

Ecoles des hautes études commerciales d'Alger

EHEC

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

Option : Affaires internationales

Thème :

**Analyse de la chaîne logistique
d'approvisionnement**

Etude de cas : Nestlé Algérie

Elaboré par :

BELKACEM Chahinez

Encadré par

Mme. BENMILOUD Meriem

(Maître assistante à EHEC)

2^{ème} promotion 2015

DEDICACE

*Je dédie ce modeste travail à mon héros mon
guide, mon amour de père*

MOURAD BELKACEM,

*A la source de tendresse, de patience et de
générosité, la femme qui m'a mis au monde*

FATIHA

*A cet homme admirable, ouvert d'esprit et
généreux mon grand père*

MOHAMED,

*Ils m'ont toujours encouragé à apprendre et
à persévérer vers l'excellence.*

REMERCIEMENTS

Cette recherche est le fruit d'un long travail nourris de doutes, d'empêches mais surtout de joies. C'est aujourd'hui l'occasion de remercier les personnes qui m'ont accompagné tout au long de ce chemin et qui m'ont aidé à mener à bien ce travail de recherche.

*Je tiens tout d'abord à exprimer mes sincères remerciements à **Madame Meriem BENMILOUD**, directrice de cette recherche. Elle m'a offert la chance de mener sous sa direction cette thèse à son terme en m'accordant et en me renouvelant sa confiance. Qu'elle trouve ici l'expression de toute ma reconnaissance pour la patience, la gentillesse et l'écoute dont elle a fait preuve.*

*J'exprime ma sincère gratitude et mes plus vifs remerciements à **Monsieur Redouane SAKER**, supply chain manager, qui m'a permis d'intégrer l'équipe Supply chain de Nestlé Algérie, **Katia SADALAH** mon maître de stage, responsable du département import et **LOUNES ADANE**, demand planner, pour toute l'aide qu'ils m'ont apporté pendant mes six mois de stage pratique.*

Je remercie vivement l'ensemble des personnes rencontrées au sein du Groupe Nestlé Algérie qui m'ont offert un contexte privilégié, pour leurs encouragements et pour le soutien qu'ils m'ont apporté.

Je remercie chaleureusement tous les membres de ma famille, mon frère, mes oncles et ma tante ainsi que mes amis pour leur support inconditionnel.

Sans oublier tous les enseignants de l'EHEC à qui je témoigne ma gratitude pour le savoir qu'ils partagent, leur passion communicative pour leur travail et pour m'avoir guidé durant le cursus universitaire.

LISTE DES TABLEAUX

Page

Chapitre II :

Tableau II-1 : Les acteurs de la SCM.....	36
Tableau II-2 : SUPPLY SIDE et DEMAND SIDE.....	42
Tableau II-3 : Les principaux outils de la gestion de la SCM.....	44

Chapitre IV :

Tableau IV- 1 : Les dates clés du groupe Nestlé.....	71
Tableau IV-2 : Fiche d'identité du groupe Nestlé 2015.....	73
Tableau IV-3 : Fiche synthétique du groupe Nestlé.....	73
Tableau IV-4 : Les 10 principes de gestion du groupe Nestlé.....	74
Tableau IV-5 : Les dates clés de Nestlé Algérie.	76
Tableau IV-6 : Missions principales des différentes directions de Nestlé Algérie.....	78
Tableau IV-7 : Les principales fonctions des différents services de la direction Supply chain	81
Tableau IV-8 : Les actions des services APPRO/ IMPORT.....	87
Tableau IV-9 : les documents nécessaires à l'importation.....	88
Tableau IV-10 : L'optimisation des délais de la chaîne logistique d'Approvisionnement de Nestlé Algérie.....	93
Tableau IV-11 : Les tâches supplémentaires du service import pour l'optimisation du processus.....	100
Tableau IV-12 : L'optimisation des niveaux de stocks physique de Nestlé Algérie.....	103

LISTE DES FIGURES

Page

Chapitre I :

Figure I-1 : Schéma explicatif synthétisant les types de flux.....12

Figure I-2 : Les champs d'application de la logistique..... 14

Figure I-3 : Les domaines englobés par la logistique.....15

Chapitre II :

Figure I-1: Les différents niveaux de maturité de la logistique.25

Figure i-2: Processus support-clefs de l'entreprise.....26

Figure i-3: Champs couverts par la logistique et la SCM.....27

Figure i-4: Représentation de la Supply chain mangement.29

Figure i-5: La logistique intégrée.....30

Figure i-6: Développements d'une chaîne logistique intégrée.31

Figure i-7 : Chaîne logistique agile et efficace.35

Figure I-8: Chaîne de valeur au sein d'une entreprise (PORTER).....40

Figure I-9:La chaîne de valeur.....41

Chapitre III:

Figure I-1: Les principales opérations d'approvisionnement.53

Figure I-2: Liens entre l'approvisionnement et la logistique.57

Figure I-3: Relations entre les approvisionnements et les autres fonctions de l'entreprise.....59

Figure I-4: Coûts liés à l'approvisionnement.61

Figure I-5: Schéma synthétisant les différentes phases du processus d'approvisionnement...66

Chapitre IV :

Figure IV-1 : Les marques du groupe Nestlé.70

Figure IV-2 : Les filiales du groupe Nestlé.72

Figure IV-3 : L'organigramme de Nestlé Algérie.77

Figure IV-4 : L'organigramme de la direction Supply chain de Nestlé Algérie.....	80
Figure IV-5 : Nombre de produits finis / matières premières importés par pays fournisseurs.....	83
Figure IV-6 : Les principaux clients de Nestlé Algérie	83
Figure IV-7 : La chaîne logistique de Nestlé Algérie.....	84
Figure IV-8 : Déroulement du processus APPRO /IMPORT au sein de Nestlé Algérie.....	86
Figure IV-9 : Déroulement du processus IMPORT au sein de Nestlé Algérie.....	88
Figure IV-10 : Les principaux transitaires de Nestlé Algérie.....	90
Figure IV-11 : Les principales compagnies de transport de Nestlé Algérie.....	91
Figure IV-12 : Retard visites douanières.....	95
Figure IV-13 : Délais de transit en jours des compagnies maritimes par pays fournisseurs...95	
Figure IV-14 : Capture d'écran de l'outil de suivi des dossiers import.....	96
Figure IV-15 : Le processus d'importation détaillé après optimisation.	97
Figure IV-16 : Déroulement de la procédure de franchise.....	98
Figure IV-17 : La domiciliation des taxes.	99
Figure IV-18 : Principales étapes de dédouanement.	100
Figure IV-19 : Prévision de pilotage des stocks physiques sur l'horizon 2015/ 2016.	101

RESUME

La conjonction des mutations économiques et technologiques que connaît l'entreprise se traduit par la mondialisation croissante des processus logistiques, ceux-ci se déploient désormais à l'échelle planétaire en s'affranchissant des discontinuités spatiales et temporelles qui autrefois, isolaient les uns des autres les partenaires de la chaîne logistique, ils se retrouvent alors confrontés par une conception de plus en plus globale des marchandises mise en circulation.

La transversalité de la logistique pousse à l'intégration des différentes fonctions de l'entreprise (logistique interne), secteurs d'activité (logistique interprofessionnelle) et acteurs de la chaîne répartis sur plusieurs pays (logistique internationale), conduisant ainsi les entreprises vers la recherche des méthodes d'optimisation de ces processus logistiques afin d'améliorer leur rentabilité et compétitivité sur un marché mondial.

Mot clés : Logistique, Chaîne logistique, Acteurs de la chaîne logistique, Optimisation.

SOMMAIRE

	Page
Introduction générale.....	1
Chapitre I : Généralités sur la logistique.....	5
1. Historique de la logistique	6
2. Concepts et définitions.....	9
3. But et objectifs de la logistique.....	18
Chapitre II : La chaîne logistique : Supply chain management.....	23
1. Distinction entre logistique et Supply chain.....	24
2. Définition et composantes de la SCM.....	27
3. Enjeux et gestion de la chaîne logistique.....	43
Chapitre III : Gestion de l’approvisionnement.....	50
1. Généralités sur l’approvisionnement.....	51
2. Lien de l’approvisionnement avec les autres fonctions de l’entreprise.....	56
3. Déroulement du processus d’approvisionnement.....	62
Chapitre IV : L’optimisation de la chaîne logistique d’approvisionnement au sein de Nestlé Algérie.....	68
1. Présentation de l’entreprise.....	69
2. Déroulement du processus approvisionnement / import au sein de Nestlé Algérie.....	84
3. Optimisation de la chaîne logistique d’APPRO au sein de Nestlé Algérie.....	92
Conclusion générale.....	106

Introduction

Générale

L'essor spectaculaire de la logistique depuis la fin des années 70 s'observe dans les structures d'un nombre croissant de firmes, qui dotent d'une fonction spécifique, et s'exprime par la sensibilité grandissante des décideurs, qui la prennent maintenant largement en compte dans leur orientations et choix stratégiques. Quant aux médias, en utilisant et abusant du terme « logistique » dans leurs commentaires des évènements contemporains tant économiques (la crise) que géopolitiques (la guerre) ou technologiques (la téléinformatique), ils contribuent à sa diffusion, voire à une certaine banalisation, sans toujours discerner l'impact et les enjeux véritables du phénomène pour l'entreprise et la société.

La logistique est avant tout une démarche qualitative dont la raison d'être est d'améliorer les performances de la firme en jouant sur la circulation des flux physiques (marchandises) et informationnels venant de l'entreprise, la parcourant et / ou se dirigeant vers elle.

Aujourd'hui les entreprises font évoluer leurs logistiques vers des modèles de Supply chain management permettant une meilleure gestion de ces flux.

Le terme « Supply chain management » traduit par « chaîne logistique d'approvisionnement » fait référence à la notion de chaîne logistique globale qui est apparue avec la volonté de fidéliser le client. Il s'agit pour l'entreprise de se démarquer de la concurrence en optimisant les ressources de manière à réduire les coûts d'approvisionnement, de production et de distribution.

Les flux sont désormais tirés par le consommateur final qui souhaite être livré le plus rapidement possible. Les délais de plus en plus courts obligent l'entreprise à faire preuve de flexibilité et de réactivité pour répondre à la demande du marché. L'objectif de la SCM est de livrer le bon produit au bon moment et au meilleur coût en coordonnant les activités et les flux depuis les fournisseurs et sous-traitants jusqu'au client final.

Ainsi, l'industriel centré sur son usine peut souvent tendre à maîtriser ses flux amont (approvisionnement) et ses flux aval (distribution) pour élargir son domaine d'intervention. Dans un contexte où les stocks diminuent, où les niveaux de service s'améliorent, où le « juste à temps » se diffuse, l'industriel voit dans une logistique structurée et puissante un garant de son efficacité, de son efficience et de sa fiabilité.

Dans la chaîne logistique, les approvisionnements forment un des postes de coûts principaux et représentent une part importante des coûts logistiques. L'optimisation de la chaîne peut en effet permettre de réduire sensiblement les coûts liés à l'acquisition des produits et contribuer par cette voie à rendre l'entreprise plus compétitive.

L'optimisation de la chaîne logistique représente un travail d'identification des dysfonctionnements des différents maillons (fonctions de l'entreprise) et l'étude des possibilités d'amélioration et de rationalisation de cette même chaîne ; Les sources principales de défauts se situent en général au niveau des opérations physiques et administratives.

C'est dans cette perspective que nous avons centré notre étude sur l'analyse de la chaîne d'approvisionnement au sein de l'entreprise Nestlé Algérie en recherchant les conditions pour un essai d'optimisation.

Nestlé est une multinationale d'origine suisse classé leader dans les industries agroalimentaire au monde et est représentée dans plusieurs pays y compris le Maghreb Arabe comprenant l'Algérie, la Tunisie et le Maroc.

Nestlé Algérie est l'une des filiales de la marque qui commercialise ses produits dans les différentes villes du pays. Elle a pour principale activité l'importation, la commercialisation et la production des produits Nestlé et répond ainsi aux exigences de ses clients sur tout le territoire national, de ce fait, les fonctions approvisionnement / import ont une importance conséquente au sein de l'entreprise.

Notre étude porte sur l'optimisation de la chaîne logistique d'approvisionnement au sein de cette entreprise et plus exactement sur l'optimisation de l'aspect opérationnel de la chaîne, qui comprend : l'optimisation des délais et des niveaux de stocks.

Le choix de notre thème de recherche est motivé par l'importance de la place de l'industrie agroalimentaire dans la politique économique et sociale de l'Algérie, de l'intérêt des investisseurs nationaux et étrangers pour le marché national et de l'importance des questions managériales, de régulation du marché et de la compétitivité des entreprises qui ont un rapport direct avec notre formation et notre spécialité.

Notre choix de l'entreprise Nestlé Algérie, pour la réalisation de notre stage et de notre étude, se justifie par l'importance de cette entreprise et ses perspectives de développement

dans l'industrie agroalimentaire et sa place de plus en plus grande dans l'approvisionnement du marché national. Les projets d'investissements productifs grandissants de Nestlé Algérie ne manqueront pas de renforcer sa position et sa compétitivité sur le marché algérien.

Notre étude se limite à la sphère de la logistique dans la mesure où elle constitue un facteur clés de succès et de rentabilité pour l'entreprise et pour cela nous essayerons de répondre à la problématique suivante :

« Comment optimiser la gestion de la chaîne logistique d'approvisionnement au sein de Nestlé Algérie ? »

Tout au long de cette étude nous essayerons de répondre à trois questions fondamentales énoncées comme suit :

- Qu'est ce que la chaîne logistique ?
- Quelle est la chaîne logistique d'approvisionnement de Nestlé Algérie ?
- Comment se déroule le processus approvisionnement / import ?

Pour répondre à ces questions, nous avons émis les hypothèses suivantes :

- Une bonne démarche du processus approvisionnement / import permet l'amélioration de la performance de l'entreprise et l'optimisation de la chaîne logistique.
- L'utilisation optimale des moyens logistique dont dispose Nestlé Algérie permet de rendre sa logistique d'approvisionnement plus efficiente.

Pour réaliser ce travail, nous avons suivi la méthode comparative d'avant / après optimisation et une méthodologie basée sur :

- La recherche documentaire approfondie, via la consultation de plusieurs ouvrages clés liés à notre sujet d'étude, mais également a travers la consultation de périodiques, et de sites internet spécialisés ainsi que des travaux universitaires.
- Les observations faites durant notre stage pratique, afin de pouvoir identifier le déroulement du processus d'approvisionnement / import au sein de l'entreprise.

- Les entretiens semi-directifs effectués avec les responsables de la direction Supply chain de l'entreprise afin de comprendre les enchaînements du fonctionnement et l'organisation de la chaîne logistique.

Nous avons structuré notre travail de recherche en quatre chapitres :

- Le premier portera sur les généralités de la logistique, son histoire, concept et définitions ainsi que ses buts et objectifs.
- Le second sur la Supply chain management, en commençant par faire la distinction entre la logistique et la Supply chain management dans un premier temps, puis sa définition et composantes ainsi que ses enjeux, ensuite à la gestion de la chaîne logistique.
- Le troisième sur la gestion de l'approvisionnement, ses liens avec les autres fonctions de l'entreprise et le déroulement de son processus.
- Le dernier chapitre mettra le point sur la présentation de l'entreprise Nestlé Algérie et de son processus d'approvisionnement / import, et sur l'optimisation de la chaîne logistique d'approvisionnement de cette entreprise.

Chapitre 1

« La logistique n'est au fond que la science de préparer ou d'assurer l'application de la stratégie et de la tactique »

Antoine-Henri de Jomini¹

¹ Général et écrivain militaire suisse d'origine italienne (1779-1869). Il fut le conseiller du tsar Alexandre 1^{er}, de Nicolas 1^{er}, de Napoléon III, chargé de l'éducation du futur Alexandre II, fondateur de l'académie militaire de Saint-Petersbourg. Son influence sur l'art de la guerre fut considérable dans la seconde moitié du XIXe siècle.

Introduction:

Dans ce chapitre, nous allons, tout d'abord, rechercher les origines étymologiques de la logistique, étudier son histoire, son évolution, essayer de formuler une description et définition de ce que l'on entend par **logistique**, par flux logistiques ensuite, nous déterminerons son champ d'action et d'application, évoquer ses différentes formes, fixer sa finalité, ses enjeux ainsi que ses missions. En conclusion nous procéderons à l'étude de ses avantages et limites. Pour cela nous avons divisé ce chapitre en trois sections nommées comme suit :

- Section 1 : Historique de la logistique.
- Section 2 : Concepts et définitions.
- Section 3 : But et objectifs de la logistique.

Section1 : Historique de la logistique.

1. Etymologie :

La logistique prend sa source historiquement dans deux territoires distincts : celui des mathématiques et celui des champs de bataille.

*« En effet, le mot "logistique" a deux significations, premièrement, ce mot a une origine mathématique celui-ci est apparenté au mot grec **LOGISTIKOS** : ce qui est relatif au raisonnement sous l'angle des mathématiques. Deuxièmement, une origine militaire : la logistique provient du grade d'un officier en charge du **LOGIS** des troupes lors du combat. »²*

2. Histoire de la logistique:

Pour comprendre un phénomène ou une science il est impératif de connaître son histoire :

2.1 Origine mathématique de la logistique :

² LIEVRE (P) : *La logistique*, Edition La Découverte, Paris, 2007, P12.

« *Le concept de logistique a été employé par les philosophes de la Grèce Antique pour désigner une pensée qui cherche à développer une cohérence s'appuyant sur les chiffres, les signes et les symboles mathématiques.* »³

Le mot « logistique » est employé la première fois dans la langue française en 1590, comme un adjectif qui signifie « qui pense logiquement ». En 1611, la logistique est considérée comme une logique symbolique qui utilise un système de notations semblables à celui de l'algèbre⁴. En 1765, le terme « logistique » est associé à celui de logarithme, on parle de logarithme logistique. Au début du XXe siècle, sous l'impulsion de Bertrand Russell⁵, la logistique devient une discipline qui s'intéresse à la dimension logique des mathématiques.⁶

➔ La recherche d'une cohérence numérique s'explique, à notre sens, par la mise en place d'un système mathématiques s'aidant et utilisant des variables.

2.2 Origine militaire de la logistique :

Avec un nom gravé dans l'histoire Sun TZU⁷ écrit dans son célèbre livre, "*l'art de la guerre*", « *rien n'est plus difficile que l'art de la manœuvre*», Ce traité sur la stratégie militaire, écrit entre le V^e et VI^e siècle avant Jésus christ, traite des premiers problèmes de logistique militaire, en insistant sur les difficultés des manœuvres et des approvisionnements.

Pour JOMINI, la logistique n'est pas moins que la quatrième des "six parties" de l'Art de la guerre, après la "politique", la "stratégie" et la "grande tactique des batailles" et avant "l'art de l'ingénieur" et la "tactique de détail".⁸

³ Encyclopédie de la gestion et du management, le Duff (R), Edition Dalloz, Paris, 1999, p546.

⁴ DUPONCHEL (D) : *impact de la citoyenneté sur la gestion de la Supply chain*, Mémoire de fin d'études, université paris 1 PANTHEON SORBONE, session 2010, p14.

⁵ Bertrand Arthur William Russell, 3^e comte Russell (1872-1970) est un mathématicien, logicien, philosophe, épistémologue, homme politique et moraliste britannique.

⁶ La logistique, <http://www.acharkaoui.com/la-logistique/ethymologie-du-mot-logistique/> le 21/06/2015 à 01h57

⁷ Sun TZU ou Sun ZI ou SOUEN TSEU de son vrai nom Sun WU est un général chinois du VI^e siècle avant J-C.

⁸ COLIN (J) : « *la logistique histoire et perspectives* », logistique et management, vol 4, N°2, 1996, p101.

Nous avons aussi selon Joël SOHIER⁹, « *Le terme logistique apparait dans le langage militaire au milieu du XIXe siècle. Il désigne l'art de combiner tous les moyens de transport, de ravitaillement et de logement des troupes.* »¹⁰

- ➔ Ces citations nous permettent de dire que la manœuvre militaire logistique était parmi les premières préoccupations des stratèges de l'art militaire.

3. Evolution de la logistique¹¹ :

D'après les sources nous pouvons résumer l'évolution de la logistique comme suit :

3.1 De l'antiquité au XIXème :

- La logistique existe depuis l'antiquité : assurer l'approvisionnement et faciliter le commerce.
- L'empire romain : maîtriser le flux de marchandises nécessaires au négoce de Rome.
- Moyen âge : approvisionnement des foires de champagne.
- Sous Louis XIV, Colbert réorganise les transports pour favoriser l'expansion des échanges commerciaux.
- Au XIXème siècle, port fluvial de Londres, point de départ de l'expansion de l'empire colonial britannique

- ➔ La logistique est depuis toujours un support quotidien du commerce.

3.2 La logistique au début du XIXème :

- L'apport militaire a été considérable à la logistique à travers le temps (transport des troupes, approvisionnements...) : l'organisation du débarquement des alliés sur les plages de Normandie en juin 1944 exigea la mise au point de modèles mathématiques d'optimisation afin de coordonner les approvisionnements avec l'avancée des troupes sur le terrain.

⁹ Maître de conférences à l'université de Reims Champagne-Ardenne.

¹⁰ SOHIER (J) : *La logistique*, Edition Vuibert, 6^e Edition, Paris, 2010, P1.

¹¹ Introduction à la logistique, <http://slideplayer.fr/slide/9775/#> le 28/06/2015 à 01h53.

