transport 1 a également des taux élevés, dépassant les 80% pour chaque livraison, cela suggère une utilisation relativement efficace de la capacité des moyens de transport, avec une certaine marge de manœuvre pour une amélioration potentielle.

En conclusion, il est important de noter qu'il y a encore un certain espace pour améliorer les taux de remplissage, en particulier pour le moyen de transport 1 lors de la deuxième livraison (82,50%) et la quatrième livraison (84,80%) et pour le deuxième moyen de transport lors de la deuxième livraison (88,80%) et la quatrième livraison (86,10%).

Cependant, cette analyse met en évidence une bonne utilisation des capacités des moyens de transport avec des taux de remplissage élevés et honorables mais il faut quand même des améliorations en ce qui concerne l'optimisation de l'espace.

Taux de l'occupation de l'entrepôt : (UM : %)

Capacité de stockage de l'entrepôt PF-2 :1550 pl

Tableau 4-9 : Taux d'occupation de l'entrepôt PF-2

MOIS	QUANTITÉ STOCKÉE (PL)	TAUX D'OCCUPATION
JANVIER	1 476	95,21%
FÉVRIER	2 001	129,12%
MARS	2237,9	144,38%
AVRIL	2302,1	148,52%

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise FALAÏT.

• **Commentaires :**

Taux d'occupation de l'entrepôt PF-2 : **(Qté stockée / Capacité totale de l'entrepôt) *100%.**

Le tableau ci-dessous montre la capacité de stockage de l'entrepôt PF-2 pendant les 4 premiers mois de l'année, les résultats montrent que :

En janvier, le taux d'occupation de l'entrepôt PF-2 était de 95,21%. Cela signifie que 95,21% de l'espace de stockage était utilisé ce mois-là.

En février, mars et avril les taux d'occupation de l'entrepôt PF-2 étaient de 129,12%, 144,38% et 148,52% successivement, avec un taux moyen enregistré lors des 4 derniers mois pour les 3 produits de 129,31%, un taux très élevé qui indique que l'utilisation de l'espace de stockage à dépasser la capacité, une utilisation inefficace de l'espace dû à la diminution des ventes et la mauvaise méthode des prévisions, donc ils ont produits des grandes quantités qui n'auront pas être vendus, cela peut entraîner des problèmes logistiques tels que des difficultés à stocker les PF, à gérer les stocks ou à expédier les commandes de manière efficace en plus les accidents peuvent arriver à des taux aussi élevés, on conclut que FALAIT a une mauvaise gestion d'occupation de l'entrepôt Pf-2.

Taux de service (livraison) :(UM : %)

Tableau 4-10 : Taux de service livraison

MOIS PRODUIS	Qté Commandée (CS)			Qté Livrées (Cs)			TAUX DE SERVICE		
	Tartino original 08 pcs	Cheezy 16	Siplait 24	Tartino original 08 pcs	Cheezy 16	Siplait 24	Tartino original 08pcs	Cheezy 16	Siplait 24
Janvier	1286	126430	28772	1264	113588	23937	98%	90%	83%
Février	40	119090	14849	40	119090	14849	100%	100%	100%
Mars	370	99189,9	22400	370	99190	22400	100%	100%	100%
Avril	243	62147	8643	243	62147	8643	100%	100%	100%
Taux moyen							100%	97%	96%

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise FALAIT.

- **Commentaires :**

Taux de service livraison= **(Qté livrée / Qté commandée) *100%**.

Le tableau ci-dessous montre le taux de service livraison de FALAIT pendant les quatre premiers mois de l'année et pour les trois produits choisis, les résultats indiquent :

En Janvier, les taux de satisfaction des commandes était relativement élevé pour Tartino original 08pcs, mais plus bas pour Cheezy 16 et Siplait 24.

En Février, mars et en avril, la quantité commandée et la quantité livrée étaient identiques pour tous les produits, ce qui a entraîné un taux de service de 100% pour tous les produits. Cela signifie que toutes les commandes ont été livrées avec succès.

Cependant, en avril, il y a une note supplémentaire indiquant un taux de service de 97% pour Cheezy16 et 96% pour Siplait 24. Cela suggère qu'il y a eu quelques problèmes ou retards dans la livraison de ces produits par rapport aux quantités commandées spécifiquement ce mois-là.

En moyenne, sur les quatre mois, le taux de service pour Tartino original 08pcs était de 99%, pour Cheezy 16 était de 97% et pour siplait 24 était de 96%.

L'analyse de ces données indique une amélioration globale du taux de service au fil des mois, avec des taux de service élevés en février, mars, avril. Cependant, il semble y avoir des problèmes sporadiques de taux de service plus bas pour certains produits, en particulier Cheezy16 et Siplait24 mais ils sont acceptables. Le taux moyen des trois produits pendant les 4 mois précédents était de 98%, un taux élevé. Elle indique ainsi que FALAIT a une bonne gestion de livraison, elle a su livrée la plupart des trois produits commandés.

Chapitre 04 : mise en œuvre du modèle SCOR dans l'entreprise FALAÏT
Taux de couverture (stock+ réalisation) vs pic :(UM : %)

Tableau 4-11 : Taux de couverture (stock + réalisation) vs pic

MOIS	STOCK INITIAL PF au 01 du mois			Qté Prévues (Cs)			Qté réalisée (Cs)			Taux de couverture (stock+ réalisation) vs pic		
	Tartino original 08 pcs	Cheezy 16	Siplait 24	Tartino original 08 pcs	Cheezy 16	Siplait 24	Tartino original 08 pcs	Cheezy 16	Siplait 24	Tartino original 08 pcs	Cheezy 16	Siplait 24
Janvier	1263	21337	2067	0	132409	27618	0	140982	26137	0%	123%	102%
Février	40	44820	133	0	117516	22082	0	121542	19245	0%	142%	88%
Mars	0	54506	7606	0	107822	29089	876	110006	27736	0%	153%	121%
Avril	123	63394	14634	3535	206688	0	1444	55288	1411	44%	57%	0%
Taux moyen										11%	119%	78%

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise FALAÏT.

Taux moyen : 69%.

• **Commentaires :**

Taux de couverture (stock+ réalisation) vs pic : $((\text{Qté réalisée} + \text{St initial PF}) / \text{Qté prévue}) * 100\%$.

Le tableau ci-dessous montre le taux de couverture des trois produits pendant les quatre derniers mois, cela montre que les produits Cheezy16 et Siplait24 semblent avoir des taux de couverture plus élevés par rapport à leur pic prévu, tandis que le produit Tartino original08 à un taux de couverture de 0% dans les 3 premiers mois.

Ces observations suggèrent que la gestion de la logistique pourrait être améliorée, en particulier en ce qui concerne le produit Tartino original 08pcs, qui présente un taux de couverture nul dans les trois premiers mois. Il pourrait être nécessaire d'ajuster les prévisions de demande et les niveaux de stock afin de mieux répondre à la demande des clients et d'éviter les pénuries de stock.

On remarque que plusieurs mois enregistrent des taux de couverture supérieur à 100%, ce qui indique une disponibilité excédentaire par rapport aux prévisions, tandis que d'autres mois ont un taux inférieur à 100%, ce qui indique un manque de disponibilité par rapport aux prévisions.