- ➔ Conceptualisation de la logistique : science mise au service de la prévision et de la décision.
 - La logistique ne devient cependant qu'un secteur d'activité à part entière que vers la fin du XXème siècle, avec ses méthodes, ses acteurs, ses métiers et ses techniques.
 - La logistique a souvent été prise en charge par des entreprises à la recherche de création de valeur donnant ainsi naissance aux premiers prestataires logistiques.
- ➔ La logistique a connu un développement très rapide à partir des années 90 et son poids est désormais considérable.

Section2 : Concepts et définitions.

1. Le concept de la logistique¹² :

La logistique est un mot d'origine militaire qui signifie la mise en œuvre des moyens permettant le déplacement des unités. Très employée au cours de la seconde guerre mondiale, la logistique est la mise au point des moyens techniques pour assurer l'approvisionnement des unités. Le plan MARSHALL ¹³ a fait pénétrer ce mot dans les entreprises en commençant par les grandes.

L'implantation de la logistique a commencé par l'Amérique et le Japon. Le développement des outils logistiques a commencé dans les années 1960 et au début des années 1970. Elle est devenue un outil généralisé, c'est-à-dire qu'elle a pénétré le champ économique, puis celui de l'entreprise, pour être à ce jour un véritable concept de gestion d'entreprise.

2. Définition de la logistique :

Au cours de notre cursus universitaire ainsi qu'à travers notre recherche bibliographique, nous avons eu connaissance de plusieurs définitions de la logistique. Citées ci après :

¹² Définition de la logistique, http://www.memoireonline.com/09/09/2668/m_Importance-de-la-logistique-dans-lorganisation-dun-systeme-portuaire-Cas-du-Port-de-Cotono4.html le 28/06/2015 à 03h54.

¹³ Le plan Marshall (appelé aussi ERP: *European Recovery Program*), regroupe des aides proposées par les Etats-Unis aux pays d'Europe après la seconde guerre mondiale pour rétablir leurs économies.

Logistique¹⁴ :

Adjectif singulier invariant en genre :

- Par extension relatif à la logistique, ensemble des opérations ayant pour but de combiner le transport et le ravitaillement des armées ; l'ensemble des méthodes d'organisation de l'entreprise et de gestion des flux.
- Relatif aux méthodes et aux moyens d'organisation d'une opération, d'un processus.

Nom féminin singulier :

- mot regroupant la logique symbolique, mathématique, algorithmique et algèbre de la logique.
- Vieilli logique mathématique.

Selon Joël SOHIER « *La logistique est la fonction organisant les circuits matières, autrement dit l'art de livrer, au moindre coût, le bon produit, au bon endroit et au bon moment.* »¹⁵

« ... la partie du processus de la chaîne d'approvisionnement, qui planifie, met en œuvre et contrôle le transit et le stockage efficace et efficient des biens et des services ainsi que l'information adjacente de l'endroit de création, jusqu'à celui de consommation dans le but de répondre aux exigences des consommateurs. »¹⁶

«C'est d'avoir le bon produit là où une demande existe. On dit souvent que la logistique, c'est d'avoir le bon outil au bon moment. On dit moins souvent que la logistique, c'est avoir la bonne information pour la bonne personne au bon moment et c'est vrai. Ces différentes assertions expriment en quelque sorte les performances pratiques attendues qui résultent d'une bonne logistique»¹⁷

¹⁴Définition de la logistique, <http://www.le-dictionnaire.com/definition.php?mot=logistique> le 24/06/2015 à 15h31

¹⁵ SOHIER (J) et SOHIER (D) : *logistique*, Vuibert, 7eme édition, 2013, P3.

¹⁶ MORANA (J) : *de la logistique d'entreprise au Supply chain management (SCM) vers une intégration des processus*, édition e-thèque, 2003, P4.

¹⁷ LIEVRE (P): op.cit. p3. .

La logistique s'est largement développée au sein de l'entreprise après la Seconde Guerre mondiale, mais elle a connu, depuis, de profondes transformations que nous allons voir dans *le chapitre 2*.

La manière dont la logistique s'est construite progressivement pendant cette période est empreinte de trois facteurs : le contexte économique, les principes de management en vigueur et les évolutions technologiques en matière de télécommunications.¹⁸

➔ Nous avons juxtaposé ces différentes mais concordantes définitions avec nos acquis universitaires et nous nous autorisons à dire que la logistique est une innovation managériale qui a vu le jour pour répondre aux différents défis de régulation de flux que connaît l'entreprise intégrant toutes les fonctions et activités de l'entité, en passant par l'approvisionnement à la production et à la distribution. En d'autres termes, la fonction logistique doit intégrer l'ensemble des processus (en amont, en interne et en aval), ce qui nous amène à dire qu'à travers une série d'outils et de techniques (tel que les indicateurs de performance, le pilotage des flux logistique ...), la logistique permet de réduire les coûts et les délais de fonctionnement tout en maximisant les objectifs d'une organisation, tout cela en intégrant une logique d'efficacité continue à tous les niveaux et améliorant la qualité de service.

3. Définition des flux :

Le terme flux est pratiquement toujours présent lorsque le mot logistique est évoqué. Aussi, nous semble-t-il impératif de le définir et de rechercher les caractéristiques qui lui sont propres.

Le mot flux est défini comme suit : « *Du mot latin FLUXUS qui signifie "écoulement" désigne en général un ensemble d'éléments (informations / données, énergie, matière...) évoluant dans un sens commun. Un flux peut donc s'entendre comme un déplacement (quelle qu'en soit sa nature) caractérisé par une origine, une destination et un trajet.* »¹⁹

Une autre source associe les flux à la logistique et aux coûts : « *La logistique peut se définir comme l'art de gérer les flux au meilleur coût. Non seulement les flux de produits,*

¹⁸ Ibid. P28.

¹⁹ Définition flux, <https://fr.wikipedia.org/wiki/Flux> le 03/07/2015 à 19h28.

mais aussi les flux d'information associés aux flux physiques, depuis le fournisseur initial jusqu'au client final. »²⁰

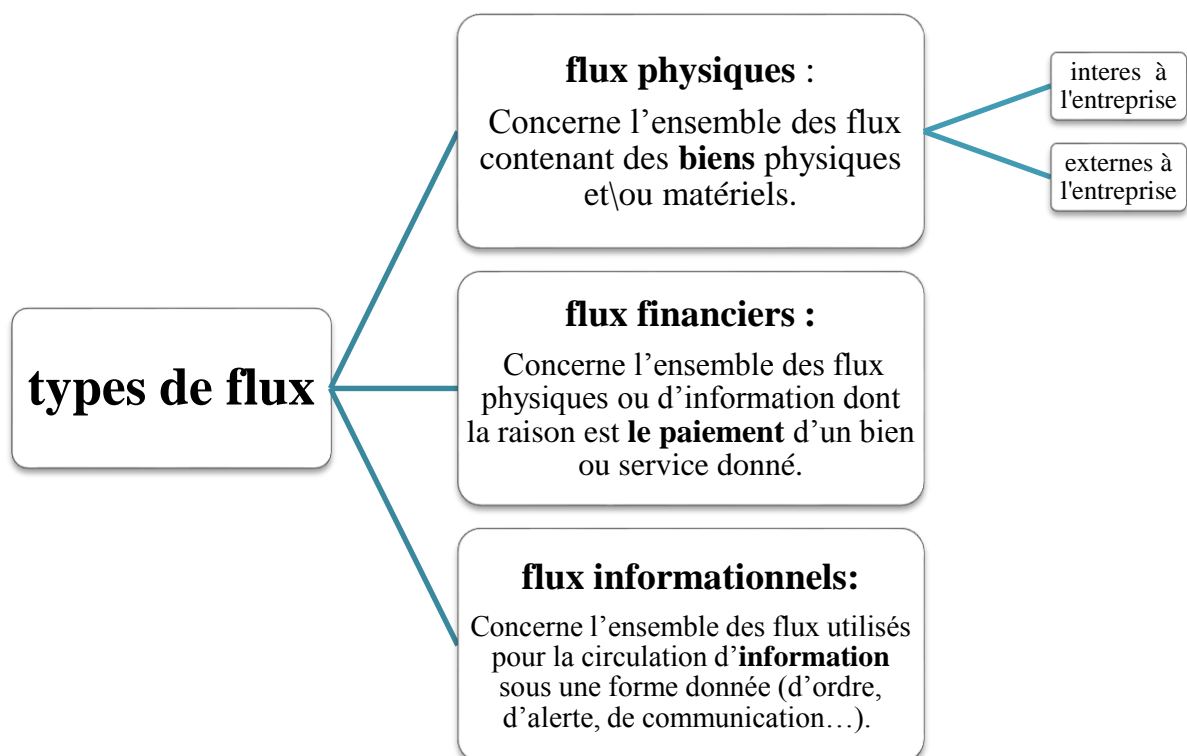
→ Nous pourrions ainsi définir les flux comme l'acheminement (le déplacement) dans l'espace-temps de l'ensemble des informations, des biens physiques ainsi que les mouvements financiers dans une entité ou un processus intégrant totalement ou même partiellement l'amont, l'interne et l'aval.

4. Les différents types de flux :

Nous avons répertorié, au cours de notre formation universitaire et à travers notre recherche bibliographique, trois types de flux, schématisés comme suit :

4.1. Schéma synthétisant les types de flux :

La figure N°1 : Schéma explicatif synthétisant les types de flux.



Source : établis par nous même.

²⁰ Flux logistiques, <http://www.transport-logistique.org/fr/logistique-definition.htm> le 04/07/2015 à 01h50.

4.2. Les différents types de flux logistique²¹ :

On distingue deux catégories de flux logistiques : les flux logistiques internes et les flux logistiques externes :

4.2.1. Flux logistiques internes :

- Flux de production : circulation de matières et composants dans le réseau de fabrication. Ces flux sont constitués par la chaîne des opérations de transformation, d'usinage, de manutention et de stockage intermédiaires.

4.2.2. Flux logistiques externes :

- Flux d'approvisionnement ou flux amont : circulation des matières et consommables depuis le magasin du fournisseur jusqu'au magasin de l'entreprise cliente.
- Flux de distribution ou flux aval : circulation des produits finis ou semis finis de l'entrepôt de l'entreprise jusqu'à celui d'une autre entreprise cliente.

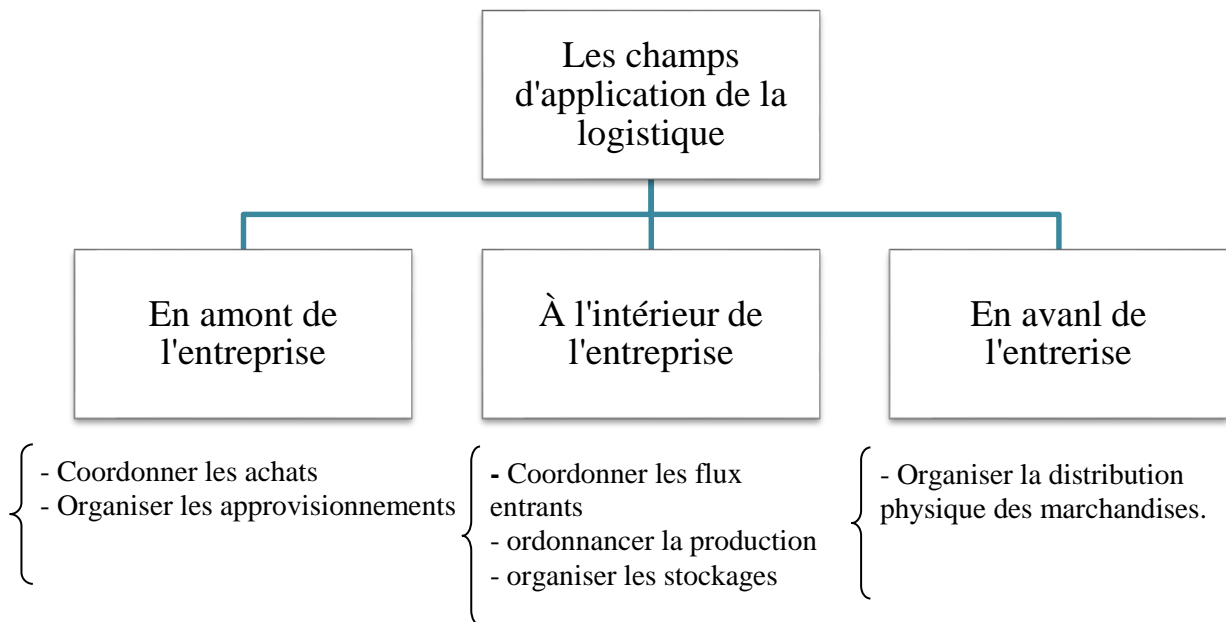
Les flux logistiques externes sont constitués par une chaîne d'opérations d'emballage, de manutention, de transport et de stockage.

5. Les champs d'application de la logistique :

Le schéma suivant représente les différents champs d'application de la logistique :

Figure N° 2 : Les champs d'application de la logistique.

²¹ Flux logistiques, <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Gestion-flux-logistiques.htm> le 03/07/2015 à 19h15.



Source : transport logistique²².

D'après cette figure on distingue qu'il y a différents domaines voir types de logistiques, cités ci-après.

6. Les différents types de logistique ²³:

Il existe trois formes d'organisations logistiques sophistiquées (imaginées par les industriels au cours de leur développement) : la logistique amont (dite d'approvisionnement), la logistique aval (dite de distribution) et la logistique opérationnelle (dite de production) ; Selon le dictionnaire du transport et de la logistique ses dernières se définissent comme suit :

6.1. Logistique d'approvisionnement : Ensemble des activités ayant pour objectif la mise à disposition dans les délais souhaités par les entreprises des quantités et références voulues de matières premières, de produits semi-finis, de produits finis, d'équipements dans les meilleures conditions de coût, y compris environnementaux. Cette logistique suppose la définition d'une politique d'approvisionnement : méthode de gestion des approvisionnements, établissement du réseau de fournisseurs, délais de livraison, gestion du transport amont, système d'information à utiliser.

6.2. Logistique de distribution : Activités dédiées à la mise à disposition dans des délais souhaités par le client et/ou le consommateur final des quantités et références voulues

²² MIANI (P) et VENTURELLI (N) : *transport logistique*, édition le génie des glaciers, France, 2011, P148.

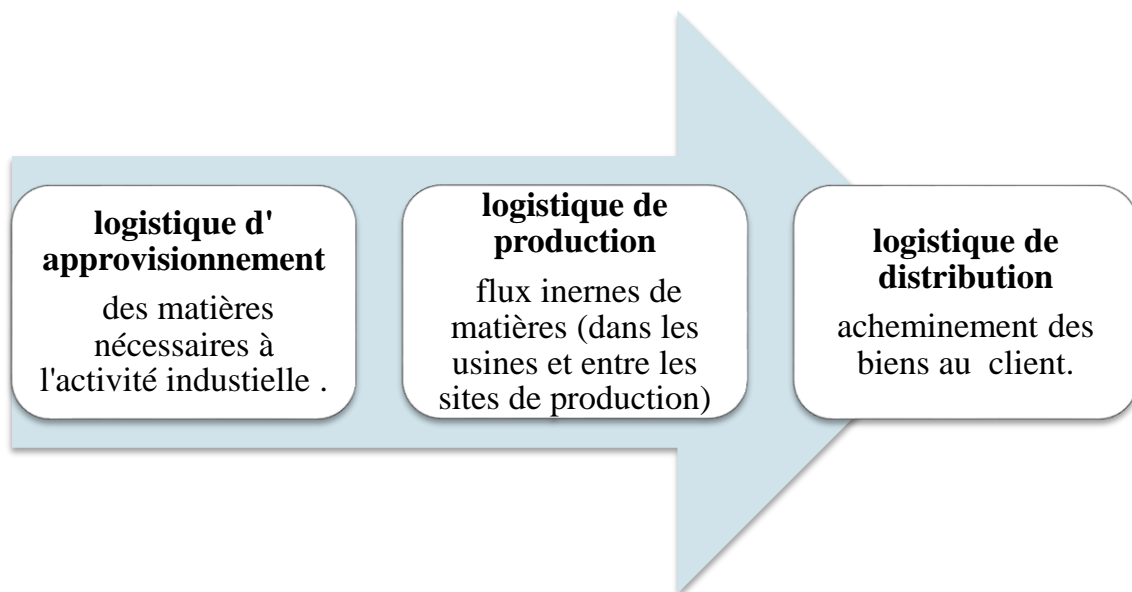
²³ Dictionnaire du transport et de la logistique, DAMIEN (M-M), DUNOD, 3eme édition, 2010, p84.

de produits dans les meilleures conditions de coût. Elle implique la mise en place d'une politique de distribution : une méthode de gestion des stocks de produits finis ou à assembler, la maîtrise des délais de livraison, la gestion du transport en aval, sous-traitance des opérations à des prestataires logistiques.

6.3. Logistique de production : Activités visant à assurer la mise à disposition dans les délais souhaités par les différentes unités de production et/ou d'assemblage des quantités et références voulues de matières premières et en-cours de production au meilleures conditions de coût, y compris environnementales. Ceci suppose le respect de règles de gestion des stocks d'en-cours de production, un modèle de pilotage des flux, un système de manutention, la gestion du transport entre les sites de stockage et les unités de production.

→ Ce schéma explicatif expose les domaines englobés par la logistique :

Figure N°3 : Les domaines englobés par la logistique.



Source : la logistique.²⁴

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

²⁴ SOHIER (J), op.cit, p13.

7. Définition des logistiques²⁵ :

7.1 Logistique d'approvisionnement, qui permet d'amener dans les usines les produits de base, composants et sous-ensembles nécessaires à la production.

7.2 Logistique d'approvisionnement général, qui permet d'apporter à des entreprises de service ou des administrations les produits divers dont elles ont besoin pour leur activité (fournitures de bureau par exemple).

7.3 Logistique de production, qui consiste à apporter au pied des lignes de production les matériaux et composants nécessaires à la production et à planifier la production ; cette logistique tend à absorber la gestion de production tout entière.

7.4 Logistique de distribution, celle des distributeurs, qui consiste à apporter au consommateur final les produits dont il a besoin.

7.5 Logistique militaire, qui vise à transporter sur un théâtre d'opération les forces et tout ce qui est nécessaire à leur mise en œuvre opérationnelle et leur soutien.

7.6 Logistique de soutien, née chez les militaires mais étendue à d'autres secteurs, aéronautique, énergie, industrie, etc... qui consiste à organiser tout ce qui est nécessaire pour maintenir en opération un système complexe, y compris à travers des activités de maintenance.

7.7 Une activité dite de service après vente, assez proche de la logistique de soutien avec cette différence qu'elle est exercée dans un cadre marchand par celui qui a vendu un bien ; on utilise assez souvent l'expression « management de services » pour désigner le pilotage de cette activité ; on notera cependant que cette forme de logistique de soutien tend de plus en plus souvent à être exercée par des spécialistes du soutien différents du fabricant et de l'utilisateur et dits *Third Party Maintenance* ²⁶;

7.8 Reverse logistics, parfois traduit en français par « logistique à l'envers », « rétro-logistique » ou encore « logistique des retours », qui consiste à reprendre des produits dont le client ne veut pas ou qu'il veut faire réparer, ou encore à traiter des déchets industriels, emballages, produits inutilisables depuis les épaves de voiture jusqu'aux toners d'imprimantes.

²⁵ PEMOR (Y) et FENDER (M) : *logistique : production distribution soutien*, DUNOD, 5eme édition, 2010, P4.

²⁶ La tierce maintenance ou maintenance par un tiers : désigne dans l'industrie des technologies de l'information, la maintenance des systèmes informatiques (ou matériels) et des logiciels de l'entreprise, qui sont externalisés par une entreprise ou un fournisseur tiers, qui n'est ni le fabricant ni le propriétaire du système informatique ou du matériel de l'entreprise.

Une distinction commode est celle que l'on fait souvent entre les logistiques de flux, production et distribution d'une part, et les logistiques de soutien d'autre part. Ces deux catégories de logistique ont en effet des caractéristiques assez différentes, les premières étant plus liées aux techniques de gestion de la production et aux techniques de marketing et de ventes, les deuxièmes étant plus liées à des méthodes de maintenance et de gestion de rechanges, particulièrement développées dans le domaine militaire ou dans celui de la maintenance des équipements techniques.

→ Il y avait donc bien des logistiques différentes jusqu'à ce que le concept de *Supply chain* ne vienne apporter une certaine unité en ce domaine ; nous allons voir ce concept dans le deuxième chapitre.

8. Le champ d'action de la logistique : ²⁷

Dans une entreprise, la fonction logistique se rattache traditionnellement à l'organisation des opérations d' :

- Emission et/ou traitement des commandes relatives aux besoins en ressources logistiques.
- Gestion des livraisons dont les activités d'emballage, manutention et transport.
- Gestion des ressources physiques.
- Gestion des mouvements des personnes (plannings de rotation, plannings d'activité...)

Dans l'industrie, la fonction logistique regroupe toutes les activités précédentes, auxquelles s'ajoutent les opérations de :

- Gestion des données techniques de la production.
- Planification des besoins.

Dans les administrations, la fonction logistique regroupe généralement l'ensemble des activités de gestion des ressources physiques. A ces dernières, s'ajoutent les services généraux (petites maintenances, entretiens, sécurité...).

²⁷ Champ d'action de la logistique, <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Fonctions-logistiques.htm> le 28/06/2015 à 04h14.

Section3 : but et objectifs de la logistique :

1. Finalité de la logistique :

Dans la définition officielle de la norme AFNOR (norme X 50-600)²⁸, la logistique est une fonction « *dont la finalité est la satisfaction des besoins exprimés ou latents, aux meilleures conditions économiques pour l'entreprise et pour un niveau de service déterminé* ». ²⁹

Une autre source résume les finalités³⁰ de la logistique comme suit :

1.1 A court terme : il s'agit d'optimiser les flux physiques, de l'amont à l'aval, ce qui implique :

- L'exploitation des prévisions commerciales à très court terme et des carnets de commandes.
- La définition des programmes d'approvisionnement et de production.
- La programmation des livraisons.

1.2 A moyen terme : à l'horizon des plans d'action et des budgets, la logistique vise à :

- Définir les actions qui permettent de contrôler les coûts logistiques des services que l'entreprise a choisi de développer.
- Conseiller les dirigeants pour leur permettre de choisir les opérations que l'entreprise doit assurer en propre et celles qu'elle a intérêt à sous-traiter.
- Contribuer fortement à l'optimisation des coûts d'investissement ou du fonds de roulement de l'entreprise.

1.3 A long terme : dans une perspective de long terme, la finalité de la logistique est :

- D'aider l'organisation à maîtriser la complexité, l'incertitude et les délais résultant de la multiplication des couples produits-marchés.

²⁸ Le groupe AFNOR, est un groupe français issu de la fusion des associations AFNOR et AFAQ (association française pour l'amélioration et le management de la qualité), et qui comprend trois filiales commerciales autour de l'association AFNOR, axées sur la normalisation, la certification, l'édition spécialisée et la formation.

²⁹ La logistique, op.cit. Le 24/08/2015 à 19h41.

³⁰ Finalités de la logistique, <http://www.packcenter.be/fr/logistique/> le 28/06/2015 à 4h29.

- D'actualiser en permanence la connaissance de l'impact que les aspects logistiques ont sur les coûts d'exploitation des clients et de l'organisation.

« L'objectif d'un système logistique est de permettre d'obtenir : les bonnes quantités, des bons produits, au bon endroit, au bon moment et au bon coût. »³¹

➔ La logistique est l'activité qui a pour objet, en essayant de se rapprocher le plus possible des cinq zéros³², l'interdépendance des trois éléments suivants :

- Optimisation de la qualité du service ainsi que ses délais (ce qui permet l'obtention de l'avantage concurrentiel et l'augmentation du chiffre d'affaires par la suite).
- Optimisation de la productivité (réduire les coûts en honorant les conditions économiques prévues et ainsi augmenter le profit).
- Respect de la sécurité et la sûreté (intégrité des personnes et de l'environnement).

2. Enjeux de la logistique³³ :

La fonction logistique gère les flux physiques et doit par conséquent évaluer les flux d'informations associés qui sont immatériels. La logistique cherche à améliorer les synergies et la flexibilité par l'organisation des ressources et donc la *réactivité industrielle*.

La fonction logistique entretient donc des liens très forts avec le service responsable du système d'information de l'entreprise. Ces liens sont si forts, que de nombreux concepts relatifs à l'analyse du système d'information peuvent être repris par la logistique. Il reste que la logistique traite des flux physiques et par conséquent des moyens pour les évaluer et les

³¹ Objectif de la logistique :

http://deliver.jsi.com/dlvr_content/resources/allpubs/guidelines/PockGuidManaCont_FR.pdf le 04/07/15 à 13h27.

³² 0 pannes, 0 stocks, 0 délais, 0 erreurs, 0 papier.

³³Enjeux de la logistique,

https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&uact=8&ved=0CDUQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.foadmooc.auf.org%2FIMG%2Fdoc%2FLogistique.doc&ei=u9KXVaHBEbLZ7QaOql_QAg&usg=AFQjCNEx0UU5E21mABSrHCvM3AiKg7Akfg&bv=bv.96952980,d.ZGU le 04/07/2015 à 13h37.

améliorer au niveau quantitatif comme qualitatif. La logistique est au centre et aux extrémités de la production coresponsable auprès de tous les services de la qualité des flux physiques.

La logistique a pour objet de satisfaire la demande de flux physiques (matières, transport, emballage, stock...) tout en gérant les flux d'informations associés (notion de traçabilité), en mobilisant avec l'aide des autres services des ressources (humaines et financières) pour y parvenir. La fonction logistique gère directement les flux matières, et indirectement les flux associés immatériels : flux d'informations et flux financiers.

- ➔ La logistique est une fonction charnière ; comme il y a une interdépendance de ces activités, manutention, transport, conditionnement et approvisionnement, tout problème dans la préparation ou l'expédition d'une commande entraîne des dysfonctionnements dans l'approvisionnement des clients et un retard important concernant les activités suivantes, liés directement ou indirectement à ce problème car tout fonctionne comme une chaîne.

3. La mission de la logistique :

En tenant compte des points abordés précédemment ainsi que de notre parcours académique, nous pouvons considérer que la mission de la logistique se résume à :

- Répertorier les flux du problème analysé en fonction de leur type (physique, financier et d'information).
- Schématiser un flux d'un système ou d'un processus.
- Définir avec précision l'emplacement des flux de l'entité aux différents niveaux : amont, interne et aval.
- Assurer le suivi de l'acheminement des flux vers leurs destinations.
- Optimiser les flux en prenant en considération les moyens matériels et financiers qui seront alloués. Et cela, pour minimiser au plus haut point les coûts d'exploitation.

4. Avantages et limites de la logistique :

Les avantages et les limites dans l'application de la logistique sont :

4.1 Avantages de la logistique :

Dans un des ouvrages qui traite de logistique, on présente l'avantage de la fonction logistique comme suit « *innovation managériale qui aide à réduire les coûts et à satisfaire les besoins de l'aval... grâce à une maîtrise des flux informationnels* »³⁴, nous sommes partiellement d'accord avec cette approche car il nous semble que la logistique est à même d'avoir d'autres avantages tels que :

- La schématisation en flux des systèmes complexes, pour les rendre plus lisibles.
- La mise en place de schémas systémiques pour le ciblage et aussi la résolution d'un problème.

4.1 Les limites de la logistique :

D'après nos acquis pendant le cursus universitaire et les différentes documentations, les limites de la logistique pourraient être exprimées comme suit :

- La création d'un service uniquement chargé de la gestion de la logistique, qui peut être considéré comme une contrainte de coûts.
- Concernant l'Algérie, et plus particulièrement la capitale, les structures de formation prévoient un potentiel très insuffisant.
- La difficulté de calculer précisément les coûts logistiques.

En plus de cela s'ajoutent les risques afférents à cette activité comme : les risques généraux liés aux lieux de travail mais aussi ceux liés à : la manutention, le transit, la maintenance, le stockage, le transport ...³⁵

³⁴Encyclopédie de la gestion et du management, op.cit, P 547.

³⁵ Adapté selon l'article : GUENNOUN (M) ; TALBI(A) : « *L'analyse des risques associés à la fonction logistique* », Environnement de l'entreprise, N°12, P4.

Conclusion :

En évolution depuis une vingtaine d'années, le champ d'action de la fonction logistique s'est élargi, ses missions se sont diversifiées, ses compétences ont augmenté et la panoplie de ses méthodes et outils s'est considérablement enrichie.

La maîtrise des flux d'informations et de marchandises, que l'entreprise expédie vers ses clients, transfert entre ses établissements et reçoit de ses fournisseurs, représente une **démarche logistique globale** qui, pour réussir, transgresse quatre frontières: entre fonctions internes de la firme, entre entreprises partenaires, entre secteurs d'activité impliqués dans le même processus logistique, entre pays qui échangent des marchandises tout ceci au sein d'une même **chaîne logistique**, que nous allons voir dans le deuxième chapitre intitulé : "*la chaîne logistique : Supply Chain Management.*".

Sous l'impulsion du **Supply Chain Management (SCM)** la logistique a accru son champ d'intervention et ses capacités de pilotage. Rendant compte de ces évolutions, la fonction elle-même est entrain de changer. D'ailleurs, elle prend de plus en plus le nouveau nom de **fonction Supply Chain**, nous verrons dans le chapitre qui suit ces phases de développement.

Chapitre 2

« Il n'y a pas de tactique sans logistique. Si la logistique dit non, c'est qu'elle a raison. »

Général Dwight David Eisenhower³⁶

³⁶ Général et homme d'état américain (1890-1969). Il dirigea les débarquements alliés en Afrique du nord, en Italie, puis en Normandie. Républicain, il est élu président des États-Unis en 1952, puis en 1956.

Introduction:

Dans cette seconde partie, nous essayerons de mettre le point tout d'abord sur l'évolution du concept de la chaîne logistique en évoquant les rôles joués au sein de l'entreprise par la logistique (au préalable) puis la Supply chain management (à partir des années 90) qui relaye , englobe et enrichie la logistique. Puis nous donnerons quelques concepts théoriques de ce qu'est la SCM, citerons ses acteurs, ses activités. Ensuite nous citerons ses enjeux, sa gestion et les principaux outils dont elle fait appel. Pour cela nous avons partagé ce chapitre en trois sections qui se présentent comme suit :

- Section1 : Distinction entre logistique et SCM.
- Section2 : Définition et composantes de la SCM.
- Section3 : Enjeux et gestion de la chaîne logistique.

Section1: Distinction entre logistique et SCM.

1. Evolution du concept logistique / Supply chain au sein de l'entreprise :

L'évolution du concept logistique et Supply chain se sectionne en 2 grandes parties, la première consistant à gérer les flux de l'entreprise (1960-1980), la seconde³⁷, à gérer l'entreprise par les flux (1990-2000).³⁸

L'entreprise suit une évolution qui passe par plusieurs niveaux de maturités³⁹ :

Stade 1 - Fonctions logistiques indépendantes : dans l'entreprise on compte : une gestion de production, une fonction stockage, une fonction transport-distribution qui travaillent de façon quasi indépendantes chacune avec ses objectifs.

Stade 2 - Une fonction logistique transversale : une logistique industrielle et une logistique de distribution avec un responsable logistique créant la synergie entre les deux entités.

³⁷ La logistique a fait place à la fin des années 80 à la notion de Supply Chain.

³⁸ COLIN, (J) : « *Le Supply chain management existe-t-il réellement ?* », Revue française de gestion, N°156, 2005, P136.

³⁹ Evolution de la fonction logistique au sein de l'entreprise,
<http://www.buvetteetudiants.com/cours/92/evolution-de-la-fonction-logistique-au-sein-de-l-entreprise> le 24/08/2015 à 19h03.

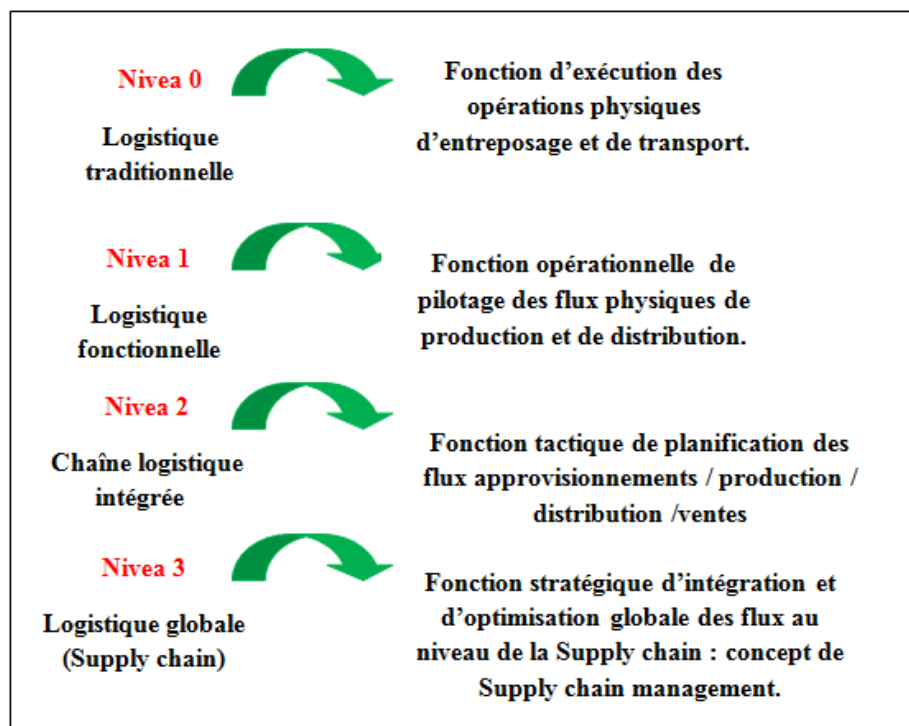
Stade 3 - **Supply Chain intégrée dans l'entreprise** : l'entreprise a déployé des processus et des outils pour intégrer dans un fonctionnement cohérent l'ensemble des maillons internes de sa logistique.

Stade 4 - **Supply Chain management étendu** : la SCM est étendue aux clients et aux fournisseurs avec lesquels l'entreprise partage en temps réel des informations pour les différentes fonctions de la logistique.

Stade 5 - **Supply Chain Commune** : l'entreprise utilise des moyens en commun avec des clients et fournisseurs, voir avec des concurrents dans une même communauté d'intérêts.

D'après ces stades de développement nous avons schématisé l'évolution de la logistique et de la Supply chain de la façon suivante :

Figure N° 1: Les différents niveaux de maturité de la logistique.



Source: établis par nous même adapté selon le rôle stratégique de la logistique⁴⁰.

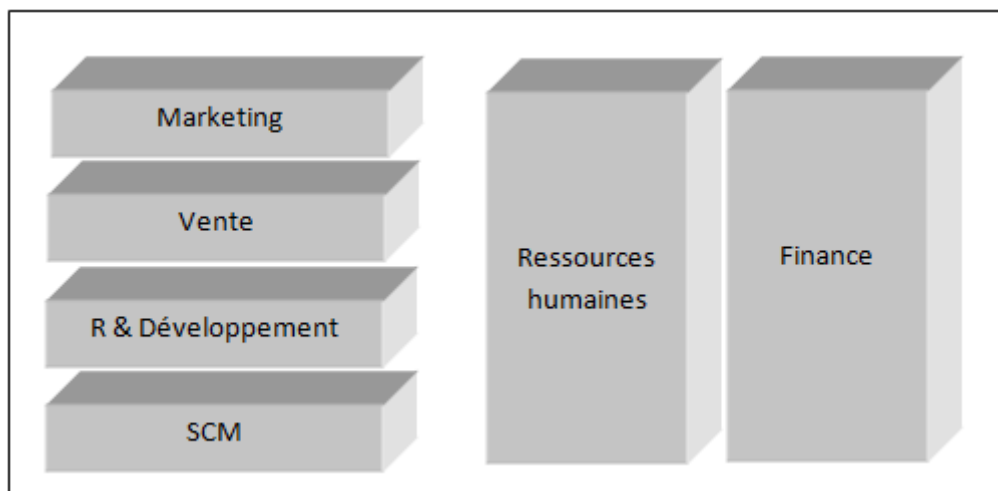
⁴⁰ La Supply chain management, <http://slideplayer.fr/slide/516646/> le 24/08/2015 à 19h10.

2. Différence entre logistique et Supply chain⁴¹ :

Dans les approches Supply chain, on a aujourd'hui dépassé les limites de l'entreprise pour appréhender en termes de logique de flux l'ensemble des flux allant du fournisseur du fournisseur au client du client. C'est une des caractéristiques essentielles qui distingue la Supply chain management de la seule approche logistique.

Elle prend dès lors place au sein des processus support-clefs de l'entreprise comme le montre la figure 2 ci-après :

Figure N° 2: Processus support-clefs de l'entreprise



Source: la logistique globale et la Supply chain management⁴².

La Supply chain, comme la logistique (vu précédemment), englobe trois natures de flux :

- Les flux physiques ;
- Les flux d'information ;
- Les flux financiers

Et elle intervient sur trois niveaux différents :

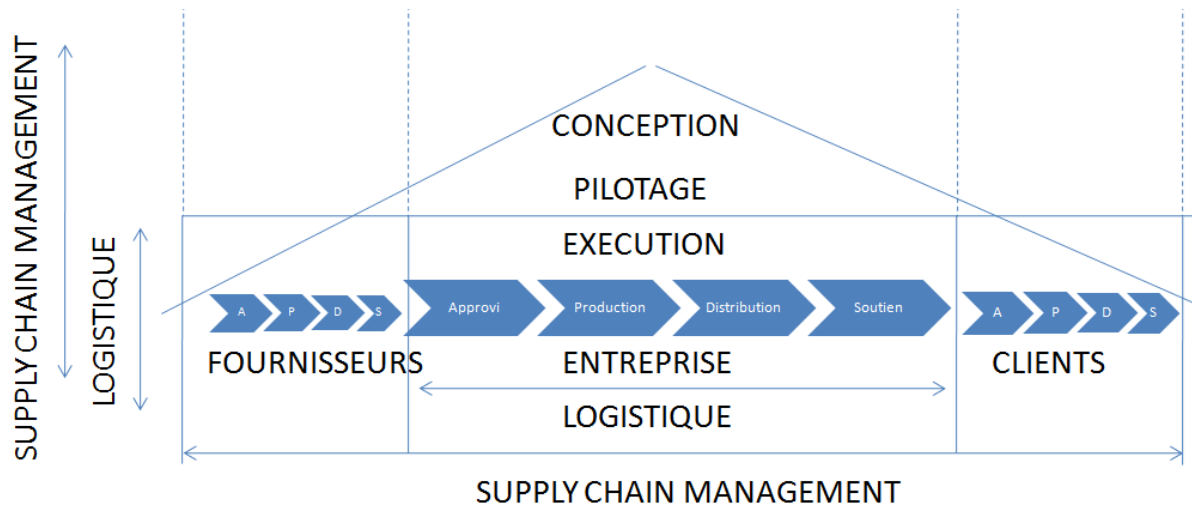
- L'exécution ;
- Le pilotage logique (planification et réaction) ;
- La préconception permanente pour adapter les solutions aux variations des contraintes qui les déterminent.

⁴¹ FENDER(M) et DORNIER (P-P) : *la logistique globale et le Supply chain management*, EYROLLES, 2eme édition, 2007, p58.

⁴² Ibid. P59.

C'est la couverture élargie des entreprises prises en compte dans la réflexion entreprise étendue et l'intervention sur ces trois niveaux, et tout particulièrement sur les deux derniers, qui spécifient la différence entre l'approche Supply chain et l'approche logistique historique comme expliqué dans la figure qui suit :

Figure N° 3: Champs couverts par la logistique et la SCM.



Source: Ibid.

Section2 : Définition et composantes de la SCM.

1. Définitions de la Supply chain :

Sont citées ci-après plusieurs définitions de la Supply chain mangement :

La « *Supply chain*⁴³ » ou chaîne d'approvisionnement est composée de la totalité des flux physiques et d'informations, ainsi que des interfaces entre les différents acteurs, producteurs et fournisseurs qu'implique la fabrication d'une fourniture ou la réalisation d'une prestation de service.

La Supply chain s'inscrit dans un périmètre très large qui va des renseignements concernant une demande d'achat jusqu'aux informations nécessaires à la distribution, en passant par la conception et la production de la fourniture ou du service.

⁴³ Définition Supply chain, <http://www.decision-achats.fr/Definitions-Glossaire/Supply-chain-239209.htm> le 24/08/2015 à 22h09.

La notion de *Supply chain* signale que tous les acteurs sont intégrés et participent à un même processus d'approvisionnement : chaque acteur de cette chaîne est lui-même en situation d'interface en amont et en aval de son propre rôle.

Certains auteurs définissent la chaîne logistique comme : « *L'ensemble des biens existants entre les fournisseurs de matières et de services qui interviennent à tous les stades de la transformation des matières premières en produits ou services à la livraison de ces derniers aux clients de l'entreprise* ». ⁴⁴

MARTIN Christopher ⁴⁵ considère « *la chaîne logistique comme le réseau d'entreprises qui participent, en amont et en aval, aux différents processus et activités qui créent de la valeur sous forme de produits et de services apportés au consommateur final* » ⁴⁶.

- ➔ Deux termes trouvent leur importance dans cette définition " réseau " et " valeur". Là où la notion de logistique se veut très réductrice, la Supply Chain va plus loin et s'intéresse à toutes les parties intervenantes, comme vu si dessus dans la figure N°3.

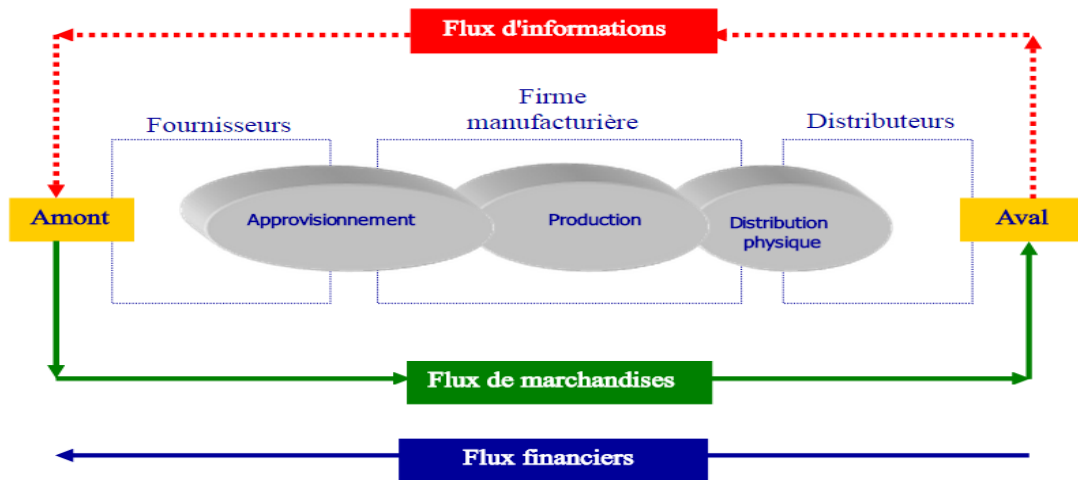
- ➔ Afin de faciliter les flux de produits, l'information circule d'un bout à l'autre de la chaîne, comme le montre la figure 4 ci-après, entre les fournisseurs et les clients. Un tel échange d'informations permet à toutes les parties de bien planifier la satisfaction des besoins actuels et futurs car elles partagent un objectif commun, celui de s'engager dans un processus de création de valeur représenté par le produit ou le service livré au consommateur final.