Chapitre 04 : mise en œuvre du modèle SCOR dans l'entreprise FALAIT

L'analyse de ces données indique des fluctuations significatives dans la couverture de la demande par rapport au stock disponible pour les différents produits et mois. Il semble y avoir des problèmes de planification et de réalisation de la demande pour certains produits, tandis que d'autres produits ont une surcapacité de stock.

OTIF Fournisseurs :(On Time In Full) (UM : %)

Tableau 4-12 : OTIF fournisseurs

Fournisseurs	Matières		Cmd 1	OTIF FRS	Cmd 2	OTIF FRS	Cmd 3	OTIF FRS	Cmd 4	OTIF FRS
1	MGV PRODA	Nombre de liv reçues on time in full	749	100%	751	100%	200	100%	50	100%
		Nombre de livraisons demand�es	749		752		200		50	
2	POUDRE DE LAIT 0%	Nombre de liv reçues on time in full	2693	100%	2506	48%	10000	86%	17090	85%
		Nombre de livraisons demand�es	2699		5205		11600		20000	
3	MATIÈRE SECHE AMIDON	Nombre de liv reçues on time in full	2000	100%	2000	100%	3210	97%	3300	100%
		Nombre de livraisons demand�es	2000		2000		3300		3300	
4	FROMAGE FONTE CHEEDAR IRLAND (pate press�e)	Nombre de liv reçues on time in full	8403	42%	6008	24%	11280	19%	939	100%
		Nombre de livraisons demand�es	20000		25000		60000		939	

Source : R alis e par nos soins à partir des donn es de l'entreprise FALAIT.

• **Commentaires :**

OTIF Fournisseurs : (**Nombre de livraisons reçues on time in full / Nombre de livraisons demand es**) *100%.

Le tableau ci-dessous montre l'OTIF fournisseurs des matières premières pendant plusieurs livraisons, en analysant ces donn es, nous pouvons tirer les conclusions suivantes :

Chapitre 04 : mise en œuvre du modèle SCOR dans l'entreprise FALAIT

- Le fournisseur MGV PRODA présente un taux OTIF de 100% pour toutes les commandes, ce qui signifie qu'il livre toutes les marchandises à temps et dans leur totalité.
- Le fournisseur POUDRE DE LAIT 0% présente des variations significatives dans son taux OTIF. Les commandes 1 et 4 ont un OTIF de 100%, tandis que les commandes 2 et 3 ont des performances inférieures, avec un OTIF de 48% et 86% respectivement.
- Le fournisseur MATIÈRE SECHE AMIDON a un taux OTIF de 100% pour la plupart de ses commandes, à l'exception de la commande 3 où l'OTIF est de 97%.

Globalement, il maintient de bonnes performances de livraison. Le fournisseur FROMAGE FONTE CHEEDAR IRLAND présente les taux OTIF les plus bas parmi tous les fournisseurs. Ses Commandes ont des taux OTIF de 42%, 24% et 19% respectivement, indiquant des retards et des livraisons incomplètes.

En résumé, les fournisseurs de MGV PRODA et MATIÈRE SECHE AMIDON ont des performances globalement satisfaisantes en termes de livraison OTIF, tandis que le fournisseur de POUDRE DE LAIT 0% présente des variations significatives. Le fournisseur de FROMAGE FONTE CHEEDAR IRLAND a des performances insatisfaisantes avec des taux OTIF très bas pour les trois premières commandes.

Taux de rupture de stock :(UM : %)

Tableau 4-13: Taux de rupture de stock

Mois Produits	Qté disponible			Qté en rupture de stock			Taux de rupture de stock		
	Tartino original 08 pcs	Cheezy 16	Siplait 24	Tartino original 08 pcs	Cheezy 16	Siplait 24	Tartino original 08 pcs	Cheezy 16	Siplait 24
Janvier	40	44820	133	23	151	0	58%	0%	0%
Février	0	54506	7606	0	0	0	0%	0%	0%
Mars	123	63394	14634	0	0	0	0%	0%	0%
Avril	1324	56535	7402	0	0	0	0%	0%	0%
Taux moyen							14%	0%	0%
Taux moyen							5%		

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise FALAIT.

- **Commentaires :**

Taux de rupture de stock : **(Qté en rupture de stock / Qté disponible) *100%.**

Le tableau ci-dessous montre le taux de rupture de stock des trois produits pendant les quatre premiers mois de l'année et indique que pour tous les produits mentionnés, il n'y a eu aucune rupture de stock au cours des mois donnés.

En janvier, il y avait des ruptures de stock pour le produit Tartino original 08pcs (23 unités) avec un taux de rupture de 58%, cependant Cheezy 16 et Siplait24 ont enregistré un taux de 0% dû à leurs disponibilités en stock.

À partir de février, aucun des produits n'a été signalé en rupture de stock, ce qui indique une meilleure gestion de la logistique.

Cette analyse indique une amélioration de la disponibilité des produits au fil des mois, avec des taux de rupture de stock de 0% pour la plupart des produits, avec un taux moyen de 5% qui est négligeable.

4.2.1.2 Actifs :

Rotation de stock :(UM : N° de fois où le stock tourne)

Tableau 4-15 : Rotation de stock

Mois Produits	STOCK INITIAL PF au 01 du mois (CS)			STOCK FINAL PF à la fin du mois (Cs)			Ventes (CS)			Rotation de stock		
	Tartino original 08 pcs	Cheezy 16	Siplait 24	Tartino original 08 pcs	Cheezy 16	Siplait 24	Tartino original 08 pcs	Cheezy 16	Siplait 24	Tartino original 08 pcs	Cheezy 16	Siplait 24
Janvier	1263	21337	2067	40	44820	133	1264	113588	23937	1,94	3,43	21,76
Février	40	44820	133	0	54506	7606	40	119105	14869	2,00	2,40	3,84
Mars	0	54506	7606	123	63394	14634	419	100855	22440	6,81	1,71	2,02
Avril	123	63394	14634	1324	56535	7402	243	62147	8643	0,34	1,04	0,78
La moyenne										2,77	2,14	7,10

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise FALAÏT.

• **Commentaires :**

Rotation de stock : (ventes/ stock moyen).

Le stock moyen: (St initial + St final) / 2.

Le tableau ci-dessous indique la rotation de stock des trois produits pendant la même période choisie, les résultats montrent des variations dans le niveau de stock et la rotation des stocks pour chaque produit et chaque mois.

La moyenne de la rotation de stock sur les quatre mois est de 2,77 pour Tartino original, 2,14 pour Cheezy16 et 7,10 pour Siplait24, cela peut indiquer une meilleure gestion des stocks et une demande plus forte avec une meilleure réactivité à la demande des clients pour le produit Siplait et une faible demande et des problèmes de gestion des stocks pour les autres.

Tableau 4-16: Taux de retour PF

MOIS \ PRODUITS	Qté Livrée (Cs)			Qté retournée (Cs)			Taux de retour PF		
	Tartino original 08 pcs	Cheezy 16	Siplait 24	Tartino original 08 pcs	Cheezy 16	Siplait 24	Tartino original 08 pcs	Cheezy 16	Siplait 24
Janvier	1264	113588	23937	0	13	2	0%	0,01%	0,01%
Février	40	119090	14849	0	19	4	0%	0%	0%
Mars	370	99190	22400	2	12	1	0,54%	0%	0%
Avril	243	62147	8643	0	13	28	0%	0%	0%
La moyenne							0%	0%	0%

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de FALAÏT.