⁴⁴ RITZMAN (L) et autres : *Management des opérations principes et applications*, PEARSON Education, 1^{re} édition, Paris, 2004, p.280.

⁴⁵ Christopher MARTIN, Professeur à l'Université de CRANFIELD, est une légende dans le monde de la logistique et un véritable innovateur, Ses notions de la cohérence et de coopération dans des chaînes d'approvisionnements ont encouragé dans le monde entier de tels réseaux à fournir des améliorations de représentation et de réduction des coûts substantielles.

⁴⁶ MARTIN, (C): *Logistics and Supply Chain Management*, Prentice Hall, 2eme édition, Londres, 1998, p.145.

Figure N° 4 : Représentation de la Supply chain mangement.



Source : le rôle stratégique de la logistique⁴⁷.

Une autre source⁴⁸ cite que la Supply chain désigne l'ensemble des maillons de la logistique d'approvisionnement : achats, gestion des stocks, manutention, stockage etc.

- ➔ Si littérairement Supply chain mangement signifie chaîne d'approvisionnement, en réalité elle englobe et dépasse ses seules activités désignant **la chaîne logistique** qui peut être définit comme « *un ensemble de trois entités, ou plus, directement impliquées, en amont ou en aval, dans les flux de produits, de services, et/ou d'informations depuis une source jusqu'à un consommateur* »⁴⁹ ; Elle regroupe ainsi tous les professionnels (producteur, distributeur, grossiste, transporteur, transformateur) impliqués dans la mise à disposition du produit au consommateur ; Elle désigne alors " la coordination" et "la rationalisation" des moyens humains, financiers et des flux d'informations de ces professionnels (qui représentent ses acteurs).
- ➔ Les auteurs ajoutent qu'il y a différents niveaux de complexité de cette chaîne allant de la chaîne logistique directe intégrant une organisation, un fournisseur et un client jusqu'à la chaîne logistique ultime (étendue) qui va du fournisseur du fournisseur jusqu'au client du client que nous allons voir ultérieurement (dans la section : développement d'une chaîne logistique intégrée).

⁴⁷ Le rôle stratégique de la logistique, <http://slideplayer.fr/slide/516646/> le 14/08/2015 à 11h59.

⁴⁸ Définition SCM, <http://www.agrojob.com/dictionnaire/definition-supply-chain-2756.html> le 08/07/2015 à 13h 15

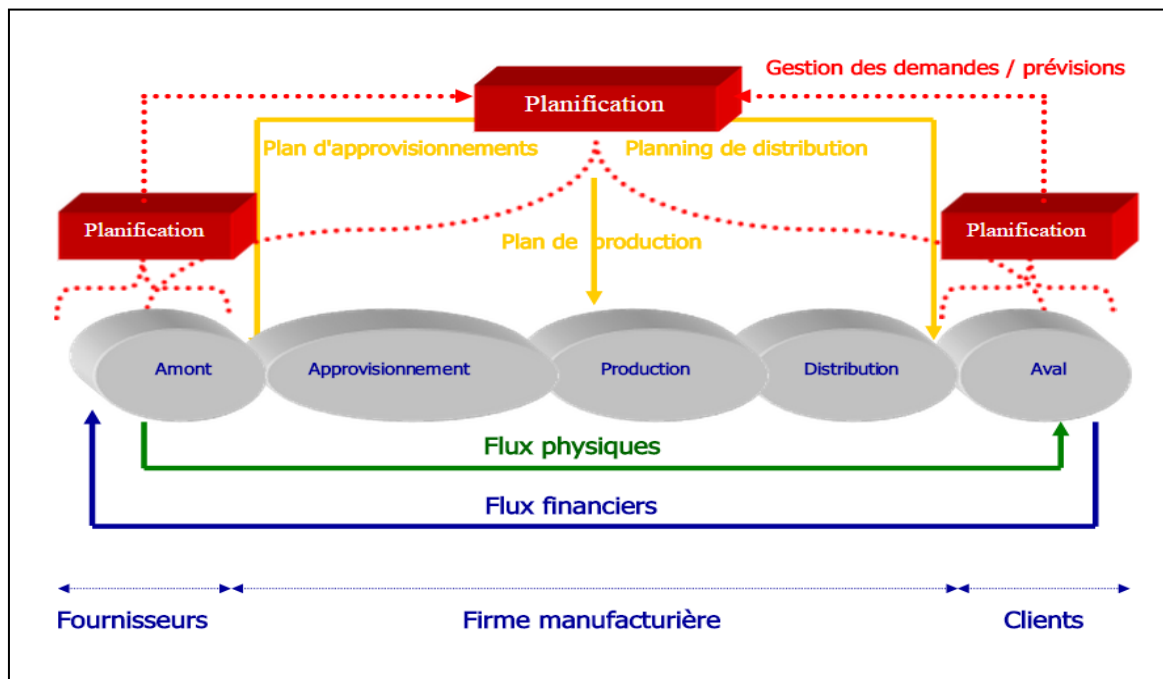
⁴⁹ Guérin (F) et Lambert (r) : « *une rénovation de la gouvernance des chaines logistiques* », revue française de gestion, N°227,2012, p3.

2. La logistique intégrée :

Plus les entreprises d'une chaîne d'approvisionnement sont capables d'intégrer et de coordonner leurs activités, plus elles ont de chances d'optimiser les flux du fournisseur au consommateur et de réagir efficacement aux changements de la demande.

Dans la figure qui suit un schéma explicatif de la chaîne logistique intégrée.

Figure N° 5 : La logistique intégrée.



Source: le rôle stratégique de la logistique.⁵⁰

3. Développement d'une chaîne logistique intégrée⁵¹ :

Une gestion réussie de la chaîne logistique fait appel à un niveau élevé d'intégration fonctionnelle et organisationnelle. L'intégration ne se fait pas en un jour. Généralement, la direction répartit la responsabilité de la gestion des flux de matières et de services sur trois services : le service des achats, de la production et de la distribution. Le service des achats gère les processus d'acquisition : choix des fournisseurs, négociation des contrats et centralisation des achats. Les managers de ce service sont généralement responsables de la

⁵⁰ Le rôle stratégique de la logistique, op.cit.

⁵¹ RITZMAN (L) et autres, op.cit, p282.

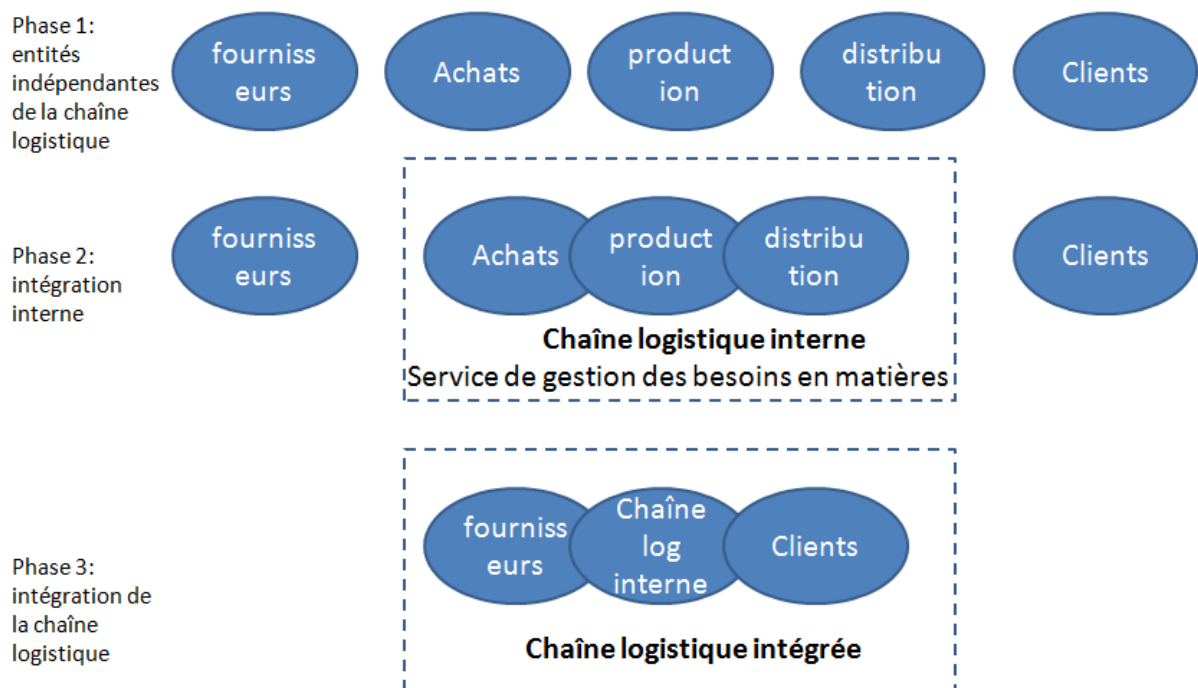
coopération avec les fournisseurs visant à assurer les flux nécessaires de matières et de services à court et à long terme. Ils ont parfois la charge des stocks de matières premières ainsi que de l'entretien et des réparations.

Le service production gère les processus de transformation qui génèrent le produit ou le service. Ses cadres sont responsables de la détermination des quantités produites et de la planification des calendriers de production et des emplois du temps des machines et de la main d'œuvre directement impliquées dans la production du bien ou du service.

Le service de distribution assure la gestion des flux matières entre le fabricant et le client, mais aussi entre les entreprises et les points de ventes, notamment le stockage et le transport des produits finis et de la sélection des prestataires de services transport.

Généralement, les gestionnaires désireux de procéder au développement d'une chaîne logistique intégrée progressent selon une série de phases logiques illustrées à la figure 6.

Figure N° 6 : développements d'une chaîne logistique intégrée.



Chapitre 2 : La chaîne logistique Supply chain management.

Lors de la phase 1, qui est le point de départ de la plupart des entreprises, les fournisseurs extérieurs et les clients sont considérés comme des entités indépendantes de l'entreprise. Les relations entretenues sont formelles et le partage d'informations opérationnelles de coûts est pratiquement inexistant. En interne, les services des achats, de la production et de la distribution agissent indépendamment, chacun prenant en charge ses propres améliorations sans tenir compte des autres modules. Chaque acteur interne ou externe de la chaîne logistique contrôle ses propres stocks et utilise souvent des systèmes de contrôle et des procédures incompatibles avec ceux des autres entités. Les barrières organisationnelles et fonctionnelles font que des volumes de stock importants existent tout au long de la chaîne logistique et que le flux global des matières et des services est inefficace.

A la phase 2, la direction entame l'intégration interne en créant un service de gestion des besoins en matières. Les responsables de ce service prennent part aux décisions concernant les achats, le stock, le niveau de production, la main d'œuvre, le planning et la logistique, sous le contrôle direct de la direction, pour créer une chaîne logistique interne. Dans les entreprises où la direction est parvenue à réaliser cette phase, les responsables exploitent un système de contrôle harmonisé de l'information et des matières qui va des services de la distribution aux services des achats, en intégrant les services marketing, les services financiers et comptables et les services opérationnels. L'efficacité et la liaison informatique avec les clients et les fournisseurs sont renforcées. Cependant, la direction considère toujours ses fournisseurs et ses clients comme des entités indépendantes et se focalise sur les questions tactiques plutôt que sur les aspects stratégiques.

L'intégration interne doit précéder la phase 3, celle de l'intégration complète de la chaîne logistique. La chaîne logistique interne est alors étendue afin d'englober les fournisseurs et les clients, les reliant dans le cadre d'une chaîne logistique externe, qui n'est plus sous le contrôle direct de la direction. Cette dernière doit changer d'orientation : plutôt que de se focaliser sur le produit ou le service, elle doit désormais concentrer ses efforts sur le client.

La phase 3 vise à intégrer les chaînes logistiques internes et externes. Cette chaîne logistique intégrée devient le cadre des décisions opérationnelles de l'entreprise.

4. La chaîne logistique globale ⁵²:

L'entreprise part du client pour remonter au fournisseur. Seule une bonne maîtrise de cet ensemble peut assurer une performance globale.

Il faut donc faire évoluer la notion de gestion de production (qui concerne, en général, uniquement la partie de flux de produits qui sont “ dans les murs ” de l'unité de production) vers la notion de gestion de flux qui englobe toutes les fonctions.

La création d'une fonction “ logistique intégrée ” (Supply chain management), traduit cette évolution, elle regroupe des fonctions traditionnellement dispersées (administration des ventes, expéditions, gestion des stocks, approvisionnement..).

5. Une Supply chain management efficace ⁵³:

La SCM est définie comme « le réseau des organisations qui exige, au travers de liens amont et aval, et dans les différents processus et activités, de produire de la valeur dans les produits et services détenus entre les mains du client ultime » (Christopher⁵⁴, 1992). Selon l'auteur, c'est d'abord par le modèle des « 4P » que l'émergence du SCM s'explique.

L'entreprise manufacturière développe des actions de marketing sur les trois premiers éléments de ce modèle, c'est-à-dire le produit, le prix et la promotion, tandis que le quatrième élément, décrit par le bon produit, à la bonne place, au bon moment, relève d'une dynamique logistique. Pour que celle-ci s'exerce au mieux, il faut attribuer au SCM un rôle stratégique et intégrateur qui, en partant de l'extraction de la matière première, permet de mettre à disposition des produits et des services auprès du consommateur final.

Dès lors, selon lui, quatre principes sont à considérer pour la mise en œuvre d'un SCM efficace :

- Une approche de la chaîne d'approvisionnement en tant qu'entité non fragmentée ;
- L'atteinte d'un objectif partagé par toutes les fonctions ;
- Une nouvelle vision globale de la gestion des stocks ;

⁵² BOMY (J-M) : « maîtrise de la chaîne logistique globale Supply chain management dimension et pilotage des flux de produits », stratégie de production, vol7, N°97, p2.

⁵³ MORANA(J) : *de la logistique au Supply chain management*, édition e-thèque, Marseille, 2003, p24.

⁵⁴ Christopher MARTIN.

- L'intégration primordiale de toutes les fonctions internes, mais aussi des acteurs externes.

Il ajoute (en 1994) à cette approche trois facteurs d'avantage concurrentiel :

Les 3 R's: Reliability, Responsiveness, Relationship⁵⁵

Tout d'abord, la fiabilité d'une organisation renvoie à la nécessité de garantir une livraison en temps et en quantités requis ; ensuite, la sensibilité (à la demande) évalue la capacité de répondre dans les délais les plus courts possibles, avec la flexibilité la plus grande ; enfin, le relationnel souligne l'importance de partenariats dans la mise en œuvre d'améliorations continues en matière de qualité, d'innovation, de réduction de coûts et d'ajustement des carnets de livraison.

De même, toute entreprise doit procéder à une réorientation profonde de son système de management (Christopher, 1997). Pour cela, elle doit modifier son schéma organisationnel selon quatre points :

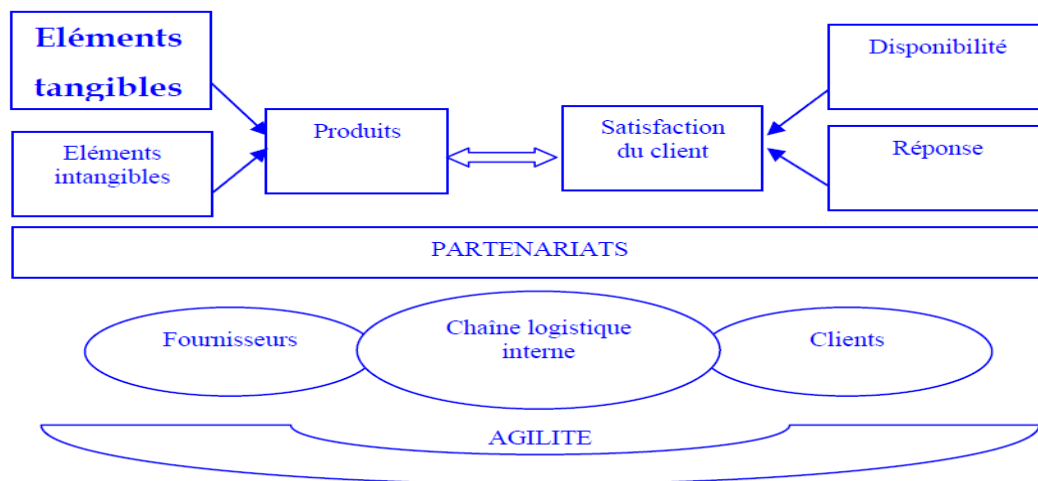
- Passer d'un système en termes de fonctions à une logique en termes de processus. Ceci signifie que l'entreprise doit considérer le caractère horizontal de la structure comme un ensemble de processus inter fonctionnels alignés sur les exigences du client.
- Passer d'une notion de profit à une notion de performance. Ce point souligne l'obligation de fournir à tous les intervenants des indicateurs financiers.
- Passer d'une gestion de produits à une gestion de clients : « parce que la satisfaction du client doit être l'objectif ultime de toute organisation commerciale, il est impératif que les structures de management et les systèmes de mesure en soient également le miroir » (Christopher, 1997).
- Passer d'une logique de vertical à une logique de virtuel où la recherche d'une relation de type gagnant-gagnant avec les fournisseurs est privilégiée comme source d'avantage concurrentiel.

⁵⁵ En français Fiabilité, Sensibilité (à la demande), Relationnel.

Au travers de ces diverses propositions, affinées au fil du temps, Christopher (1999) fonde la survie et la prospérité des firmes sur l'existence d'une chaîne logistique agile qui suscite une « adaptation rapide, stratégique, et opérationnelle aux changements à grande échelle et imprévisibles de l'environnement ».

La Figure qui suit en fournit une illustration synthétique :

Figure N°7: Chaîne logistique agile et efficace.



Source: MORANA(J), Op.cit

➔ De nombreux objectifs peuvent être atteints grâce à une gestion **efficace** de la chaîne d'approvisionnement dont :

- la réduction des coûts.
- l'amélioration du choix du moment opportun de commercialisation d'un produit.
- l'amélioration de la réactivité de l'entreprise.

6. Les acteurs de la Supply chain :

Ci-après⁵⁶ un bref aperçu des principales fonctions rencontrées dans une chaîne logistique ainsi que ses acteurs avec le rôle qu'elles peuvent jouer dans l'amélioration de la chaîne logistique :

Tableau N°1 : les acteurs de la SCM.

⁵⁶ ROUX (M) et LIU(T) : *optimisez votre plate forme logistique*, EYROLLES, 4ème édition, paris 2010, p4.

Chapitre 2 : La chaîne logistique Supply chain management.

Acteurs / fonctions	Actions
Acheteurs	<ul style="list-style-type: none"> • référencer des fournisseurs de qualité • accepter une politique d'arrondi (arrondir le nombre d'articles commandés au nombre entier de cartons, ou mieux de palettes, le plus proche) • commander en temps et en heure
Concepteurs de produits	<ul style="list-style-type: none"> • prévoir la spécialisation retardée
Concepteurs de conditionnements	<ul style="list-style-type: none"> • concevoir des PCB et SPCB de taille adaptée au marché • adapter la taille des cartons aux agrès ultérieurs • adapter la taille des cartons aux modes de transport (route, mer, etc.) • prévoir des systèmes d'ouverture rapide des cartons
Production	<ul style="list-style-type: none"> • être apte à produire de petits lots (ateliers flexibles) • veiller à la qualité des produits • produire à temps
Commerciaux	<ul style="list-style-type: none"> • mettre en place une politique d'arrondi • concevoir des catalogues sans ambiguïté pour diminuer les retours
Transporteurs	<ul style="list-style-type: none"> • livrer à temps • livrer en bon état

Supply chain	<ul style="list-style-type: none"> • coordonner l'ensemble des flux avec leurs contraintes spécifiques
Magasiniers	<ul style="list-style-type: none"> • contrôler les réceptions • maîtriser l'inventaire • veiller à la qualité des préparations • préparer à temps
Informaticiens	<ul style="list-style-type: none"> • transmettre rapidement les informations de manière fiable • mettre en place un système d'identification automatique «universel» • concevoir des tableaux de bord pertinents

Source : optimiser votre plate forme logistique.⁵⁷

Il n'est pas fait mention ici des acteurs extérieurs comme les consultants ou les bureaux d'ingénierie.

7. Les activités qui composent la Supply chain : ⁵⁸

Les activités qui composent la Supply chain sont :

7.1 La nature de l'entreprise : elle impacte la manière dont la logistique est pratiquée dans l'entreprise. Dans une société à vocation industrielle, la logistique est souvent rattachée au directeur de l'usine ou de production ; dans une société à vocation commerciale la fonction première de l'entreprise est de vendre, la logistique est rattachée donc instantanément au directeur commercial et souvent on entend « la logistique doit suivre ».