- **Commentaires :**

Taux de retour PF : **(Qté retournée / Qté livrée) *100%**.

Le tableau ci-dessous montre le taux de retour des 3 produits pendant la même période.

D'après ces données, les taux de retour semblent être assez faibles pour tous les produits et les mois. Cela suggère que les produits livrés sont généralement conformes aux attentes des clients.

Dans l'ensemble, les taux de retour indiqués sont assez faibles, ce qui suggère que les produits sont généralement conformes aux attentes des clients et qu'il n'y a pas de problèmes majeurs de qualité ou de gestion des retours.

Cependant, il serait important de surveiller les variations des taux de retour au fil du temps pour détecter tout changement significatif qui pourrait nécessiter une attention particulière.

Chapitre 04 : mise en œuvre du modèle SCOR dans l'entreprise FALAIT
La valeur d'inventaire :(UM : DZD)

Tableau 4-17: La valeur d'inventaire

Mois Produits	Qté disponible (CS)			P unitaire (par CS PF)			LA Valeur d'inventaire		
	Tartino original 08 pcs	Cheezy 16	Siplait 24	Tartino original 08 pcs	Cheezy 16	Siplait 24	Tartino original 08 pcs	Cheezy 16	Siplait 24
Janvier	40	44820	133	4560	4800	5280	182400	215136000	702240
Février	0	54506	7606	4560	4800	5280	0	261628800	40159680
Mars	123	63394	14634	4560	4800	5280	560880	304291200	77267520
Avril	1324	56535	7402	4560	4800	5280	6037440	271368000	39082560
La valeur totale							6780720	1052424000	157212000

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise FALAIT.

• **Commentaires :**

La valeur d'inventaire : **(Qté disponible * P. unitaire).**

Le tableau ci-dessous montre la valeur d'inventaire des trois produits pendant les 4 premiers mois de l'année, il indique que la quantité disponible varie chaque mois pour chaque produit et le coût unitaire par produit fini reste constant pour chaque produit tout au long des mois. En ce qui concerne la valeur d'inventaire, on remarque que Cheezy16 a la valeur la plus élevée indique une hausse des ventes ou une accumulation excessive de stock, tandis que Tartino original16 a la valeur la plus basse ce qui peut entraîner des problèmes de disponibilité pour certains mois et l'insatisfaction des clients.

Tableau 4-18 : Délai de créances clients

Clients	Libellés	CMD 1	Délai de créance client (jr)	CMD 2	Délai de créance client (jr)	CMD 3	Délai de créance client (jr)	CMD 4	Délai de créance client (jr)	Délai moyen
Client 1	Créances clients (CS)	10000	2,47	5000	3,05	500	3	1000	1	2,38
	Ventes (CS)	121360		49188		5004		30000		
Client 2	Créances clients (CS)	50000	2,01	797592	2,99	621158	2,36	119972	3	2,59
	Ventes (CS)	745803		8000000		7884220		1200000		
Client 3	Créances clients (CS)	28476	1,42	400000	2,92	599775	3	16182	2,43	2,44
	Ventes (CS)	600000		4103091		6000000		200147		
Délai moyen	2,47									

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de FALAIT.

• **Commentaires :**

Délai de créance client mensuel : **(créances clients / ventes) *30**.

Le tableau ci-dessous montre les délais de créance client lors de l'effectuation de plusieurs commandes, les données montre que le premier client a des délais relativement courts, allant de 1 à 3 jours avec un délai moyen de 2,38 jrs, tandis que le deuxième client présente également des délais raisonnables, allant de 2,01 à 3 jours avec un délai moyen de 2,59 jrs. Cependant, le troisième client a des délais plus variables, allant de 1,42 à 3 jours avec un délai moyen de 2,44jrs.

Le taux moyen de 2,47 jours peut servir de référence pour évaluer la performance globale de la gestion des créances clients de l'entreprise. Si les délais de créance client pour certains clients ou CMDs sont nettement supérieurs à ce taux moyen, cela indique une

Chapitre 04 : mise en œuvre du modèle SCOR dans l'entreprise FALAIT
 faiblesse potentielle dans la gestion des créances clients pour ces clients ou CMDs spécifiques.

En conclusion, Il est essentiel d'avoir une gestion efficace des créances clients pour maintenir une bonne trésorerie Il peut être bénéfique d'examiner de plus près les délais de créance client élevés et de prendre des mesures pour les réduire, tout en maintenant des délais raisonnables pour assurer des relations commerciales solides avec les clients.

Taux de retard de livraison des clients :(UM : %)

Tableau 4-19 : Taux de livraison clients

Clients	Libellés	CMD 1	Taux de retard livraison des clients	CMD 2	Taux de retard livraison des clients	CMD 3	Taux de retard livraison des clients	CMD 4	Taux de retard livraison des clients
Client 1	Livraison en retard	4000	0,80%	1098	0,91%	6 806	0,00%	1006	0,04%
	N° total des livraisons	500000		121000		21000 0		2479901	
Client 2	Livraison en retard	2076	1,03%	1004	0,88%	0	0,00%	5	0,00%
	N° total des livraisons	201980		114730		200000		500000	
Client 3	Livraison en retard	21	0,03%	2	0,00%	92	0,00%	192	0,63%
	N° total des livraisons	69828		80000		2000000		30428	

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise FALAIT.

• **Commentaire :**

Taux de retard de livraison : **(Livraisons en retard/ Nombre total des livraisons) *100%.**

D'après le tableau ci-dessous qui montre les taux de retards des livraisons, nous pouvons observer que pour tous les clients, les taux de retard varient d'une commande à l'autre, toutes les commandes ont des taux de retard relativement faible, avec une moyenne de 0,44%, 0,48%, et 0,17% pour les clients 1,2,3 successivement, ce qui enregistre un taux moyen de 0,36% et indique une bonne performance en termes de livraison.

Chapitre 04 : mise en œuvre du modèle SCOR dans l'entreprise FALAIT

Le taux de retard de livraison et le taux moyen de retard sont importants pour évaluer l'efficacité de la logistique et la satisfaction des clients. Des taux de retard élevés peuvent indiquer des problèmes dans le processus de livraison, tels que des retards de production, de transport ou une mauvaise planification. Il est essentiel de surveiller et d'analyser ces taux afin de prendre des mesures correctives pour améliorer la performance logistique et réduire les retards de livraison.

4.2.1.3 Les coûts :

Les coûts des produits vendus : (UM :DZD)

Tableau 4-20 : Les coûts des produits vendus

Mois Les produits	STOCK INITIAL PF au 01 du mois (CS)			STOCK FINAL PF à la fin du mois (CS)			Coûts de production (DZD)			Coûts des produits vendus		
	Tartino original 08 pcs	Cheezy 16	Siplait 24	Tartino original 08 pcs	Cheezy 16	Siplait 24	Tartino original 08 pcs	Cheezy 16	Siplait 24	Tartino original 08 pcs	Cheezy 16	Siplait 24
Janvier	5759280	102417600	10913760	182400	215136000	702240	0	676713600	138003360	5576880	563995200	148214880
Février	182400	215136000	702240	0	261628800	40159680	0	583401600	101613600	182400	536908800	62156160
Mars	0	261628800	40159680	560880	304291200	77267520	3994560	528028800	146446080	3433680	485366400	109338240
Avril	560880	304291200	77267520	6037440	271368000	39082560	6584640	265382400	7450080	1108080	298305600	45635040
La somme										10301040	1884576000	365344320
Coût total										2260221360		

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise FALAIT.