7.2 La prévision des ventes (qui peuvent être élaborées par : le service marketing, les commerciaux, les personnes dans le service approvisionnement...).

⁵⁷ Ibid.

⁵⁸GONZALEZ (L) : *vous avez dit Supply chain ! Les fondamentaux de votre performance*, AFNOR, 2009, p22.

7.3 Les achats : la fonction achat est devenue de plus en plus importante au cours de ses dernières années. en effet les entreprises ont commencé à sous-traiter leur production et à délocaliser leurs outils de production dans des pays où la main d'œuvre est moins chère.

7.4 Le réapprovisionnement : cette délocalisation des outils de production dans les pays où la main d'œuvre est moins chère a diversifié de manière importante les sources d'approvisionnement et a également éloigné les usines des centres de distribution des sociétés en allongeant les délais d'approvisionnement. Une conséquence directe pour les entreprises a été l'obligation de maintenir plus de stocks afin de couvrir ces délais.

7.5 Gestion des stocks : réviser les prévisions de vente, le plan de production, retarder les approvisionnements pour la gestion quotidienne des entrepôts, surveiller de près les produits à faible rotation.

7.6 L'entreposage : la notion d'entrepôts a énormément évolué au cours des années, plusieurs concepts ont fait leur apparition et certains ont été abandonnés. la technologie a également fait son apparition dans l'entrepôt afin d'améliorer la réception / l'expédition des produits, la préparation de commande.

7.7 La distribution : les sociétés ont pris conscience que la distribution des produits pouvait être stratégique. c'est pourquoi vers la fin des années quatre-vingt dix, on assiste dans certaines sociétés à un mouvement inverse d'internalisation logistique. Les entreprises ré internalisent leur logistique alors que d'autres décident dès le départ de gérer leur logistique en propre.

7.8 Le transport : le choix du mode de transport est très important c'est pour cela qu'il faut bien négocier son achat et de bien gérer son budget transport.

7.9 La relation client : les relations clients fournisseurs sont de plus en plus tendues, l'utilisation de la convention logistique permet de détendre les relations commerciales entre les partenaires commerciaux en s'aidant des tableaux de bord logistique⁵⁹.

8. Les deux faces de la Supply chain management ⁶⁰

Il ne faut pas oublier que la logistique en tant que premier niveau du Supply chain management a longtemps été considérée comme une fonction d'intendance ce qui signifie que

⁵⁹ Indicateur fondamental pour une activité logistique.

⁶⁰FENDER (M) et PIMOR(Y) : *logistique Supply chain*, DUNOD, 6ème édition, 2013, p49.

l'on ne parle de cette fonction que lorsque le résultat attendu en termes de niveau de service n'est pas atteint et que ce qui prédomine c'est le coût généré avant d'évoquer la valeur.

Il en est resté pour nombre de dirigeants l'idée que la "valeur" de la Supply chain, c'est l'absence de problèmes ou autrement dit qu'il ne faut s'intéresser à cette question qu'en évaluant les conséquences négatives des événements suivants :

- le risque de discontinuité du business en cas de grève, de feu, d'événements naturels graves, de facteur social mal maîtrisé, de défaillance logistique, de détérioration de l'outil de production ;
- le besoin d'investir dans des solutions sophistiquées et coûteuses qui par ailleurs augmentent les risques dont le risque financier ;
- le risque géopolitique en lien avec un déploiement d'activités au niveau international mettant en œuvre des chaînes logistiques interdépendantes ;
- la difficulté de comprendre les subtilités techniques propres à ces domaines.

Toute la logique des directions générales consistera à faire passer leur Supply chain du domaine à risque inacceptable à celui de risque acceptable mais sans identifier les gisements de création de valeur de cette fonction.

A contrario, la face positive consiste à considérer que la Supply chain management comme créatrice de valeur en :

- soutenant la croissance sur les marchés domestiques et à l'international ;
- apportant un avantage concurrentiel durable et perçu comme tel par les clients ;
- complétant l'offre de produits en proposant aux clients des services à valeur ajoutée et différenciés ;
- contribuant à l'obtention des résultats financiers de l'entreprise tant au niveau du compte de résultat que du bilan.

La maturité des Supply chain est directement corrélée à celle de leurs directions générales. Il y a un très gros effort d'éducation à consentir pour sensibiliser le top management aux opportunités de création de valeur par une fonction Supply chain maîtrisée au bon niveau et c'est pourquoi dans les compétences non techniques des responsables Supply chain, leur qualité pédagogique consiste à démystifier cette fonction et à éclairer les bons choix ce qui est une dimension essentielle.

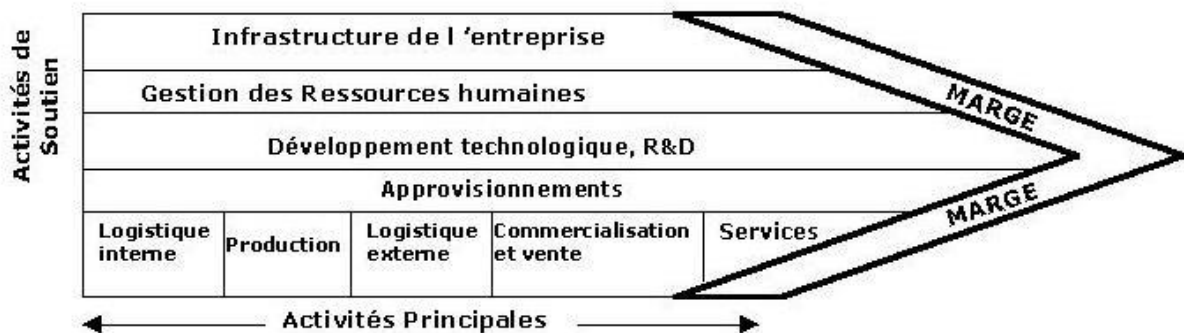
9. Notion de chaîne de valeur⁶¹

L'acte d'achat ne porte plus uniquement sur le bien mais aussi sur l'organisation de la chaîne dont il est issu. Concrètement, une part croissante des consommateurs finaux se préoccupe désormais autant de la fiabilité du produit et de ses performances que de la répartition géographique de la chaîne, de son empreinte environnementale ou de l'équité économique et sociale. La chaîne logistique en tant que telle devient donc créatrice de valeur.⁶²

Le concept de chaîne de valeur a été introduit par les penseurs académiques de la stratégie d'entreprise tel que M.PORTER au début des années 80 et qui ont formalisé la création de valeur à deux niveaux complémentaires : en interne et en externe à l'entreprise.

Le schéma de la figure suivante représente la chaîne de valeur au sein d'une entreprise telle que proposée par PORTER.

Figure N° 8 : chaîne de valeur au sein d'une entreprise (PORTER).



Source : représentation de la chaîne de valeur de PORTER.⁶³

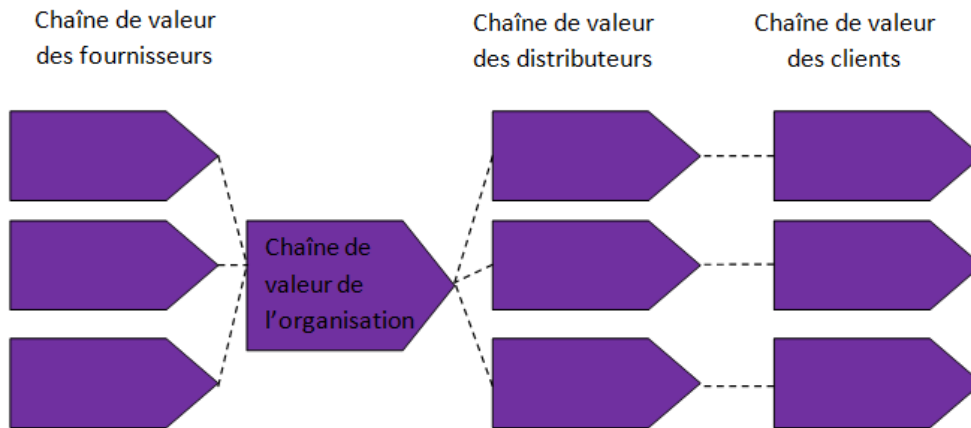
Cette représentation qui doit être challengée à l'aune des situations actuelles positionnait étonnamment les fonctions d'approvisionnement et logistique au même niveau d'activité primaire que les opérations industrielles, marketing et ventes et non pas au niveau des fonctions supports. Dans une vision étendue aux acteurs externes, la notion de chaîne de valeur prend en compte l'ensemble de ces acteurs comme le montre la figure qui suit.

Figure N°9: la chaîne de valeur.

⁶¹ Ibid. P55

⁶² Guérin (F) et Lambert (R), op.cit, p3.

⁶³ La chaîne de valeur de porter, <http://www.entreprendre.ma/photo/art/default/2137687-2978042.jpg?v=1289481396> le 22/08/2015 à 22h48.



Source: FENDER (M) et PIMOR (Y)⁶⁴

Dans cette approche plus complète, la chaîne de valeur est pilotée par la notion de satisfaction du client final mobilisant le moins de ressources possibles. Elle prend en compte également les niveaux d'analyse stratégique et opérationnelle au niveau macro des processus et micro des activités élémentaires.

Enfin, elle intègre LA DEMAND CHAIN (analyse des tendances du marché et des besoins clients, conception des solutions de service) et la Supply chain (conception et production des produits et des services), la première définissant les objectifs de la Supply chain quand cette dernière définit les ressources et les moyens à mettre en œuvre pour soutenir cette demande.

Ce modèle est donc conforme à la définition du Supply chain management comme fonction d'animation et de coordination de l'interface entre ce que nous appelons LE DEMAND SIDE et LE SUPPLY SIDE et que nous détaillons dans ce qui suit.

Les notions de DEMAND SIDE et SUPPLY SIDE (l'offre et la demande) s'appréhendent à trois niveaux, comme le montre le tableau N° 2 en termes d'interfaces.

Tableau 2 : SUPPLY SIDE et DEMAND SIDE.

⁶⁴ Op.cit. p55

Nature de l'interface	SUPPLY SIDE	DEMAND SIDE
Fonctionnelle	Achats Approvisionnements R&D Production	Marketing Ventes
Sectorielle	Fournisseurs Producteurs	Grossistes Détaillants Distributeurs
Géographique	Pays exportateurs	Pays importateurs

Source : ibid.

Ce tableau montre clairement que les interfaces animées par la Supply chain management sont positionnées de manière transversale à trois niveaux internes et externes à l'entreprise. Ces interfaces ont été renforcées en nombre par la fragmentation des chaînes de valeur du fait de la spécialisation des acteurs sur leurs compétences de base et nous sommes en présence de deux business modèles génériques qui s'affrontent :

- celui de la fragmentation des chaînes de valeur et donc des chaînes logistique, la double capacité à choisir les bons « partenaires » externes et à les coordonner dans une logique de marge maîtrisée et de flux synchronisés par une coopération et une intégration par les flux d'information.

- celui de l'intégration verticale qui cherche à simplifier les échanges le long de la chaîne de valeur et à capturer le maximum de marge par une internationalisation des activités à valeur ajoutée mais qui en contrepartie donne moins de flexibilité et nécessite des capitaux importants.

Section3 : Enjeux et gestion de la chaîne logistique.

1. Enjeux de la Supply chain⁶⁵ :

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

1 – Faire coexister avec la dimension opérationnelle historique une dimension plus stratégique en vue de concevoir et piloter le système : majoritairement dédiées à l'exécution des opérations, les organisations peinent à s'adapter aux changements permanents dictés par la vision globale et la durée de vie limitée des solutions.

2 – Déployer un management transversal tant en interne qu'avec les entreprises extérieures de la Supply chain: la maîtrise complexe de l'ensemble de la chaîne se heurte souvent aux structures hiérarchiques traditionnelles, aux origines culturelles et à la méconnaissance des métiers.

3 – Gagner en agilité malgré l'inertie induite par l'intensité capitalistique et l'intensité de main d'œuvre.

Ces enjeux globaux nécessitent d'être déclinés au regard des fonctions de l'entreprise pour en appréhender l'impact.

2. Gestion de la Chaîne Logistique :

On appelle Supply chain management⁶⁶ ou en français Gestion de la chaîne logistique (GCL) la gestion de l'ensemble des opérations liées à la logistique, c'est-à-dire la gestion des flux circulant dans l'entreprise et entre l'entreprise et son environnement (approvisionnement, livraison, stockage, informations, transactions financières...).

Autrement dit c'est gérer l'ensemble des ressources, moyens, méthodes, outils et techniques destinés à piloter le plus efficacement possible la chaîne globale d'approvisionnement et de livrer le produit ou service jusqu'au consommateur final.

La gestion de la Chaîne logistique constitue un enjeu prioritaire pour la productivité de l'entreprise.

On cherche à fluidifier les flux circulant dans l'entreprise et entre l'entreprise et son

⁶⁵ DURAND (B) et DE FAULTRIER (B) : « *L'impact de la Supply Chain sur les métiers de la logistique et des achats* », vol.15, N°2, 2007 p56.

⁶⁶ Gestion de la chaîne logistique, <http://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/supply-chain-management.html> le08/07/2015 à 14h20

environnement. Pour cela l'entreprise doit déterminer les outils et méthodes permettant d'améliorer l'approvisionnement en réduisant les stocks et les délais de livraison.

Depuis peu, la gestion de la chaîne logistique prend en compte les paramètres environnementaux. Un phénomène qui deviendra incontournable dans le futur. Au delà des critères habituels (disponibilité des produits, réduction des coûts, performance financière), on prend en compte des paramètres tels que la réduction des émissions de CO2 et de la consommation d'énergie (→ vers une approche Supply chain durable où le contexte environnemental joue un rôle primordial).

En mettant sur le marché des denrées périssables nécessitant parfois un maintien en température, l'agroalimentaire est la première industrie concernée par l'optimisation de sa Supply chain en terme de délai d'acheminement et de respect des températures (chaîne du froid), d'autant plus si sa production est destinée à l'export. Même pour les denrées de longue durée de vie, les délais entre production et mise en vente se raccourcissent à la demande des distributeurs afin de proposer aux consommateurs des produits qu'ils pourront conserver chez eux.

3. Les outils de la chaîne logistique :

La gestion de la chaîne logistique et son optimisation ont conduit à intégrer de nombreux outils (notamment informatiques) qui couvrent des domaines variés allant de la planification au contrôle de la qualité, les principaux sont cités ci après :

Tableau N°3: les principaux outils de la gestion de la SCM.

Niveaux d'intervention	Outils	Explication
Planification :	MRP	Manufacturing Resource Planning _ management des ressources de production : Méthode de planification de l'ensemble des ressources d'une entreprise industrielle ; Elle est constituée d'un grand nombre de fonctions toutes liées entre elles : plan stratégique, plan industriel et commercial, programme directeur de production, calcul des besoins, planification des besoins en capacité et suivi de l'exécution des plans. ⁶⁷

⁶⁷ <http://www.faq-logistique.com/Definition-Management-Ressource-Production.htm> le 22/08/2015 à 8h58.

Chapitre 2 : La chaîne logistique Supply chain management.

	<p>JIT</p>	<p>JUST IN TIME_ juste à temps : Technique qui permet aux biens d’arriver sur le site précisément au moment où ils sont nécessaires, ce qui permet de réduire les niveaux de stock et par là-même occasion les investissements et frais qui y sont rattachés. Le Juste à Temps s’oppose en fait au plan directeur de production défini à partir de la méthode du MRP pour lequel la production est enclenchée à partir des prévisions de ventes (flux poussés). Avec le juste à temps, les flux sont tirés, la production est enclenchée par les commandes ainsi les niveaux de stocks sont réduits, le risque étant le manque de réactivité du système...⁶⁸</p>
	<p>DRP</p>	<p>Planification des ressources de distribution : Méthode de calcul des quantités à approvisionner par référence de manière à éviter les ruptures tout en limitant les niveaux de stocks. Cette méthode permet de dimensionner les ressources logistiques et financières nécessaires.⁶⁹</p>
<p>Fabrication</p>	<p>OPT</p>	<p>Méthode de progrès permanente. (Optimized Production Technology) Cette méthode est applicable à tous les processus de production caractérisés par des goulets d’étranglement (tâches critiques pour lesquelles un retard n’est pas rattrapable : un retard sur cette tâche retarde d’autant la fin d’un projet). Cette méthode répond à trois objectifs : maximiser les ventes, réduire les stocks, réduire les coûts⁷⁰</p>
	<p>CPR</p>	<p>Continuous replenishment program : Programme d’approvisionnement continu, Programme qui déclenche la fabrication et le mouvement d’un produit dans la chaîne logistique d’approvisionnement dès qu’un produit identique est acheté par le consommateur final⁷¹</p>

⁶⁸ <http://www.faq-logistique.com/Definition-Juste-A-Temps.htm> le 22/08/2015 à 8h59.

⁶⁹ <http://www.faq-logistique.com/Definition-DRP.htm> le 22/08/2015 à 9h00.

⁷⁰ <http://www.faq-logistique.com/Methode-OPT.htm> le 22/08/2015 à 9h15.

⁷¹ <http://www.faq-logistique.com/Definition-CRP.htm> le 22/08/2015 à 11h35.

Chapitre 2 : La chaîne logistique Supply chain management.

	KANBAN	Juste à temps par fiches : Méthode de gestion de production, d'origine japonaise, visant à assurer grâce à l'emploi de fiches un approvisionnement en juste-à-temps. L'objectif de cette méthode est d'adapter le niveau des stocks en fonctions des sorties réelles et prévisionnelles. Ainsi, dès qu'un produit est consommé, la méthode préconise le lancement en production de la quantité correspondante afin de reconstituer le niveau de stock initial. ⁷²
Optimisation des stocks	Approche endogène / exogène	<ul style="list-style-type: none"> - Méthode endogène : analyse d'historiques. - Méthode exogène : approche étude de marché.
Transport, entreposage ou magasinage	WMS	Warehouse Management Systems : désigne une catégorie de progiciels destinés à gérer les opérations d'un entrepôt de stockage. L'objet premier du WMS n'est pas de prendre les commandes mais de les prendre en compte et d'en optimiser la préparation. ⁷³
	La RFID	est un système d'identification par radiofréquence qui permet d'écrire, de stocker et de relire des informations sur des étiquettes électroniques intégrées aux produits à tracer. Un système RFID se compose d'une puce électronique équipée d'une antenne (l'étiquette RFID) et d'un lecteur. ⁷⁴
	Tracing, Tracking	Tracing (Traçabilité produit) et Tracking (traçabilité logistique) : Le tracing permet de reconstituer qualitativement le parcours des produits. On l'utilise pour rechercher les causes d'un problème qualité. Le tracking correspond à un suivi quantitatif. Il permet de localiser les produits, déterminer les destinations et les origines. ⁷⁵

⁷² <http://www.faq-logistique.com/Definition-Kanban.htm> le 22/08/2015 à 9h16.

⁷³ https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&sqi=2&ved=0CCIQkA4oADAAahUKewjsxY3SvzbzHAhXnPtsKHWMmBn0&url=http%3A%2F%2Ffr.wikipedia.org%2Fwiki%2FWarehouse_Management_Systems&ei=7E7YVeyfC-f97AbjzJjoBw&usg=AFQjCNE9t3-oRziyLwINXI8xtB7IGtfnNA

⁷⁴ <http://faq-logistique.com/RFID.htm> le 22/08/2015 à 11h38.

⁷⁵ <http://faq-logistique.com/tracabilite.htm> le 22/08/2015 à 11h40.

Chapitre 2 : La chaîne logistique Supply chain management.

gestion de l'information	<p>au plan général : logiciel de gestion intégré PGI ou ERP</p>	<p>Les EPR (Enterprise Resource Planning) sont des systèmes d'information intégrés des différentes fonctions de l'entreprise (vente, administration des ventes, prospection et devis, production, approvisionnements, finances, SAV ...). Il rend compte à la fois des transactions (commandes ...) et de l'exécution de ces transactions (suivi). Ce système doit donc permettre à chaque utilisateur autorisé d'avoir accès à toutes les informations nécessaires pour traiter efficacement une demande du client. ⁷⁶</p>
	<p>au plan de la gestion de la relation client GRC ou CRM</p>	<p>La gestion de la relation client (CRM) est une méthode complète pour gérer les relations clients et prospects dans l'optique de tisser des liens sur le long terme. Cette démarche CRM peut également englober les relations avec vos fournisseurs, partenaires, revendeurs et actionnaires, centre d'appel... ⁷⁷</p>
	<p>au plan de la relation fournisseur : GRF ou SRM</p>	<p>Le terme Supplier Relationship Management noté SRM, traduit : gestion de la relation fournisseur désigne l'utilisation de technologies par une entreprise afin d'améliorer le mécanisme d'approvisionnement auprès de ses fournisseurs. Au même titre que la gestion des relations avec les employés, il s'agit d'un concept émergeant de la gestion de la relation client. ⁷⁸</p>
	<p>au plan de la gestion du cycle de vie des produits PLM</p>	<p>Le Product Life cycle Management noté, littéralement : gestion du cycle de vie des produits désigne un cadre organisationnel et un ensemble de concepts, méthodes et outils logiciels dont le but est de créer et de maintenir les produits industriels tout au long de leur cycle de vie, depuis l'établissement du cahier des charges du produit et des services associés jusqu'à la fin de vie, en passant par le maintien en conditions opérationnelles. ⁷⁹</p>

⁷⁶ Les outils de la GCL, <http://www.buvetteetudiants.com/cours/95/les-outils-de-gestion-de-la-chaîne-logistique> le 22/08/2015 à 11h43.

⁷⁷GRC, <http://www.infocob.com/definition-crm> le 22/08/15 à 11h52.

⁷⁸ GRF, <http://www.commentcamarche.net/contents/330-supplier-relationship-management-srm> le 22/08/2015 à 11h56.

⁷⁹ Life cycle management, https://fr.wikipedia.org/wiki/Product_Lifecycle_Management le 22/08/2015 à 11h48.

mode de fonctionnement du système d'information	EDI	Echange de Données Informatisées / Electronic Data Interchange : consiste pour une entreprise à mettre en place des outils informatiques compatibles avec les systèmes des différents partenaires afin d'échanger des données commerciales (commandes) et comptables (facturation). L'e-Trade, beaucoup plus souple, rapide et simple, a tendance à se substituer de plus en plus aux anciennes techniques de l'EDI, Intranet, Extranet, Portail Web....
mode de gestion et de contrôle de la qualité	TQM	gestion de la qualité totale : Gestion qualitative de l'ensemble des facteurs pouvant influencer la qualité des performances d'une organisation. Elle s'appuie en particulier sur des systèmes de mesure de performance et d'amélioration continue. ⁸⁰

Source: établis par nous même.

Conclusion:

Dans ce second chapitre nous avons vu que la Supply chain est un terme anglo-saxon désignant la chaîne logistique globale, celle qui va du fournisseur au client et où la production est tirée par la demande ; c'est-à-dire le marché.

Son objectif est : " le bon produit en quantité correcte et dans de bonnes conditions, au bon endroit, au bon moment, au bon client et au coût le plus juste".

Elle désigne en réalité, l'ensemble des entreprises ou organisations qui interviennent pour qu'un produit donné soit fabriqué, acheminé et réceptionné dans de bonnes conditions par le client final.

⁸⁰ <http://www.faq-logistique.com/Definition-GIQ.htm> le 22/08/15 à 11h 57.

Chapitre 2 : La chaîne logistique Supply chain management.

Dans l'entreprise, le temps de commercialisation ou de réalisation d'un produit est fortement conditionné par l'approvisionnement en matières premières, produits finis, semi-finis, en éléments d'assemblage ou en pièces détachées, à tous les niveaux de la chaîne de fabrication.

La rentabilité de l'entreprise dépend ainsi en grande partie des choix stratégiques réalisés lors de l'acquisition de ces biens (matière premières/ marchandises/ services). Nous étudierons dans **le troisième chapitre** intitulé "**Gestion de l'approvisionnement**" cette fonction et son importance pour l'atteinte des objectifs fixés.

Chapitre 3

« La stratégie constitue une alternance et une combinaison perpétuelle d'attaque et de défense. »

Carl von Clausewitz⁸¹

⁸¹ Général et théoricien militaire prussien (1780-1831). Il dirigea l'école de guerre de Berlin après s'être enrôlé dans l'armée russe pour combattre la France. Il défend l'idée de la subordination du politique au militaire et laisse une œuvre qui sert de référence à presque toutes les réflexions militaires.

Introduction :

Dans ce troisième chapitre sera présentée la fonction approvisionnement dans sa globalité : définition, ses fonctions rattachées à savoir l'achat et la gestion des stocks, les objectifs et missions de l'approvisionnement, ses liens avec les autres fonctions de l'entreprise et en conclusion nous détaillerons les étapes du processus d'approvisionnement ainsi que ses indicateurs ; pour cela nous avons réparti ce chapitre en 3 sections nommés comme suit :

Section1 : Généralités sur l'approvisionnement.

Section2 : Ses liens avec les autres fonctions de l'entreprise.

Section3 : Déroulement du processus d'approvisionnement.

Section1 : Généralités sur l'approvisionnement.

1. Définition de la fonction approvisionnement :

Le terme " approvisionnement " signifie l'action de rendre opérationnel, par la détermination des besoins, le flux des stocks et des activités connexes à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Cette action favorise la diminution des coûts en utilisant certains modes de contrôle économique, et ce, dans l'objectif de rendre accessible le produit selon les conditions des différents marchés qualifiés de commercial, domestique, institutionnel et industriel⁸².

Une source britannique définit l'approvisionnement comme étant : « *la branche de la direction générale qui s'occupe de la politique, de la direction, du contrôle, de la procédure, de la planification et de l'administration de tout ce qui est nécessaire à l'entreprise, soit les stocks, les composantes, le matériel neuf, les outillages, les pièces et les services* »⁸³.

Selon le dictionnaire des expressions relatives aux achats du NIGP (National Institute for Governmental Purchasing) des États-Unis, l'expression approvisionnement est définie ainsi : « *Acquérir par achat, location ou autrement des fournitures, services ou éléments de construction; cela comprend toutes les fonctions qui se rapportent à l'acquisition, y compris*

⁸² SAVARD (G) et autres : *la gestion de l'approvisionnement*, les presses de l'université Laval, 1998, P.17.

⁸³ CAMPTON (H.K) : *la gestion des stocks et des approvisionnements*, Paris, Marabout Service, 1974, P.11.

la description des exigences, le processus de sélection et de sollicitation des sources, la rédaction et l'octroi des marchés ainsi que toutes les étapes de l'administration des marchés »⁸⁴.

Pour l'ACGA (Association Canadienne de Gestion des Achats), l'approvisionnement constitue le premier maillon de la chaîne logistique. La gestion de la chaîne d'approvisionnement consiste à gérer stratégiquement les flux de marchandises, de services et de connaissances, de même que les relations au sein d'une entreprise et entre-entreprises, afin d'appuyer et réaliser les objectifs fixés.⁸⁵

- ➔ La fonction approvisionnement a pour but de répondre aux besoins de l'entreprise en matière de produits / services nécessaires à son fonctionnement ; elle est donc connexe car elle concerne l'exécution opérationnelle de l'achat et est en charge de la planification et de la gestion des flux physiques entre l'entreprise et ses fournisseurs, incluant les problématiques de stocks, de magasinage et de transport⁸⁶.
- ➔ Ainsi, La fonction approvisionnement engendre deux activités intimement liées⁸⁷ elles ont une relation d'accomplissement " l'un finis l'autre " :

 - 1- L'achat qui est le premier acte du processus d'approvisionnement,
 - 2- Le deuxième acte est la gestion des stocks,

Comme le montre la Figure 1, les principales opérations d'approvisionnement sont les suivantes :

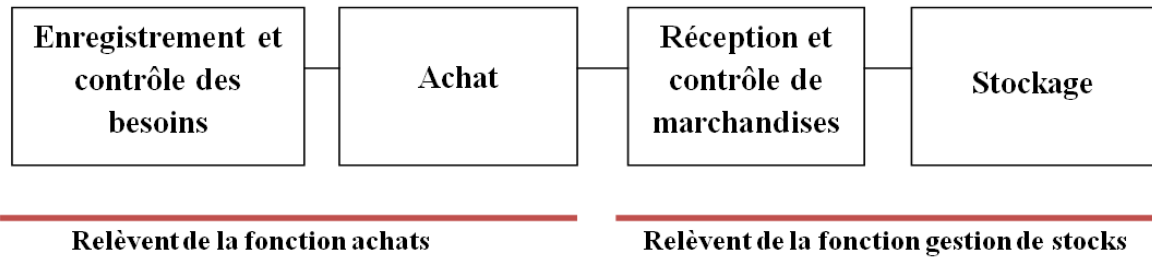
Figure N°1 : les principales opérations de l'approvisionnement.

⁸⁴ Approvisionnement, <http://www.tbs-sct.gc.ca/report/orp/2007/mp-ga/mp-ga03-fra.asp> le 22/08/2015 à 14h04.

⁸⁵ Ibid.

⁸⁶ BRUEL (O) : *politique d'achat et gestion des approvisionnements*, 3ème édition, édition DUNOD, Paris, 2008, P.5.

⁸⁷ Fonction approvisionnement, <http://fr.scribd.com/doc/52595768/GEST-Chapitre-1-Fonction-d-Approvisionnement#scribd> le 22/08/2015 à 14h35.



Source: La fonction approvisionnement⁸⁸

2. La fonction Achat :

« L'achat désigne l'acte qui consiste à acquérir un service ou un produit, moyennant une contrepartie souvent financière »⁸⁹.

« La fonction achat est définie comme la fonction responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise ».⁹⁰

« Dans l'entreprise, la fonction achat consiste à prospecter les marchés, négocier et sélectionner les produits ou services répondant aux besoins internes ou externes de l'entreprise ».⁹¹

➔ La fonction achat doit être réalisée aux conditions économiques optimales garantissant le coût final le plus bas possible, de manière à contribuer à la capacité concurrentielle de l'entreprise.

Chaque opération d'achat suppose au préalable un choix de produit (une bonne connaissance des besoins) et de fournisseurs, ceci résulte d'une analyse des différents critères établis par le service des approvisionnements nommés **les critères d'achat** et qui sont les suivants ⁹² :

⁸⁸ Ibid.

⁸⁹ DURAND, (J P) : *Le langage des achats*, édition METHODE ET STRATEGIE, 1995, p.9.

⁹⁰ BRUEL, (O) : *Politique d'achat et gestion d'approvisionnement*, édition DUNOD, Paris, 1996, p.3.

⁹¹ PERSON, (H) : *Guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME/PMI*, édition MAXIMA, Paris, 2000, p.23.

⁹² Qu'est ce que l'approvisionnement mix,

[https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBwQFjAAahUKEWitkL22hcbHAhXFbRQKHdeDBtY&url=http%3A%2F%2Fmapage.clg.qc.ca%2Fericelada%2FGS%2Fseance2%](https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBwQFjAAahUKEWitkL22hcbHAhXFbRQKHdeDBtY&url=http%3A%2F%2Fmapage.clg.qc.ca%2Fericelada%2FGS%2Fseance2%2F)

- **La qualité** : la qualité des achats influe directement sur la qualité des ventes ou de production.
- **Le prix** : Le facteur "prix d'achat" est primordial et décisif dans la détermination du prix de vente.
- **Les délais de livraisons** : cet élément peut être décisif afin de démarquer un fournisseur par rapport à ses concurrents.
- **Les conditions financières** : si les autres critères, qualité, prix et délais de livraison sont similaires pour différents fournisseurs les conditions financières entrent en jeu et à cet effet, le choix du fournisseur s'opère sur la base des conditions avantageuses qu'il présente (facilité de paiement, accord de crédit ...).

L'autre aspect important dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement est **la gestion des stocks**, ces derniers jouent un rôle très important au sein de l'entreprise car ils représentent la continuité de la fonction de production et/ou la fonction de commercialisation.

La notion du stock est étendue dans son sens le plus large c'est-à-dire que toute quantité non utilisée dans le processus de transformation est considérée comme un stock.⁹³

3. Gestion des stocks :

Avant de définir qu'est ce qu'on entend par la gestion des stocks, il nous semble évident tout d'abord de savoir qu'est ce qu'un stock :

*« on peut définir un stock comme une provision de produits en instance de consommation .Il s'agit des biens ou des services entrants dans le cycle d'exploitation de l'entreprise pour être vendus en l'état ou après production ou transformation ».*⁹⁴

Dans le livre *d'audit et gestion des stocks*, les auteurs définissent cette dernière comme suit : *« la gestion qui consiste à mettre en œuvre des procédures pour répondre aux deux questions fondamentales, quand et combien approvisionner ».*⁹⁵

2Fsol%2520Chapitre%25202%2520fournier.docx&ei=J1LdVdPgDsXbUdeHmrAN&usg=AFQjCNEihtmhKgeOWyORQ7RzxFcyfw5MFg le 26/08/2015 à 6h45.

⁹³ BRUEL (O) : *politique d'achat et gestion des approvisionnements*, édition DUNOD, 3eme édition, Paris, 2008, P.38.

⁹⁴ NAKHLA (M) : *l'essentiel du management industriel*, DUNOD, 2eme édition, 2009, p.308.

⁹⁵ BEAULIEN (J.P) et PEGUY (A) : *Audit et gestion des stocks*, collection VUIBERT, GESTION, paris, 1985, p.8.

Et pour ZERMATI⁹⁶ : « *Gérer un stock, c'est faire en sorte qu'il soit constamment apte à répondre aux clients et doit satisfaire les conditions économiques de cette exigence* ». ⁹⁷

D'après les différentes sources consultées, l'objectif de la gestion des stocks est de réduire les coûts de stockage de passation de commande, tout en maintenant le niveau de stock nécessaire pour éviter toute rupture de stock, pouvant entraîner une perte de marché qui peut être nuisible à l'entreprise.

Pour une bonne maîtrise de ses stocks, l'entreprise utilise différents indicateurs⁹⁸ de gestion des stocks :

- Stock de sécurité : c'est la quantité en dessous de laquelle il ne faut pas descendre.
- Stock d'alerte : c'est la quantité qui détermine le déclenchement de la commande.
- Stock minimum : c'est la quantité correspondant à la consommation pendant le délai de réapprovisionnement, donc :

$\text{Stock minimum} = \text{stock d'alerte} - \text{stock de sécurité}$

- Stock maximum : il est fonction de l'espace de stockage disponible, mais aussi du coût que représente l'achat par avance du stock.

4. La différence entre achats et approvisionnements :

Il n'est pas rare, surtout dans les petites et moyennes entreprises, que l'on face un amalgame entre la fonction « Achats » et la fonction « approvisionnement ». Ces deux fonctions partagent un but unique qui est celui de satisfaire les besoins en matières, consommables, équipements... exprimés pour l'exploitation de l'entreprise.⁹⁹

Les achats c'est la partie "commerciale" où l'on négocie avec le fournisseur. Quant à l'approvisionnement il intervient dans deux phases¹⁰⁰:

⁹⁶ Ingénieur de l'Ecole nationale supérieure d'électricité et de mécanique, il entre en 1962 à EDF-GDF (électricité/gaz de France) puis devient directeur de l'équipe chargée de l'informatique dans les approvisionnements de la direction et de la distribution. Il est ensuite nommé chef de division au service central des marchés d'EDF.

⁹⁷ ZERMATI, (P) : *La pratique de la gestion des stocks*, édition DUNOD, Paris, 1976, p. 7.

⁹⁸ DARBELET (M) et autres : *l'essentiel sur le management*, édition Berti, 5ème édition, Alger, 2011, p.150

⁹⁹ Distinction entre achats et approvisionnement : <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Entrepot-magasin/Achats-approvisionnement.htm> le 22/08/2015 à 14h 48.

¹⁰⁰ La différence entre achats et approvisionnements, <http://questions.digischool.fr/Logistique-qr/Quelle-est-la-difference-entre-achat-et-approvisionnement-43511.html> le 22/08/2015 à 14h49.

- 1- Avant l'achat : l'acheteur qui représente l'interface entre l'approvisionnement et le fournisseur, transforme le besoin en bon de commande.
 - 2- Après l'achat, l'approvisionnement réceptionne la livraison de la commande en vérifiant la marchandise avant la mise en stock.
- ➔ En plus des achats, l'approvisionnement inclut le contrôle de la qualité, la relance et la gestion des stocks des biens achetés. On peut dire donc que l'achat fait partie de la fonction approvisionnement. Les achats et les approvisionnements sont des fonctions complémentaires.

5. Objectif et missions de l'approvisionnement :

La fonction approvisionnement comporte deux missions principales¹⁰¹ :

- une mission d'**achat** qui consiste à créer et entretenir des relations avec les fournisseurs afin de fournir à l'entreprise les biens et les services dont elle a besoin.
 - Une mission **logistique** qui consiste entre autre à organiser les flux et le stockage des produits ou marchandises achetés, au moindre coût, et avec le maximum de sécurité.
- ➔ Ces missions contribuent à améliorer la rentabilité de l'entreprise en agissant sur la minimisation des coûts, le fonctionnement de l'approvisionnement et la qualité du processus.¹⁰²

Section 2 : liens de l'approvisionnement avec les autres fonctions de l'entreprise.

1. Liens entre la fonction approvisionnement et la logistique :

La fonction approvisionnement fait souvent face à des contraintes logistiques durant tout le processus (Nous allons détailler le processus d'approvisionnement dans la 3ème section) il est donc important de voir le lien existant entre la logistique et l'approvisionnement.

¹⁰¹ DARBELET (M) et autres : *L'essentiel sur le management*, BERTI éditions, Alger, 2009, p.141.

¹⁰² Adapté selon DIEMER (A), cours : *Les fonctions d'appui à la production : approvisionnement et logistique*, IUFM D'Auvergne, 2007, P5.

L'extension de la fonction logistique conduit à différencier les activités relevant de la **logistique de produit**, qui concerne toutes les phases du cycle de production depuis l'approvisionnement en matières premières, jusqu'au stockage dans les magasins de détail, de celles liées à la **logistique de soutien** qui intervient à partir de la vente des produits, et inclut l'après-vente et la maintenance. On peut schématiser cette différenciation d'activités comme suit :

Figure N° 2: liens entre l'approvisionnement et la logistique.

<u><i>Fonction logistique</i></u>			
<i>Fonction logistique</i>	Logistique de produit	Approvisionnement des matières premières	Logistique industrielle
		Transport des matières premières	
		Gestion de production	
		Transport de produits finis	Logistique de stockage
		Stockage des produits finis	
		Approvisionnement des plates-formes de distribution	
	Logistique de soutien	Transport commande de détail	Logistique de distribution
		Stockage commande de détail	
		Distribution de détail	
		Après-vente	

Source: Adapté selon l'essentiel sur le management.¹⁰³

On remarque donc que la fonction approvisionnement est partie intégrante de la fonction logistique c'est d'ailleurs la première fonction de la chaîne logistique ; d'après la figure ci-dessus on déduit que :

- L'approvisionnement est responsable de l'obtention des biens et services dont l'entreprise a besoin.

¹⁰³ DARBELET (M) et autres, op.cit., P134.

- La logistique est responsable de la gestion de tous les mouvements des biens entrants et sortants de l'entreprise.

2. Lien entre la fonction approvisionnement avec les autres fonctions de l'entreprise :

2.1 Direction générale : collaboration sur le plan stratégique : mise en place d'un système d'approvisionnement adéquat qui tient compte non seulement des besoins de la production et de la commercialisation mais aussi des responsabilités matérielles et financières de l'entreprise.

2.2 La fonction achat : La fonction achat réalise le travail qui se trouve en amont de l'approvisionnement. Elle sélectionne et négocie les articles que l'entreprise sera amenée à utiliser.¹⁰⁴.

2.3 La production : la fonction approvisionnements alimente la fonction production. L'approvisionnement doit donc se faire en concordance avec les plans de production,

2.4 Commerciale / vente : Il est intéressant pour les services de vente de recevoir un apport d'informations concernant les politiques, les méthodes commerciales, les plans d'action commerciale des fournisseurs que l'approvisionnement leur fournit.

2.5 Finance et comptabilité : l'établissement des budgets d'approvisionnement, règlement des factures fournisseurs...

2.6 La qualité : contrôle des matières achetées, méthode d'évaluation des fournisseurs...

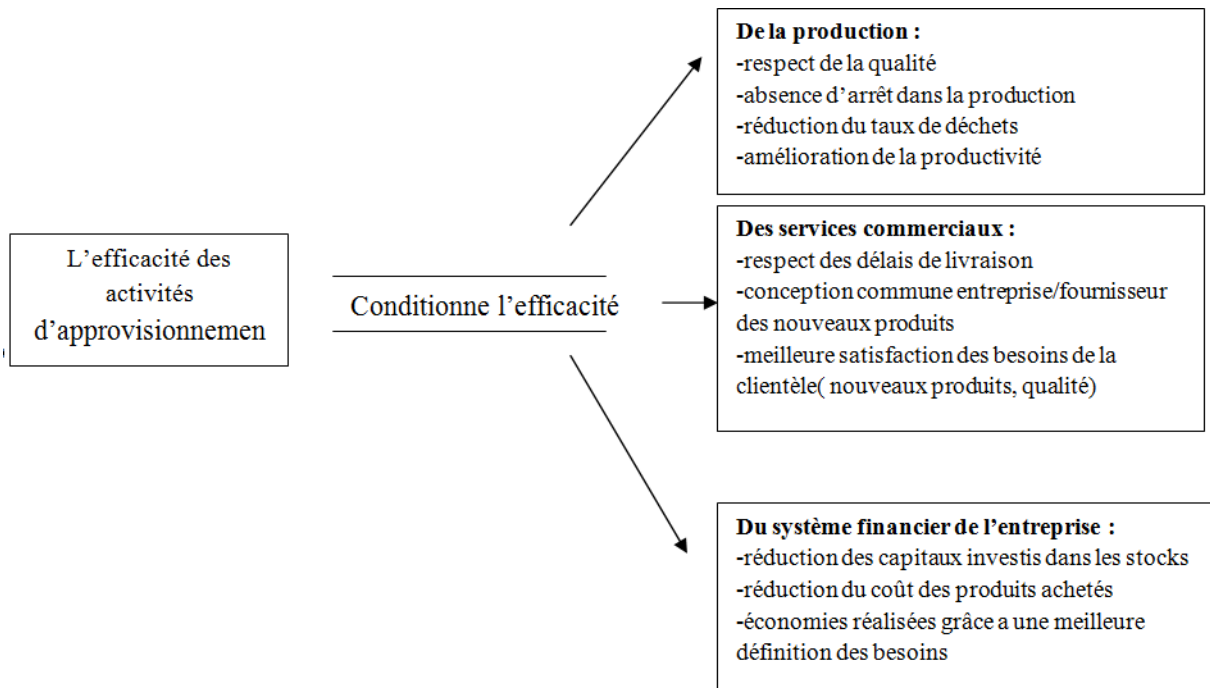
La contribution stratégique de l'approvisionnement consiste à soutenir et améliorer la profitabilité car il constitue la base de l'avantage concurrentiel et son développement ; Son rôle stratégique se résume aussi par sa contribution à l'obtention en temps et en heure des matières nécessaires au fonctionnement de l'entreprise (continuité de l'approvisionnement)¹⁰⁵.