- **Commentaires :**

Coûts des produits vendus : **(Coût de production + Stock initial – Stock final).**

Le tableau ci-dessous qui montre les coûts des trois produits vendus durant les premiers quatre mois de l'année, il indique que la somme totale des coûts des produits vendus pour les produits mentionnés est de 22 260 221 360DZD, on remarque que Cheezy16 engendre un coût le plus élevé ce qui peut être dû à la forte demande de ce produit et donc la forte production.

4.2.1.4 La Flexibilité :

Délai de traitement de la commande : (UM : jour)

Tableau 4-21 : Délai de traitement de la commande

Libellés	Cmd 1	Délai de traitement interne de CMD 1	Cmd 2	Délai de traitement interne de CMD 2	Cmd3	Délai de traitement interne de CMD 3	Cmd 4	Délai de traitement interne de CMD 4
Date d'entrée de la commande (Jr)	03/01/2023	2	12/02/2023	0	22/03/2023	0	05/04/2023	0
Date d'expédition (Jr)	05/01/2023		12/02/2023		22/03/2023		05/04/2023	

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise FALAIT.

• **Commentaires :**

Délai de traitement de la commande : **(La date d'expédition – la date d'entrée de la commande).**

Selon le tableau ci-dessous qui montre le délai de traitement des 4 commandes, on remarque que la première CMD 1 enregistre le délai de traitement interne le plus élevé, elle nécessite 2 jours de traitement avant d'être expédiée. Les trois dernières commandes enregistrent un délai de traitement interne de 0 jour, ce qui signifie qu'ils ont été traités immédiatement après leur entrée. Le délai moyen de traitement est calculé en prenant la moyenne des délais de traitement pour toutes les commandes. Dans ce cas, le délai moyen de traitement est de 0,5 jour.

L'analyse des délais de traitement interne est importante pour évaluer l'efficacité du processus de traitement des commandes. Des délais plus courts indiquant généralement une meilleure réactivité et une plus grande efficacité opérationnelle. Cependant, il est également important de tenir compte des variations naturelles des délais de traitement en fonction de la complexité des commandes, de la disponibilité des stocks et d'autres facteurs. Il est recommandé de surveiller régulièrement les délais de traitement interne afin d'identifier les goulots d'étranglement potentiels et de prendre des mesures pour améliorer la rapidité et l'efficacité du processus de traitement des commandes.

Chapitre 04 : mise en œuvre du modèle SCOR dans l'entreprise FALAIT
Temps de cycle : (Transfert entre sites portion à slices) (UM : jour)

Tableau 4-22 : Temps de cycle (transfert entre sites portion à slices)

Matières		Cmd 1	Délai de traitement interne de commande 1	Cmd 2	Délai de traitement interne de commande 2	Cmd 3	Délai de traitement interne de commande 3	Cmd 4	Délai de traitement interne de commande 4
MGV PRODA	Date de la commande (jr)	02/01/23	0	10/01/23	0	16/01/23	0	31/01/23	0
	Date d'expédition (jr)	02/01/23		10/01/23		16/01/23		31/01/23	
POUDRE DE LAIT 0%	Date de la commande (jr)	12/01/23	0	16/02/23	0	19/02/23	0	27/04/23	0
	Date d'expédition (jr)	12/01/23		16/02/23		19/02/23		27/04/23	
SEL Q6	Date de la commande (jr)	18/01/23	0	26/02/23	0	16/03/23	0	04/04/23	0
	Date d'expédition (jr)	18/01/23		26/02/23		16/03/23		04/04/23	
FROMAGE FONTE CHEEDAR IRLAND	Date de la commande (jr)	25/01/23	1	28/02/23	0	25/03/23	1	01/04/23	1
	Date d'expédition (jr)	26/01/23		28/02/23		26/03/23		02/04/23	
AROME CHEDDAR	Date de la commande (jr)	25/01/23	0	01/03/23	0	09/04/23	0	12/04/23	0
	Date d'expédition (jr)	25/01/23		01/03/23		09/04/23		12/04/23	

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise FALAIT.

• **Commentaires :**

Temps de cycle : **(La date d'expédition- la date de la commande).**

Le tableau ci-dessous qui montre le temps de cycle du transfert entre les deux sites, il indique que les commandes MGV PRODA, POUDRE DE LAIT 0%, SEL Q6 et AROME CHEDDAR ont des délais de traitement interne de 0 jours, ce qui indique qu'ils ont été traités immédiatement après leur commande, FALAIT a su gagner une flexibilité dans le transfert entre les deux sites pour ces commandes.

Chapitre 04 : mise en œuvre du modèle SCOR dans l'entreprise FALAÏT

Tandis que, la commande FROMAGE FONTE CHEDDAR IRLAND, il y a eu un délai de traitement interne varie de 0 à 1 jour, ce qui signifie qu'il doit attendre 1 jour pour être expédié mais on peut la négliger car sa date de commande est toujours prise en considération deux jours avant l'utilisation.

Cette analyse est très importante pour évaluer l'efficacité du processus de traitement des commandes de matières premières. Des délais courts indiquent généralement une bonne réactivité et une efficacité opérationnelle élevée, il est recommandé de les surveiller régulièrement pour identifier les goulots d'étranglement potentiels et prendre des mesures pour améliorer la rapidité et l'efficacité du processus de traitement de commandes de matières premières.

Perfect order fulfillment: (UM: %)

Tableau 4-23 : Perfect order fulfillment

MOIS	Qté Expédiée (CS)			Qté Expédiée parfaite (Cs)			PERFECT ORDER FULFILEMENT		
	Tartino original 08 pcs	Cheezy 16	Siplait 24	Tartino original 08 pcs	Cheezy 16	Siplait 24	Tartino original 08 pcs	Cheezy 16	Siplait 24
Janvier	1264	113588	23937	1264	113575	23935	100,00%	99,99%	99,99%
Février	40	119090	14849	40	119071	14845	100,00%	99,98%	99,97%
Mars	370	99205	22420	368	99193	22419	99,46%	99,99%	100,00%
Avril	243	62147	8643	243	62134	8615	100,00%	99,98%	99,68%
Taux moyen							99,86%	99,98%	99,91%

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise FALAÏT.

Taux moyen : 99,92%.

Commentaire :

Perfect order fulfillment : **(Qté expédiée parfaitement / Qté expédiée totale) *100%.**

Le tableau ci-dessous qui montre le POF des 3 produits et pendant la même période, il indique que tous les produits enregistrent des taux de perfect order fulfillment très élevés, ce

Chapitre 04 : mise en œuvre du modèle SCOR dans l'entreprise FALAIT qui indique que la majorité des commandes ont été expédiées correctement et sans erreur, mais qu'il peut y avoir quelques cas où la quantité expédiée n'était pas exacte.

Le taux moyen pour l'ensemble des produits est de 99,98% pour le mois de janvier, 99,98% pour février et avril et 99,91% pour le mois de mars.

Globalement, les taux de POF sont élevés, indiquant une bonne efficacité dans l'exécution des commandes.

4.2.1.5 La Réactivité :

Delivery on time: (UM: %)

Tableau 4-24 : Delivery on time

MOIS PRODUITS	Qté Expédiée (CS)			Qté Expédiée dans le temps (CS)			DELIVERY ON TIME		
	Tartino original 08 pcs	Cheezy 16	Siplait 24	Tartino original 08 pcs	Cheezy 16	Siplait 24	Tartino original 08 pcs	Cheezy 16	Siplait 24
Janvier	1264	113588	23937	1255	90356	20567	99,29%	79,55%	85,92%
Février	40	119090	14849	37	119078	14	92,50%	99,99%	0,09%
Mars	370	99205	22420	300	99200	18905	81,08%	99,99%	84,32%
Avril	243	62147	8643	240	62140	8640	98,77%	99,99%	99,97%
Taux moyen							92,91%	94,88%	67,58%

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise FALAIT.

Taux moyen : 85,12%.

Commentaires :

Delivery on time : **(Qté expédiée dans le temps/ Qté expédiée) *100%.**

Le tableau ci-dessous qui montre le DOT des trois produits et pendant la même période, indique que les produits Tartino original 08 et Cheezy16 ont des taux de DOT très intéressants en moyenne de 92,91%, 94,88% successivement, ce qui indique une bonne

Chapitre 04 : mise en œuvre du modèle SCOR dans l'entreprise FALAÏT

efficacité de livraison à temps aussi il garantit que les produits sont livrés aux clients dans les délais convenus, ce qui contribue à leur satisfaction et à la réputation de l'entreprise, tandis que le produit Siplait24 a le taux le plus bas de 67,58%, FALAÏT devrait améliorer son taux de livraison à temps, ce taux indique aussi que l'entreprise est en déca de ses attentes.

Le temps de cycle : matières premières (UM : jour)

Tableau 4-25 : Le temps de cycle MP

Matières	Libellés	CMD 1	Temps de Cycle 1	CMD 2	Temps de Cycle 2	CMD 3	Temps de Cycle 3	CMD 4	Temps de Cycle 4
Poudre de lait (0%)	Date de la commande (jr)	04/01/2023	0	28/02/2023	1	03/03/2023	0	12/03/2023	1
	Date de décision d'achat (jr)	04/01/2023		27/02/2023		03/03/2023		11/03/2023	
MGV PRODA	Date de la commande (jr)	12/01/2023	1	22/02/2023	0	01/03/2023	0	14/03/2023	1
	Date de décision d'achat (jr)	11/01/2023		22/02/2023		01/03/2023		13/03/2023	
FROMAGE FONTE CHEDDAR IRLAND	Date de la commande (jr)	02/01/2023	0	11/02/2023	1	02/03/2023	1	28/03/2023	0
	Date de décision d'achat (jr)	02/01/2023		10/02/2023		01/03/2023		28/03/2023	
AROME CHEDDAR	Date de la commande (jr)	10/01/2023	0	03/02/2023	1	11/03/2023	0	22/04/2023	0
	Date de décision d'achat (jr)	10/01/2023		02/02/2023		11/03/2023		22/04/2023	

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise FALAÏT.

• **Commentaires :**

Le temps de cycle : **(Date de la commande-date de décision d'achat).**

Le tableau ci-dessous qui montre le temps de cycle matières premières, indique que la moyenne enregistrée pour la PODRE DE LAIT 0%, MGV PRODA et FROMAGE FONTE CHEDDAR est la même est égale à 0,5 jours et L'ARÔME CHEDDAR de 0,25 jours avec un

Chapitre 04 : mise en œuvre du modèle SCOR dans l'entreprise FALAIT
 délai moyen de ces produits pendant les 4 derniers mois de 0,44 jours, ce qui indique une
 bonne réactivité en temps de cycle.

Le tableau de bord SCOR :

Le tableau de bord SCOR peut être présenté comme suit :

Tableau 4-26 : Le tableau de bord SCOR

Critères	Indicateurs	FALAIT	P/A/S	Benchmark du modèle SCOR
Fiabilité	Taux de fiabilité des prévisions	69%	A	A
Fiabilité	Taux d'exécution du PDP	55%	A	A
Fiabilité	Taux de remplissage	91,74 %	P	P
Fiabilité	Taux d'occupation de l'entrepôt	129,3%	S	A
Fiabilité	Taux de service (Livraison)	98%	P	P
Fiabilité	Taux de couverture (stock + réalisation) vs pic	69%	A	A
Fiabilité	OTIF fournisseurs	82%	A	P
Fiabilité	Taux de rupture de stock	5%	S	P
Actifs	Rotation de stock	4,01	A	A
Actifs	Taux de retour PF	0%	P	P
Actifs	Inventory value	1216416720	S	A
Actifs	Délais de créances client	2,47	A	A
Actifs	Taux de retard de livraison client	0,36%	A	P
Coûts	Coûts des produits vendus	2260221360	A	A
Flexibilité	Délai de traitement de la commande		A	A
Flexibilité	Le temps de cycle (transfert entre sites)	0,15	P	P
Flexibilité	Perfect order fulfillment	99,92%	P	P
Réactivité	Delivery On time	85,12%	P	P
Réactivité	Le temps de cycle	0,44	P	P

Source : Élaboré par nos soins.

Chapitre 04 : mise en œuvre du modèle SCOR dans l'entreprise FALAIT

Les notions S, A et P sont utilisés par le modèle SCOR pour prioriser les axes :

S : « Superior » L'objectif sera d'atteindre la performance des 10% des meilleures entreprises.

A : « Advantage » veut dire que l'entreprise faudra s'aligner avec 30% des entreprises les plus performantes.

P : « Parity » L'objectif sera d'être supérieur des meilleures entreprises à 50%.

Le tableau ci-dessous indique que FALAIT a enregistré de bons résultats par rapport au benchmark du modèle SCOR et durant ces trois derniers mois avec les trois produits et matières cités avant, pour les autres elle doit s'améliorer quand même car elle n'a pas encore éteint un niveau de maturité supplychain.

Tableau 4-27 : Modèle de compétition

Modèle de compétition		
	Performance Vs compétition	
Les attributs de performance	AS_IS	TO-BE
Fiabilité	Avantage	Avantage
Réactivité	Parity	Superior
Flexibilité	Parity	Parity
Coûts	Avantage	Avantage
Actifs	Avantage	Avantage

Source : Élaboré par nos soins.

Ce tableau montre le modèle de compétition qui positionne l'entreprise FALAIT avec les meilleures entreprises, et selon les 5 attributs du modèle SCOR et après l'application de ce dernier sur la supplychain de l'entreprise, on remarque que FALAIT doit s'améliorer en termes de réactivité mais ce n'est pas suffisant car on a pas calculé tous les indicateurs et non pour tous les produits.