Le schéma ci-dessous résume l'étroite relation entre la fonction approvisionnement et les principales fonctions de l'entreprise:

Figure N° 3: Les relations entre les approvisionnements et les principales fonctions de l'entreprise.

¹⁰⁴OUSSOU (Joseph Marius), Mémoire de fin d'études : *Les stratégies achats: émergence, importance et impact d'un nouveau levier de profitabilité au sein de l'entreprise*, Master I Management et Stratégies d'Entreprises, Institut de Communication et de Commerce Supérieur de Metz, 2006, p. 25.

¹⁰⁵Adapté selon La contribution stratégique de l'approvisionnement: <http://www.scmanational.ca/fr/outils-et-ressources/237-the-strategic-contribution-of-supply> 26/08/2015 à 14h32.



Source: Notions fondamentales de management. ¹⁰⁶

3. Les indicateurs de la fonction approvisionnement¹⁰⁷ :

Afin de mener à bien le processus d'approvisionnement, il est important d'utiliser un certain nombre d'indicateurs conçus pour structuré le processus en terme de délais et de couts et de contrôler et mesurer les performances de chaque étape.

3.1 Le Délai d'approvisionnement :

Le délai d'approvisionnement est celui utilisé pour contrôler le stock. Il s'agit de la somme du délai de livraison (le temps que le fournisseur met à livrer une commande après l'avoir reçue) et du délai de commande (le lapse de temps écoulé avant qu'il soit à nouveau opportun de passer une commande).

3.1.1 Le Délai de livraison :

C'est le temps qui s'écoule entre la réception de la commande par un client et la livraison effective afférente. Le délai de livraison constitue une variable d'appréciation de la qualité d'un service.

¹⁰⁶ DARBELET (M) et autres : *notions fondamentales de management*, FOUCHER, 2004, p141.

¹⁰⁷ AMMI ALLI(L) : *Réorganisation et rationalisation du processus d'approvisionnement*, Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en Management, I.S.G.P Alger, promotion 10, p13.

3.1.2 Le Délai de commande :

Le délai de commande prend en compte :

- Le délai administratif de passation de la commande, soit le temps passé par le gestionnaire pour passer la commande auprès du fournisseur.
- Le délai administratif de traitement de la commande, soit le temps passé par le fournisseur pour enregistrer la commande.
- Le délai fournisseur, soit le temps que mettra le fournisseur pour livrer la commande une fois celle-ci enregistrée.
- Le délai de réception de la commande, soit le temps passé pour contrôler, réceptionner et traiter administrativement la commande.

3.2. Les coûts d'approvisionnements:

On distingue quatre coûts majeurs en relation avec l'approvisionnement: le coût d'achat, le coût de gestion composé du coût de passation de commande et du coût de possession de stock, le coût total d'approvisionnement et le coût de rupture.

3.2.1 Le coût d'achat (coût d'acquisition) : Le coût d'acquisition ne représente pas uniquement le prix directement payé pour un objet, il inclut le prix de départ du fournisseur, le coût du transport, le coût de l'emballage, les frais de douane, le taux de change des devises, les frais de financement et d'autres frais inhérents à l'acquisition de l'objet.

3.2.2 Le coût de possession des stocks: Il est constitué de l'ensemble des frais se rapportant à la détention des stocks : primes d'assurances, location ou amortissement du local servant de magasin ou d'entrepôt, frais de garde, de chauffage, de nettoyage, de manutention, et de pertes dues à l'immobilisation des capitaux dans les stocks qui pourraient être placés ailleurs.

3.2.3 Le Coût de passation de commande: Le coût de passation de commande correspond aux coûts administratifs de déclenchement des approvisionnements. Les charges qui interviennent dans la procédure de passation de commande (la passation de commande fait partie du processus d'approvisionnement que nous allons détailler dans la sous-section suivante) y sont intégralement affectées ; On distingue essentiellement: Fournitures administratives, Frais de télécommunication, Salaires et charges de personnel, Dotation aux amortissements

ou loyer des immobilisations corporelles, Assurances, Energie (électricité...), entretien et réparation des locaux et matériels.

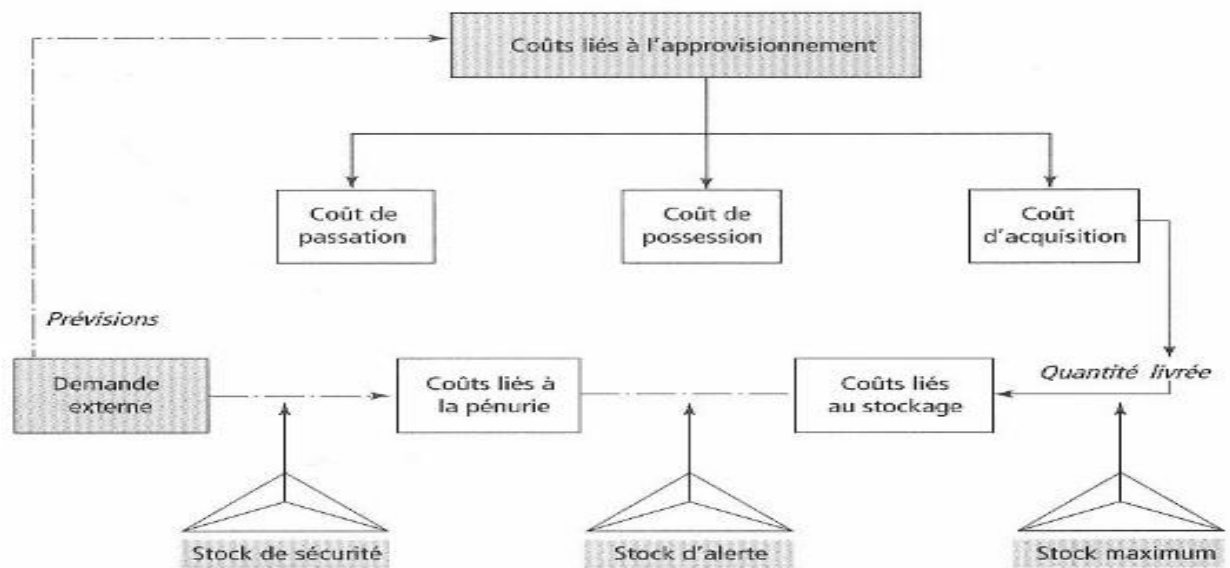
3.2.4 Le coût total d'approvisionnement : Il correspond au coût d'achat majoré du coût de possession du stock et de passation des commandes.

3.2.5 Le coût de rupture (ou coût de pénurie) : C'est certainement le coût le plus difficile à évaluer dans la mesure où la rupture de stock peut avoir deux conséquences :

- soit la vente non réalisée est reportée à la période suivante.
- soit la vente non réalisée est définitivement perdue.

Le Schéma suivant illustre les différents coûts liés à l'approvisionnement :

Figure N°4 : les coûts liés à l'approvisionnement.



Source : Les coûts directs et indirects liés à la gestion des stocks¹⁰⁸

1.3 Le Taux de service fournisseur:

Le taux de service fournisseur est le pourcentage de produits livrés à temps dans les références et quantités requises, par rapport à la demande exprimée.

¹⁰⁸ Coûts directs et indirects liés à la gestion des stocks, http://www.memoireonline.com/12/13/8302/m_La-prevision-et-un-outil-pour-la-gestion-de-stock16.html le 26/08/2014 à 16h57.

Section3 : Le processus d'approvisionnement.

Il est nécessaire avant d'énumérer les étapes du processus d'approvisionnement de définir qu'est ce qu'on entend par processus :

1. Définition de " processus" :

Processus : « *un enchaînement ordonné des faits, des événements aboutissants à un résultat déterminé, mécanisme, marche, développement.* »¹⁰⁹

➔ Donc le **processus d'approvisionnement** comprend l'ensemble des étapes et opérations qui permettront à l'entreprise de disposer de tous les biens et / ou services dont elle a besoin pour son activité.

2. Etapes du processus d'approvisionnement :

On peut résumer les étapes du processus d'approvisionnement ¹¹⁰comme suit :

2.1 Emission du besoin :

Les besoins doivent être formulés suffisamment à l'avance afin de permettre au service approvisionnement de programmer ses achats, ils sont déterminés selon la stratégie globale de l'entreprise et de son budget pour les approvisionnements. Ensuite, après avoir déterminé le besoin, il faut vérifier sa pertinence: « *Lorsque le service achat reçoit une demande d'achat, il est de sa responsabilité de vérifier que le besoin a été parfaitement défini et qu'il correspond pour l'entreprise à une décision économique pertinente.* »¹¹¹

2.2 Détermination du produit susceptible de répondre au besoin (analyse du marché) :

Dans cette phase intervient l'approvisionnement mix qui se définit comme : « *la combinaison de quatre « O », à savoir l'objet, l'objectif, l'organisation et l'opération de*

¹⁰⁹ Larousse de poche, édition 2007, P647.

¹¹⁰ Processus d'approvisionnement adapté selon, <http://www.qualiteonline.com/question-244-comment-definir-le-processus-approvisionnement-achats.html> le 26/08/2015 à 6h17.

¹¹¹ BRUEL(O) : *politique d'achat et gestion des approvisionnements*, édition Dunod, 3ème édition, Paris, 2008, P.92

l'achat d'un produit ou d'un service »¹¹² Il travaillera à définir quatre paramètres, à savoir¹¹³ :

- L'objet d'achat, qui se concrétise par la manière de le reconnaître, appelé aussi la reconnaissance de la qualité et la manière de le définir, ou la dimension de la qualité.
- Les objectifs d'achat, ceux de l'entreprise, de l'environnement, de sa chaîne d'approvisionnement et de ses contraintes d'achat.
- L'organisation d'achat, incluant le rôle de chaque membre impliqué dans l'acquisition et de leur caractère distinct.
- L'opération d'achat, indiquant comment fonctionnera le déroulement des transactions entre l'utilisation du bien ou du service et sa source d'approvisionnement.

2.3 Recherche et sélection des fournisseurs :

C'est une étape très importante qui doit s'appuyer sur la collecte d'un grand nombre d'information, obtenues par des sources internes et externes à l'entreprise.

C'est durant cette phase que l'entreprise évaluera ses options d'approvisionnement : un seul fournisseur ou plusieurs ? Fabriquer ou acheter ? Fabriquer ou sous-traiter ? Acheter ou louer ? ...

Il est proposé ci-dessous une liste des critères les plus généralement utilisés¹¹⁴ pour la sélection des fournisseurs :

- Compétence technique et de recherche :
 - Connaissance par le fournisseur de l'industrie concernée.
 - Effectifs et compétence des équipes.
 - Aptitude à donner des informations techniques.
- Compétence de fabrication :¹¹⁵
 - Disponibilité d'une capacité suffisante (avec possibilité d'évolution et de flexibilité).
 - Niveau technique des équipements.
 - En cas de sous-traitance de spécialité, disponibilité des outillages nécessaires...
 - Qualifications et motivations de la main d'œuvre.

¹¹² Qu'est ce que l'approvisionnement mix, op.cit.

¹¹³ Processus d'approvisionnement, http://www.icriq.com/fr/articles.html/-/asset_publisher/fZ4Q/content/ou-inviter-l-approvisionneur-dans-le-processus-d-acquisition/maximized le 26/08/2015 à 6h49.

¹¹⁴ BAGLIN, (G) et autres : *management industriel et logistique*, ECONOMICA, 5ème édition, 2007, p.399.

¹¹⁵ Ibid. p.400.

- Qualité :
 - Système de gestion qualité satisfaisant (qualification liée au concept d'assurance-qualité),
 - Niveau de qualité entendu effectivement respecté (taux de rebut ou de rejet),
 - Service après-vente et garantie de dépannage satisfaisants (achat de bien d'équipement).
- Délai :
 - Délai proposé conforme au besoin (en valeur absolue),
 - Respect des délais annoncés,
 - Système logistique du fournisseur lui permettant de produire et/ou de livrer en juste-à-temps.
- Prix/coût :
 - Prix compétitif (selon des références à définir),
 - Conditions de règlement,
 - Conditions de prise en charge du transport (proximité géographique).
- Conditions de livraison et service :¹¹⁶
 - Livraison des quantités commandées en totalité,
 - Exécution des livraisons dans l'ordre (favorisant ainsi le suivi des réceptions),
 - Capacité à stocker en cas de besoin,
 - Qualité du conditionnement (offres de conditionnements spécifiques),
 - Suivi sans erreur des instructions de routage (aptitude à livrer en un ou plusieurs sites prédéfinis).
- Faculté d'adaptation :
 - Réaction rapide en cas de difficulté (envoi de techniciens par exemple)
 - Capacité d'accepter des modifications à court terme dans les livraisons.

➔ On peut ainsi dire que les critères essentiels de sélection des fournisseurs sont : la qualité des produits/ services proposés, le respect des dates de livraison et le coût d'achat (incluant le prix, les modes de paiement ...)

2.4 Phase de négociation :

Le but est de préciser les offres proposées et de définir pour l'acheteur le meilleur compromis possible (respect des spécifications, prix, délai, conditions de paiement, ...). Cette phase permet aussi d'affiner la comparaison entre les différents fournisseurs et d'aboutir enfin à une sélection finale.

¹¹⁶ Ibid. P401.

2.5 La passation de commande :

Succédant à la phase de négociation, la passation de commande doit être claire, nette et précise définissant les revendications des parties respectives, cette étape se synthétise par la signature du contrat représenté par le Bon de Commande qui selon BRUEL (O) doit comporter les renseignements suivants :¹¹⁷

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

Tout bon de commande remis ou expédié n'acquiert la valeur d'un contrat qu'après avoir été accepté. On exige en général que le fournisseur signifie son acceptation en envoyant une confirmation de la commande au service des achats. La définition d'un accord par consentement mutuel et de l'acceptation d'une commande relève essentiellement du domaine juridique.¹¹⁸

2.6 Le suivi de la commande :

Dès que le responsable des achats communique le bon de commande il doit établir un calendrier de suivie de la commande qui lui permettra en même temps d'éviter les retards de livraison (surveillance des plannings) et faire une évaluation des fournisseurs sélectionnés selon le respect des timings et des exigences.

2.7 Réception et contrôle de la marchandise commandée :

Contrôle qualitatif (afin de vérifier si les marchandises livrés sont défectueuses par exemple) et quantitatif (conformité des livraisons avec le bordereau de réception, ensemble

¹¹⁷ BRUEL (O) : *Politique d'achat et gestion d'approvisionnement*, édition DUNOD, Paris, 1996, p.94.

¹¹⁸ LEENDERS (M.R) et autres : *la gestion de l'approvisionnement et des matières*, Edité par Gaetan MORIN, Montréal, 1998, p 66.

de documents décrivant l'identité du fournisseurs , numéro de commande , quantité reçue , quantité rejetée ...)

Les principaux objectifs de la réception sont les suivants¹¹⁹ :

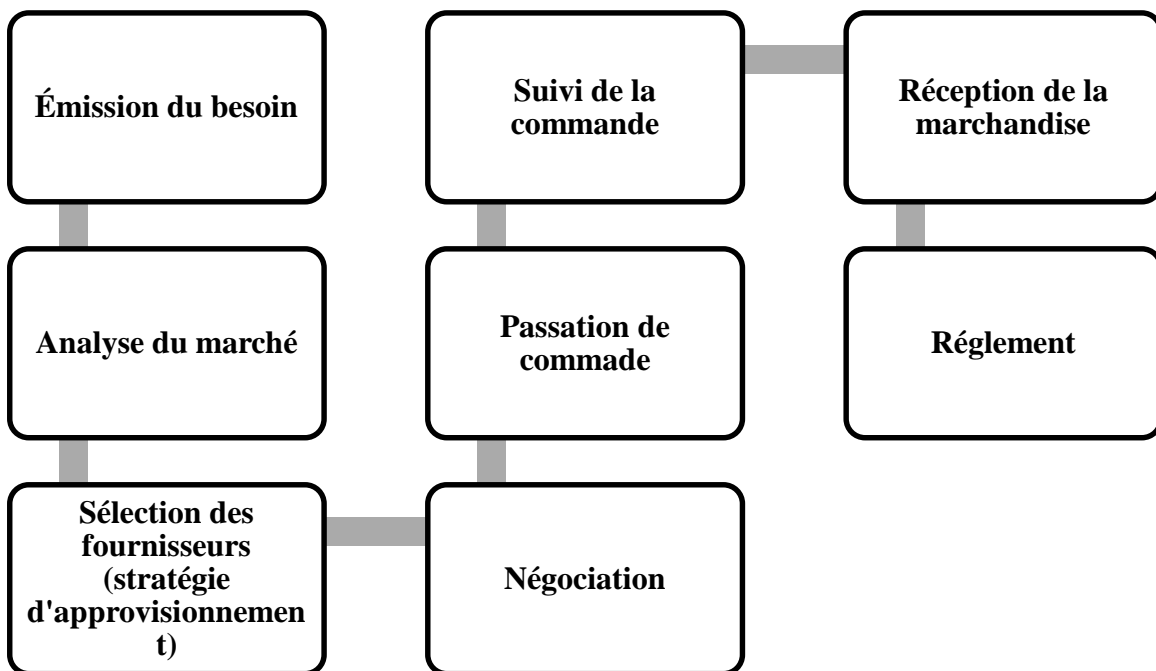
1. Confirmer que la commande passée est arrivée.
2. Vérifier la qualité de l'expédition reçue (bon état de la marchandise).
3. S'assurer si la quantité commandée a été respectée.
4. Faire parvenir l'expédition à sa prochaine destination, que ce soit à l'entreposage, a l'inspection ou a l'utilisation.
5. S'assurer que les documents de réception sont inscrits et transmis aux intéressés.

2.8 Le règlement de la facture :

Après contrôle qualitatif – quantitatif effectués, il convient de régler la facture (service finance et comptabilité) au plus vite selon les conditions de paiement prévu dans le contrat.

On pourra schématiser le processus d'approvisionnement comme suit :

Figure N° 5 : Schéma synthétisant les différentes phases du processus d'approvisionnement.



Source : établis par nous même.

¹¹⁹ Adapté selon Ibid. P67.

Conclusion :

L'approvisionnement a une très grande importance car il représente la première fonction de la chaîne logistique, c'est pour cela qu'il prend une dimension stratégique et essentielle au sein de l'entité.

Il apporte à l'entreprise tous les produits et / ou services dont elle a besoin dans les meilleures qualités, quantités et délais.

La fonction approvisionnement doit concilier, en fonction de la stratégie générale de l'entreprise, les exigences parfois contradictoires des autres fonctions (commerciale, production, financière, logistique) qui lui sont dépendantes.

La sécurité et la régularité des approvisionnements, l'amélioration des rapport qualité/prix des produits/ services, l'optimisation du niveau de stocks et de tout le processus d'approvisionnement sont ses principaux objectifs.

Dans le chapitre suivant, qui représente notre cas pratique, nous restituerons les étapes du processus d'approvisionnement au sein de Nestlé Algérie et son importance ainsi que la gestion de la chaîne logistique.

Chapitre 4

« Le changement est nécessaire. Il existe un processus pour changer, tout comme il existe un processus pour fabriquer quelque chose ou cultiver du blé. Comment changer, voilà le problème. »

W. Edwards DEMING¹²⁰.

¹²⁰ William Edwards Deming (1900-1993) est un statisticien, professeur, auteur, et consultant américain. Bien que son nom soit attaché à la notion de qualité, son enseignement concernait tout le management.

Introduction :

Suite à l'étude des aspects conceptuels concernant les différentes composantes de la Supply Chain ainsi que les étapes du processus d'approvisionnement, et de leur articulation logique pour assurer l'efficacité de cette fonction, nous avons pris soin de procéder à un diagnostic des conditions de fonctionnement de la chaîne logistique au sein de l'entreprise Nestlé Algérie, où nous avons effectué notre stage pratique, à l'étude de son processus approvisionnement/import et d'identifier certains critères qui permettront l'optimisation de cette chaîne.

De ce fait nous avons structuré ce chapitre en trois sections, comme suit :

- Section 1 : Présentation générale de l'entreprise.
- Section 2 : Déroulement du processus approvisionnement/import.
- Section 3 : Optimisation de la chaîne logistique d'approvisionnement au sein de Nestlé Algérie.

Section 1 : Présentation de l'entreprise :

1. Histoire¹²¹ :

Nestlé est une multinationale suisse produisant un large éventail de produits alimentaires et de boissons :

En 1866, le pharmacien suisse Henri Nestlé¹²² produit une farine lactée destinée aux nouveau-nés et crée la société Nestlé qui fait son apparition en France deux années plus tard, avec l'ouverture de l'agence de vente des farines lactées suisses, à Paris.

La création du groupe Nestlé coïncide d'autre part avec l'apparition de la première fabrique européenne de lait condensé en Suisse, en 1866, par l'Anglo-Swiss Condensed Milk Co.