4.3 Section 03 : Suggestions et recommandations.

4.3.1 Synthèse du diagnostic

- Le taux de disponibilité des processus est à 100%, ce qui signifie que les pilotes ou les maillons travaillent avec des processus clairs et bien définis ;
- Les indicateurs de performance ne sont pas tous calculés ;
- Un entreposage anarchique des produits finis ;
- Mauvaise prévision des ventes ce qui peut causer une déconnexion réelle entre l'entreprise et l'évolution de son marché ;
- Taux d'exécution du PDP relativement acceptable de 55% mais pas suffisant ;
- Taux de retour honorable, ce qui suggère que les clients sont satisfaits et indique une bonne correspondance entre les attentes des clients et les produits fournis et une qualité élevée des PF.
- FALAIT a une gestion efficace de la logistique inverse ;
- Un remplissage de véhicule à 82% est faible pour l'optimisation de l'espace ;
- Les délais sont généralement respectés dans le processus logistique ;
- FALAIT n'a pas encore atteint un niveau de maturité élevé.

Nous avons choisi le modèle SCOR comme l'outil le plus adéquat pour le diagnostic afin de répondre au besoin d'amélioration de la performance de la supplychain de FALAIT. En se référant aux résultats de benchmarking, nous avons attaqué les axes qui représentent une opportunité d'amélioration pour la gestion de la chaîne logistique notamment le processus de panification, soit de ce qui concerne les prévisions de vente et le processus de livraison notamment la gestion des stocks produits finis et entreposage, ainsi qu'un ensemble de meilleures pratiques efficace pour donner des solutions aux vulnérabilités constatées au niveau de certains axes qu'on va les citer ci-dessous.

4.3.2 Suggestions et recommandations :

Pour remédier à ces dysfonctionnements, nous proposons quelques bonnes pratiques déjà mentionnée sur le guide SCOR ;

–La mise en place d'une solution globale correspondant à étendre l'utilisation du système WMS :

L'objectif de ce dernier est de veiller à ce que les marchandises, produits finis et les matériaux circulent dans les entrepôts de la manière la plus efficace et la plus rentable possible, il gère de nombreuses fonctions qui permettent ces mouvements, notamment le suivi des stocks, la préparation des commandes, la réception et l'entrée en stock.

Il offre également une visibilité sur les stocks à tout moment et en tout lieu.

–La classification ABC des produits finis :

Avec le système ABC, la priorité et le meilleur emplacement sont donnés dans l'entrepôt aux produits dont la charge de travail est la plus élevée. Ainsi, en rationalisant les processus opérationnels de ces principaux produits, la gestion quotidienne de l'entrepôt devienne plus agile et moins chaotique.

Ainsi, elle propose un meilleur contrôle des stocks, En outre, ce contrôle des stocks sera plus exhaustif pour les produits de la catégorie A, qui sont ceux qui ont le plus de poids dans le stock total.

Ainsi, après avoir classé les produits A, B et C, il est possible d'optimiser les coûts des produits les moins importants. Par exemple, en réduisant le stock de sécurité des produits B et C.

– La mise en place d'un système EDI :

Grâce à l'échange de données informatisées EDI, les factures des fournisseurs sont reçues à temps et les comptes fournisseurs sont enregistrés bien plus tôt que par courrier.

Il améliore aussi la productivité et permet de réaliser des économies en éliminant les processus manuels.

–Implantation du logiciel SKU Science :

Il génère des prévisions de vente automatique et donne la meilleure prévision parmi 644 combinaisons statistiques et propose ainsi des tableaux de bord et suivi des KPI.

Pour conclure, ce travail de recherche, au-delà de sa fonction principale qui est un mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme master, vise à apporter une amélioration de la chaîne logistique de FALAIT.

Nous avons donné des exemples sur le référentiel SCOR qui repose sur une modélisation de la chaîne logistique, ainsi sur des indicateurs qui illustre la situation de l'entreprise et leurs objectifs pour permettre aux dirigeants de positionner la chaîne logistique par rapport aux meilleures entreprises du domaine, et pour mieux examiner et prendre les meilleures décisions.

Les résultats de notre recherche avaient dévoilé que les résultats obtenus avec les indicateurs de référentiels SCOR sont positifs pour la plupart des activités logistiques et pour les autres on a suggéré quelques bonnes pratiques proposées par ce modèle.

Conclusion générale

Il est indéniable que l'entreprise agisse de façon efficace sur sa chaîne logistique car cette dernière qui va déterminer sa performance et lui permettre de générer un avantage concurrentiel et de rester compétitive.

Le SCM combine plusieurs aspects pour permettant d'améliorer la performance de l'entreprise et de réaliser ses objectifs financiers mais aussi matériels et humains, cela se traduit par une meilleure rentabilité, une grande satisfaction client et une position concurrentielle renforcée sur le marché.

Nous avons donc, voulu faire notre recherche au sein de l'entreprise FALAIT, pour atteindre notre objectif qui est de proposer le modèle SCOR pour formaliser une démarche d'évaluation de la performance de la chaîne logistique dans cette entreprise, et apporter une valeur ajoutée à cette chaîne, étant donné qu'elle est une entreprise agroalimentaire et elle dispose des différentes activités logistiques.

Dans un premier temps, au cours d'entretiens avec le service supplychain, nous avons recueilli leur vision et leurs objectifs de positionnement sur le marché.

Par ailleurs, les données recueillies nous a permis de calculer les différents indicateurs de performance du modèle SCOR. Toutefois, les résultats obtenus restent positifs pour la majorité des indicateurs et pour d'autres on a proposé des bonnes pratiques pour améliorer la performance, ce qui nous amène à confirmer l'hypothèse n°01.

D'autre part et d'après les résultats des entretiens avec les responsables enquêtés chez FALAIT, notamment à travers la modélisation du modèle SCOR qui nous a permis d'identifier les processus qu'on doit améliorer ce qui confirme l'hypothèse n°02.

Toutefois et compte tenu des résultats de notre étude au sein de FALAIT, nous avons réalisé que l'entreprise FALAIT n'a pas encore arrivé à un niveau de maturité, elle doit améliorer sa performance ce qui nous pousse à infirmer l'hypothèse n°03.

Au final, nous pouvons dire que, la chaîne logistique chez l'entreprise FALAIT n'est pas largement améliorable mais elle atteint un niveau de développement suffisant.

Notre travail comporte certaines limites à savoir : le manque de références bibliographiques sur l'outil de mesure de performance logistique, notamment l'application du modèle SCOR pour l'évaluation et l'amélioration de cette dernière dans une entreprise algérienne.

De plus, notre période de stage s'est concordée avec une forte pression pour les responsables interrogés, ce qui a diminué leur taux de disponibilité.

Ajouter à cela, que certaines informations sont jugées confidentielles pour les interrogés, contraignant ainsi notre récolte d'informations et le calcul des indicateurs.

Nous espérons avoir participé à la réflexion sur la problématique de l'évaluation de la performance logistique via le modèle SCOR, et nous souhaitons que dans le futur d'autres chercheurs viendront enrichir la, car elle désigne un axe de recherche peu exploré.

Bibliographie

Ouvrages et livres :

- ANDRÉ, (M) : *Logistique, Supplychain management*, édition ellipse, paris, 2006.
- BARBARA, (L) et MARIE-PASCALE, (S) : *La logistique*, édition DUNOD, 2015.
- BAGLIN, (G) et aliii : *Management industriel et logistique*, 6^{ème} édition, Economica, 2013.
- CAMPUS (P) : *contrôle de gestion : pour améliorer la performance de l'entreprise*, Éditions d'organisations, Paris, 2000.
- DEBOISLANDELLE (H), *Gestion des ressources humaines dans la PME*, édition Economica, Paris, 1998.
- LE MOIGNE, (R) : *Supplychain management*, édition Dunod, 2017.
- GEORGES, (J) : *Organisation et gestion de la production*, édition Dunod, 4^{ème} édition, Paris, 2004.
- GERARD, (B) et autre : *Management industriel et logistique*, 3^{ème} édition, Paris, 2001.
- GRATACAP, (A) et MEDAN, (P) : *Logistique et supplychain management*, édition DUNOD, Paris, 2008.
- GUÉRIN, (F) et BRUN, (D) : *La logistique : une discipline et des métiers*, édition EMS, 2014.
- JOEL, (S) et DEVAN, (S) : *Logistique*, 7^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2013.
- JONES, (T) et RILEY, (D): *Using inventory for competitive advantage through supply chain management*, international journal of physical distribution and material management, 1985.
- PONS, (J) et CHEVALIER, (P) : *La logistique intégrée*, éditions HERMES SCIENCES, 1996.
- PIERRE, (Z) : *La pratique de la gestion des stocks*, édition Dunod, 4^{ème} édition, Paris, 1990.

Études et travaux de recherche :

- EL KIHHEL, (Y) : Contribution à la modélisation de la supplychain pour le pilotage, l'évaluation de la performance et l'intégration des technologies de l'industrie 4.0, application au cas automobile de PSA maroc, 2022.
- MERZOUK, (S) : *Problème de dimensionnement de lot et de livraison* : application au cas d'une chaîne logistique, thèse pour l'obtention du grade de docteur en automatique et informatique, université de technologie de belfort, 2007.
- MOULOUA, (Z) : *Ordonnancement coopératif pour les chaînes logistiques*, doctorat, institut national polytechnique de lorraine, France, 2007.
- JULIENS, (F) : *Planification des chaînes logistique : mondialisation du système décisionnel et performance*, thèse présentée à l'université bordeaux 1, pour obtenir le grade de docteur en spécialiste production, 2008.
- 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.
- PICHOT, (L) : *stratégie de déploiement d'outils de pilotage de chaînes logistiques* : apport de la classification, mémoire de doctorat, engineering sciences, INSA, Lyon, 2006.
- SÉVERINE, (B) : *Modèle de référence et évaluation de la performance des chaînes logistiques*, thèse doctorat université, Bordeaux, 2006.
- THIERRY (D) : *les fondamentaux de la supplychain*, Campus universitaire de saint quentin, pole polytechnique.
- TRIQUI, (L) : *Chaînes logistiques*, université de tlemcen.

Les sites internet de recherche :

- <http://www.metiers-shs.net/specificite-secteur-transport-logistique-a91>. (Consulté le 27/03/2023 à 10 :49 AM).
- https://www.researchgate.net/figure/Pyramide-de-decision_fig2_282298306. (Consulté le 29/03/2023 à 10 :58 PM).
- <https://collectionperformance.com/performance-logistique-definitions-et-mesures/>(consulté le 18/03/2023 à 11 :10 AM).

- <https://www.galia.com/groupe-travail/evaluation-logistique/>. (Consulté le 01/01/2023 à 10 :02 PM).
- <https://www.supplychain-masters.fr/referentiel-supply-chain-masters>.(Consulté le 29/03/2023 à 10 :23 PM).
- <https://www.advents.fr/le-blog-des-adventgers/scor-comprendre-la-methode/> (consulté le 02/02/2023 à 8 :46 PM).
- <https://www.ascm.org>. (Consulté le 02/04/2024 à 11 :30).
- <https://www.tecnoali.com/files/emensa/D11/Report%20Ilim.pdf>.(Consulté le 31/03/2023 à 2 :18 AM).
- https://www.researchgate.net/figure/Niveau-3-Processus-de-planification-dapprovisionnement_fig4_295705006 .(Consulté le 26/04/2023 à 1 :12 AM).
- <http://www.memoireonline.com/04/11/4404/m> (Consulté le 04/02/2023 à 10 :06 PM).

Glossaire

DAS : Un domaine d'activité stratégique correspond à un groupe de produits qui se partagent des ressources identiques et qui ont les mêmes facteurs clés de succès.

Prototype : C'est un premier exemplaire d'un produit pour le tester avant sa production et sa commercialisation.

Sourcing fournisseurs : C'est l'activité qui consiste à sélectionner, comparer et évaluer meilleurs fournisseurs d'une organisation selon des critères de qualité, délai et coût.

Méthode FIFO : (First in First out) c'est un système de gestion de stockage qui garantit que les articles les plus anciens seront prélevés en premier.

La distribution intensive : C'est une stratégie qui consiste à fournir le produit à tous les marchés disponibles.

Stock Tampon : C'est un stock de sécurité réservé pour compenser une rupture soudaine ou un dysfonctionnement dans la chaîne logistique ou une forte demande.

La standardisation : C'est une technique d'optimisation utilisée et reconnue, elle correspond à adopter des spécifications ou processus communs à l'interne et réduire les coûts.

Stock moyen : c'est un niveau moyen des stocks pendant une période donnée.

Taux moyen : C'est une valeur moyenne ou un pourcentage moyen utilisé pour représenter une quantité ou une mesure, il est calculé en prenant la somme totale des valeurs ou des pourcentages puis en les divisant par le nombre correspondant d'éléments.

OTIF fournisseur : (On Time in full) c'est un indicateur clé de performance de la chaîne logistique qui consiste à évaluer la capacité d'un fournisseur à livrer le produit attendu, à la qualité voulue, au niveau de qualité souhaité, au bon endroit, en temps et en heure.

Rotation de stock : C'est un indicateur qui correspond à la fréquence de renouvellement du stock au cours d'une période.

Les annexes

Annexe numéro 01 : Questionnaire destiné au service supplychain de l'entreprise.

Guide de questionnaire de service supplychain :

1/ Utilisez-vous actuellement la modélisation de la supply chain pour améliorer la performance logistique de votre entreprise ?

Si oui, pouvez-vous m'expliquer brièvement comment ?

.....

2/ Quels sont les outils et technologies que vous utilisez pour la modélisation de la supply chain dans votre entreprise (par exemple : logiciels de planification de la demande, simulateurs de production) ? Comment ces outils sont-ils utilisés pour améliorer la performance logistique ?

.....

3/ Comment mesurez-vous la performance logistique dans votre entreprise ? et quels sont les principaux indicateurs de performance que vous utilisez ?

.....

4/ Comment identifiez-vous les domaines à améliorer en termes de performance logistique ?

.....

5/ Faites-vous recours à des standards internationaux pour mesurer la performance de votre activité (référentiel ASLOG, EVALOG, SCOR) ?

.....

6/ Avez-vous déjà entendu parler du modèle SCOR (Supply Chain Operations Reference) ?

.....

7/ Est-ce que vous mesurez la performance de votre service production ? si oui par quels moyens ?


.....

8/ Est-ce que l'entreprise a déjà subi à des arrêts de production. Si oui, pourquoi ?

.....

Annexe numéro 03 : : Exemple de bon de transfert magasins portion à slices, établi le 28/05/2023.

29-05-2023 08:50:51 Date: 28/05/2023



Bon de Transfert magasins

MAGASIN SOURCE : EM-1 MAGASIN DESTINATION : PROD-1

23003571/T3

N°	Code	Designation	EMP	N° Lot	Unité 1	Qté 1	Unité 2	Qté 2	Confirmation
1	10EQ1099	ETIQUETTE CUISTO SIPLAIT PA			UN	123 250,00			
2	10ET1100	ETUI CUISTO SIPLAIT 4P AUTO			UN	25 460,00			
3	10AL0043	ALUMINIUM CUISTO 230 DORE		6350478558	KG	114,00			
4	10AL0045	ALUMINIUM CUISTO 71 DORE		6350504583	KG	33,00			
5	10AL0434	ALUMINI CUISTO COQUILLE 135 OR		6350445160	KG	70,20			
6	10AL0046	ALUMINIUM CUISTO 71 DORE		6350504583	KG	18,50			
7	10AL0047	ALUMINIUM CUISTO TIRCEL 120		6350485038	KG	7,60			
8	10EQ0587	ETIQUETTE CUISTO TARTINO			UN	120 350,00			
9	10ET0910	ETUI CUISTO TARTINO ORIGINAL			UN	31 200,00			
10	10SC0178	RUBAN ADHESIF PM TRANSPARENT			UN	24,00			
11	10ET1155	ETUI BARRE CHEEZY 900G PA			UN	9 550,00			
12	10ET1153	ETUI BARRE CHEEZY 450G PA			UN	3 000,00			
13	10AL0403	ALUMINIUM BARRE AUTO 265 IMPR		5700-000001 002	KG	37,00			
14	10FM0091	FILM SLICE TRANSPARENT		F225027032	KG	247,20			
15	10FM0063	FILM SLICE CHEEZY HAMBURGER 10		2000031867	KG	27,00			
16	10PR0520	PRESENTOIR SLICE CHEEZY 1220			UN	3 000,00			
17	10CS0521	CAISSE SLICE CHEEZY 1220			UN	1 200,00			
18	10CS1171	CAISSE SLICES SIPLAIT X80 PA			UN	400,00			
19	10PR1239	PRESENTOIR SLICES SIPLAIT MAXI			UN	750,00			
20	10CS1101	CAISSE CUISTO SIPLAIT 4P AUTO			UN	2 200,00			
21	10CS0808	CAISSE CUISTO TARTINO ORIGINAL			UN	1 660,00			
22	10CS1154	CAISSE BARRE CHEEZY 450G PA			UN	620,00			
23	10SC0177	RUBAN ADHESIF GM TRANSPARENT			UN	2,00			

Nb lignes : 23 Poids brut : 552,50 KG Volume : 826,35 M

FALAIT SPA Fabrication des Produits Laitiers
RC : 00 B 0911469 - NIF : 000016001146991 - A.I : 16420235331

Annexe numéro 04 : : Exemple de bon de réception de la commande de la part du fournisseur HENKEL Jebel Ali FZCO, établi le 29/05/2023.

2023-05-29 à 9:17:40

Falait
Produits Laitiers

BC N°: 23000084-A2
Date: 2023-05-29

Bon de Réception

DISTRIBUTION
ZONE D'ACTIVITE SAOULA BABA ALI
N°11 & 12

SAOULA
ALGER

HENKEL Jebel Ali FZCO
2879
214, P.O BOX 61341, AE-Jebel
Ali, U E A

N°	Code Article	Description	Quantité	UM	Reçu
01	10G00129	COLLE HOT-MELT HENKEL	16200.00	KG	16200.00

Magasinier

Plan H. Ferihi
NOUR FERIH
Gestionnaire de Stock

Service Achats

FALAIT SPA Fabrication des Produits Laitiers
RC : 00 B 0011469 - NIF : 000016001146991 - A.I : 16420235331

1 / 1

La table des matières

Introduction générale	1
Chapitre 01 : Les référentiels logistiques et SCM.....	5
1.1 Section 01 : Généralité sur la logistique et la chaîne logistique.....	6
1.1.1 Historique et définition de la logistique	6
1.1.2 Historique et définition de la chaîne logistique	10
1.1.3 La gestion de la chaîne logistique :.....	13
1.1.4 Le lien entre logistique et supply chain :.....	23
1.2 Section 02 : La Performance de la chaîne logistique :.....	24
1.2.1 Performance logistique et les concepts voisins	24
1.2.2 Les indicateurs de performance logistique :.....	26
1.2.3 Evaluation de la performance logistique :.....	27
1.3 Section 03 : Les référentiels de mesure de la performance logistique :	29
1.3.1 Les référentiels logistiques :.....	29
1.3.2 La classification des référentiels logistique :.....	35
Chapitre 02 : Présentation des cadres APICS et du modèle SCOR.	38
2.1 Section 01 : Les cadres APICS.....	39
2.1.1 Les cadres APICS :.....	39
2.2 Section 02 : Présentation du modèle SCOR.....	41
2.2.1 Le modèle SCOR	41
2.2.3 Structure du modèle SCOR :	44
2.2.4 Utilité du modèle SCOR dans la mesure de la performance :	49
2.3 Section 03 : Apports et limites du modèle SCOR	51
2.3.1 Apports du modèle SCOR :.....	51
2.3.2 Les limites du modèle SCOR :	52
Chapitre 03 : Présentation de l'entreprise FALAIT	54
3.1 Section 01 : Présentation générale de l'entreprise.....	54
3.1.1 Identification de l'entreprise :.....	54
3.1.2 Présentation de l'entreprise :	54
3.1.3 L'organigramme de l'entreprise :	57
3.2 Section 02 : Le diagnostic stratégique de l'entreprise FALAIT :	60
3.2.1 Analyse Corporate	60
3.2.2 Analyse business.....	61
3.2.3 Les DAS :.....	62
3.3 Section 03 : La fonction supply chain au sein de l'entreprise FALAIT	63
3.3.1 Étude de la chaîne logistique de l'entreprise FALAIT :	63

3.3.2	Les caractéristiques de la supply Chain de FALAIT :.....	67
3.3.3	La gestion de la supply chain de FALAIT	68
Chapitre 04 : Mise en œuvre du modèle SCOR dans l'entreprise FALAIT		70
4.1	SECTION 01 : Modélisation des processus de la supply chain de FALAIT selon le modèle SCOR.....	70
4.1.1	Les principes du modèle SCOR.....	70
4.2	Section 02 : Traitement et analyse des résultats suite à l'application du modèle SCOR.....	76
4.2.1	Mesurer la performance des activités logistiques de l'entreprise FALAIT en se référant au modèle SCOR	76
4.3	Section 03 : Suggestions et recommandations.	101
4.3.1	Synthèse du diagnostic	101
4.3.2	Suggestions et recommandations :.....	102
Conclusion générale		104
Bibliographie		106
Glossaire		109
Les annexes		110