¹²¹ Histoire de Nestlé, <http://www.lsa-conso.fr/nestle-l-histoire-d-un-geant-de-l-agroalimentaire,138832> le 14/06/2015 à 21h20.

¹²² Né à Francfort-sur-le-Main en Allemagne, Henri Nestlé est le célèbre fondateur de la société qui porte son patronyme. Bien qu'il considère le lait maternel comme le meilleur aliment pour les bébés, il propose un produit qui répond aux besoins nutritionnels des enfants en bas âge, ne pouvant être allaités.

Les deux entreprises fusionnent en 1905 sur une base paritaire. De ce fait, la société Nestlé & Anglo-Swiss Condensed Milk Co voit le jour.

Au début du 20ème siècle, la firme agroalimentaire enchaîne les lancements de produits nutritionnels tels que : la farine lactée, le lait en poudre, les confiseries, le chocolat, les eaux de santé, les boissons instantanées ainsi que les produits frais, le café soluble (Nescafé), les plats lyophilisés (Bolino) et les surgelés.¹²³

Figure N° 1 : Les marques des produits Nestlé.



Source : internet¹²⁴

¹²³ La multinationale Nestlé, <http://www.projet22.com/questions-de-societe/le-pouvoir-des-multinationales/article/nestle> le 14/06/2015 à 20h41.

¹²⁴ Les marques du groupe Nestlé, <http://www.consostatic.com/wp-content/uploads/2013/07/nestle-marque2.jpg> le 14/06/2015 à 00h45.

2. Dates clés du groupe Nestlé :

Le tableau N°1 : Les dates clés du groupe Nestlé.

Dates clés	
1865	Premier lancement des produits culinaires MAGGI à Paris.
1866	Création de Nestlé, en Suisse, par Henri Nestlé, pharmacien suisse d'origine allemande.
1928	Lancement des glaces GERVAIS Esquimaux.
1939	Lancement de NESCAFE en France.
1961	Lancement de NESQUIK en France.
1962	Acquisition de FINDUS.
1970	Lancement de KIT KAT.
1978	Acquisition de CHAMBOURCY.
1986	Acquisition de HERTA.
1988	Acquisition de BUTONI, PERUGINA, DAVIGEL, ROWNTREE MACKINTOSH (confiseries et chocolats).
1990	Création de la société CPF : CEREAL PARTNERS France, joint-venture de Nestlé et de GENERAL MILLS.
1991	Lancement de NESPRESSO en France.
1992	Rachat du Groupe PERRIER.
1997	Création de Nestlé CLINICAL NUTRITION.
1998	Création de FRISKIES.
2000	Cession de FINDUS
2006	Création de la joint-venture LACTALIS Nestlé Produits Frais.
2008	Lancement de NATURNES.
2010	Lancement de SPECIAL T.

Source : internet¹²⁵

3. RÉALISATIONS¹²⁶ :

Créée il y a plus de 140 ans, Nestlé est une marque-entreprise et une marque-produit connue comme étant le premier groupe agroalimentaire mondial couvrant toutes les facettes

¹²⁵ Dates clés du groupe Nestlé, <http://www.lsa-conso.fr/nestle-l-histoire-d-un-geant-de-l-agroalimentaire,138832> le 15/06/2015 à 20h51.

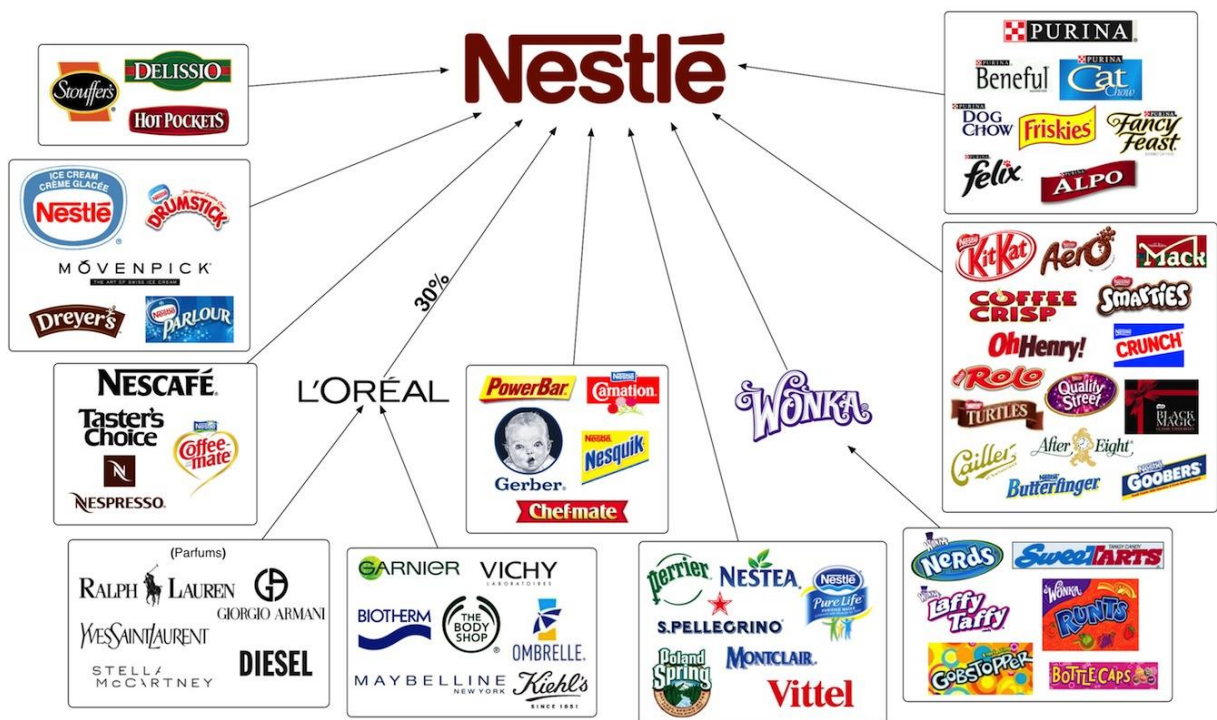
¹²⁶ Histoire de Nestlé, op.cit.

de l'alimentaire humain et la nutrition des animaux , assurant une croissance rapide en Suisse et dans le monde.

Cet empire agroalimentaire réussit à atténuer l'effet de la crise en 2008 grâce à ses 400 filiales dans le monde.

Nestlé Waters, une des filiales clés du groupe est par ailleurs le leader de l'eau embouteillée dans le monde avec 67 marques d'eaux minérales naturelles et de source et 102 sites de production.

Figure N° 2 : les filiales du groupe Nestlé.



Source : internet ¹²⁷

Nestlé n'est pas seulement présent dans l'alimentaire, l'entreprise possède des marques de produits cosmétiques, mais également des médicaments. Le groupe dispose d'actions chez Galderma (produit pour la peau) et chez l'Oréal (actionnaire à 29,7%, presque autant que la famille Bettencourt) grande entreprise possédant plusieurs marques de shampoing, parfums et autres produits (Vichy, Sanoflore, Lancôme, Yves Saint Laurent, Biotherm, Diesel, Cacharel, Garnier, Maybelline, The body shop ...) ¹²⁸

¹²⁷ Filiale de Nestlé, http://convergencealimentaire.info/?page_id=18 le 16/06/2015 à 12h02.

¹²⁸ Marque de Nestlé, http://www.consoglobe.com/entreprise-nestle_2054.html le 08/06/2015 à 16h23.

4. Fiche d'identité du groupe Nestlé : ¹²⁹

Dirigé par Paul BULCKE, le Groupe Nestlé est aujourd'hui présent dans plus de 197 pays, commercialise plus de 10 000 types de produits fabriqués dans près de 442 sites industriels répartis dans plus de 86 pays.

Tableau N° 2 : Fiche d'identité du groupe Nestlé 2015.

Chiffres d'affaires 2014 : 91.612 millions (CHF)

339 000 collaborateurs dans 197 pays.

442 usines dans 86 pays

Plus de 2000 marques

34 centres de recherche

5000 collaborateurs en recherche et développement

Source : internet

5. Fiche synthétique du groupe Nestlé ¹³⁰ :

Tableau N° 3: Fiche synthétique du groupe Nestlé



Logo du groupe

Forme juridique : Société anonyme Nestlé SA.

Siège social : Vevey, Canton de Vaud, Suisse.

Direction : Paul BULCKE

Activité : Agroalimentaire

Slogan : *Good Food, Good Life*

Source : ibid.

¹²⁹ Fiche d'identité du groupe Nestlé, <http://www.nestle.fr/nestleenfrance/fiched'identitedugroupe> le 05/06/2015 à 13h54.

¹³⁰Groupe Nestlé, <https://fr.wikipedia.org/wiki/Nestl%C3%A9> le 16/06/2015 à 23h12.

6. Les dix principes de conduite des affaires du groupe Nestlé ¹³¹:

Sont cités ci-après les principes de gestion du groupe Nestlé.

Le tableau N° 4 : Les 10 principes de gestion du Nestlé.

- | | |
|----|--|
| 1 | la priorité est d'améliorer la qualité de vie des consommateurs : Nutrition, bien-être et santé. |
| 2 | Assurance qualité et sécurité des produits. |
| 3 | Communication avec les consommateurs. |
| 4 | droits de l'homme et pratiques de travail dans les activités commerciales. |
| 5 | Les collaborateurs : leadership et responsabilité individuelle. |
| 6 | Santé et sécurité au travail. |
| 7 | Relations avec les fournisseurs et clients. |
| 8 | Contribution à l'amélioration de l'agriculture et développement rural. |
| 9 | Durabilité environnementale. |
| 10 | Engagement en faveur d'une exploitation durable des ressources en eau et de l'amélioration continue de sa gestion. |

Source : ibid.

7. Nestlé Maghreb ¹³²:

Le Champ d'activité de Nestlé Maghreb englobe le Maroc, l'Algérie et la Tunisie. La création d'une société de distribution des produits Nestlé au Maroc en 1927 puis en Tunisie en 1964 ont été les premiers pas de l'implantation du Groupe dans la région.

La création d'une région Maghreb unifiée (Algérie, Maroc, Tunisie) en 2007, l'installation du siège au Maroc et la création officielle de Nestlé Algérie confirment l'ancrage de Nestlé dans la zone Afrique Moyen-Orient, là où le Groupe réalise sa plus forte croissance depuis quelques années.

Nestlé Maghreb emploie près de 1100 personnes et dispose de 3 sites industriels (El Jadida au Maroc, Carthage en Tunisie et Alger en Algérie).

L'histoire de Nestlé Maghreb est en effet liée aux marques du groupe. Ses Marques populaires comprennent NIDO, GLORIA, CEREVITA, NESCAFE, CERELAC, Les céréales

¹³¹ Principes impératifs, juin 2010, document interne à l'entreprise.

¹³² Nestlé Maghreb, <https://www.nestlemaghreb.com/aboutus/nestleenbref2> le 05/06/15 à 13h41.

Nestlé « LION, FITNESS, CHOCAPIC, CHEERIOS, CRUNCH... », MAGGI, la boisson chocolatée NESQUICK, le LAIT CONCENTRE SUCRE et NESTLE PROFESSIONAL.

Car la force de Nestlé, c'est avant tout son expertise en matière de nutrition, santé et bien-être et un investissement en **R&D** d'environ 2 milliard de CHF par an, Nestlé fait bénéficier tous ses marchés de ces multiples avancées.

Le Groupe fournit ainsi à ses consommateurs des produits innovants apportant des bénéfices nutrition, santé et bien-être prouvés et appuyés par des tests cliniques.

Depuis son lancement en avril 2009, la Création de Valeur Partagée ou Creating Shared Value (**CSV**) est au cœur de l'intégration de Nestlé dans son environnement. Une responsabilité sociale assumée partout où Nestlé opère dans le monde et concrétisée par cette initiative.

La qualité unique de Nestlé veille à ce que chaque marque est produite selon les normes les plus élevées et est conforme à toutes les réglementations locales et gouvernementales. Aussi, tous les produits de la région sont produits pour répondre aux directives Halal.

Nestlé Maghreb est déterminé à investir dans l'**emploi** local et la **formation**, et le siège régional à Casablanca permet l'entreprise d'étendre sa participation avec les consommateurs et les partenaires locaux, et de se concentrer sur la recherche et le développement des produits spécifiquement formulés pour répondre aux besoins des collectivités locales.

8. Nestlé Algérie ¹³³:

Le groupe Nestlé est une organisation vaste, riche et diversifiée qui existe en Algérie depuis plus de 80 ans à travers 3 entités et emploie plus de 300 personnes :

8.1 Nestlé Waters Algérie : commercialise la marque d'eau embouteillée NESTLE VIE PURE. Cette entité est présente à Blida depuis 2005. Nestlé waters Algérie fait partie de la division Nestlé Waters, le leader mondial des eaux embouteillées qui est présent

¹³³ Nestlé good food good life, www.careers.nestle.com

dans 130 pays avec 72 marques d'eau des plus prestigieuses (VITEL, PERRIER, CONTREX, SAN PELLIGRINO, POLAND SPRING, ...).

8.2 Nestlé Algérie SPA est une société créée en juillet 2010 pour la commercialisation des catégories de produits alimentaires et boissons du groupe Nestlé SA dont les principales marques en Algérie sont : NESCAFE, MAGGI, NAN, NESPRAY, NESQUIK, CRUNCH, CHOCAPIC, GLORIA.

8.3 Nestlé industrie Algérie ex SIPAD SPA : est une société créée en Août 2010 pour le reconditionnement du lait en poudre destiné au marché Algérien sous les marques : GLORIA et NESPRAY.

9. Dates clés de Nestlé Algérie ¹³⁴:

Le Tableau N° 5 : Les dates clés de Nestlé Algérie.

Dates clés	
1930	Produits Nestlé disponibles à travers les importateurs.
1978-1989	Nationalisation de toutes les entités → SODIPRAL SPA.
1992	Ouverture de SEPN (société pour l'exportation des produits Nestlé).
1994	Fermeture pour raison de sécurité → NEW NUTRY SPA.
2002	Réouverture de SEPN (société pour l'exportation des produits Nestlé).
2004	« STAR GOODS » distributeur exclusif.
2010	Création de Nestlé Algérie SPA.

Source : Ibid.

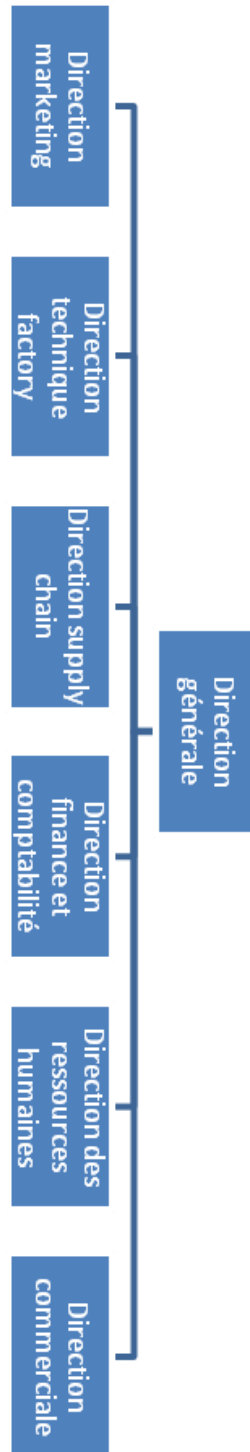
10. L'organigramme de Nestlé Algérie :

Nestlé Algérie emploi environ 160 personnes¹³⁵ réparties comme suis :

Figure N° 3 : L'organigramme de Nestlé Algérie.

¹³⁴ Présentation de l'entreprise, documents internes à l'entreprise, fournit par le département RH.

¹³⁵ Listes des employés Nestlé Algérie, Source interne à l'entreprise, fournit par le département RH.



Source : fournit par le département RH.

Le tableau suivant représente les missions principales des différentes directions de Nestlé Algérie.

Tableau N° 6 : Missions principales des différentes directions de Nestlé Algérie.

Les directions	Mission principales
Direction générale	La direction générale définit la stratégie globale de l'entreprise et supervise son exécution. Elle se caractérise par la prise en charge d'une double responsabilité à la fois stratégique et opérationnelle.
Direction marketing	la direction marketing pilote la stratégie de croissance de l'entreprise ce qui détermine en grande partie sa réussite et son développement. Elle a pour priorités de : définir le positionnement de Nestlé et de l'ensemble de ses produits sur le marché Algérien et de déterminer les objectifs et moyens pour développer la notoriété de la marque, la position concurrentielle de l'entreprise et la connaissance de ses clients.
Direction technique factory	représente l'usine : Nestlé industrie Algérie (ex SIPAD) pour le conditionnement et la commercialisation du lait en poudre et qui depuis début 2015 fait la production de NESQUICK chocolat en poudre et NESCAFE 3 EN 1 CREM pour la consommation local et l'exportation vers le Maroc. (bientôt la Tunisie : projet en cours).
Direction finance et comptabilité	sa mission est la détermination et la distribution des budgets financiers et de comptabiliser les différentes opérations afin de réaliser les soldes comptables par rapport aux autres directions.
Direction des ressources humaines	elle a pour missions le suivi de l'effectif de l'entreprise en termes de rémunération, de formation et de gestion des carrières. Elle compte : le responsable recrutement, le chargé de la rémunération et des salaires et responsable des moyens généraux.
Direction commerciale	cette fonction occupe un rôle primordial au sein de l'entreprise car elle est chargés de : définir la place des canaux de vente, piloter et manager les équipes afin de développer le chiffre d'affaires de l'entreprise et sa marge.

Direction Supply
chain

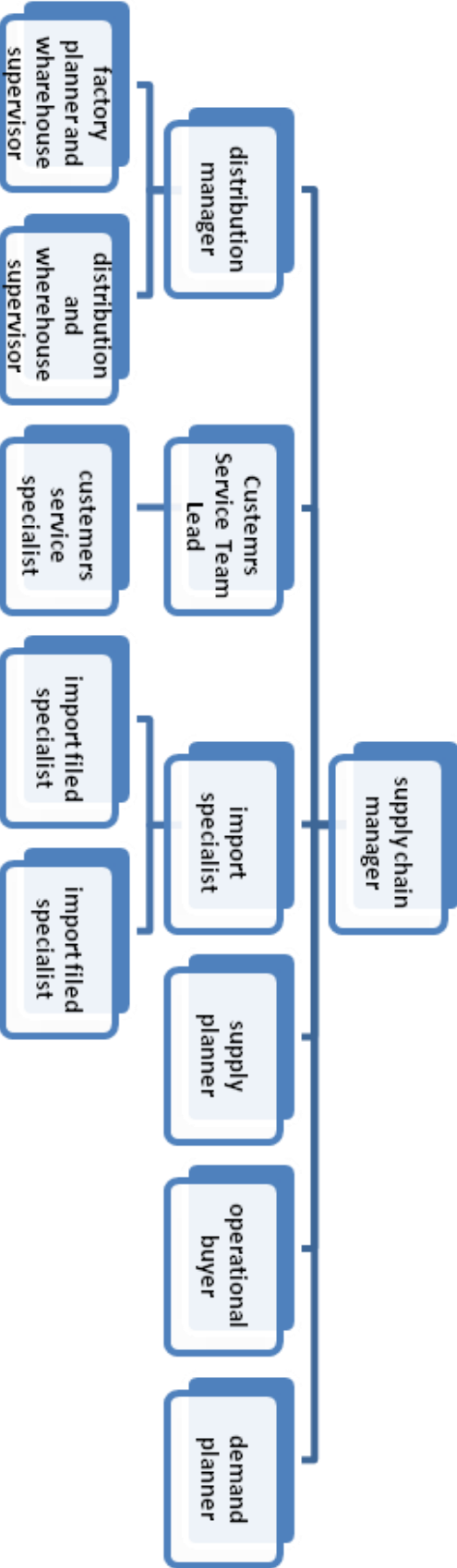
joue le rôle de support pour toutes les autres directions sa mission est d'apporter aux deux entités (Nestlé Algérie SPA et Nestlé Algérie industrie) tout ce dont elles ont besoin pour leurs activités en gérant les flux physiques et informationnels circulants, elle gère ainsi l'approvisionnement et la distribution des produits (incluant les produits finis/ matières premières/ fournitures) , la distribution englobe la logistique et le transit, elle assure la livraison des produits aux clients dans une qualité de service optimale, par conséquent, garantir l'optimisation du flux de production, à partir des prévisions de vente jusqu'à la distribution.

Source : établis par nous même.

11. Organigramme de la direction Supply chain :

Notre stage pratique de dernière année master, s'est déroulé au sein du service Supply chain de Nestlé Algérie plus exactement dans le département import, l'organigramme de ce service se présente comme suit :

Figure N° 4 : L'organigramme de la direction Supply chain de Nestlé Algérie.



Source : fournit par le département Supply chain.

Le tableau N° 7 : Les principales fonctions des différents services de la direction Supply chain.

Services	Principales fonctions		
	Description	Flux entrants	Flux sortants
Customer's service	Relation et service client:	Prévisions des ventes, commandes clients, réclamations (retours sur commandes), date de réception des produits finis, stocks disponible	Lancement de la préparation des commandes.
Demand planner	Prévision et planification des ventes	Flux informationnels : les ventes des 36 mois précédents	Prévisions des ventes sur 18 mois.
Supply planer & Operational buyer	Planification des approvisionnements (des produits finis pour le Supply planner et matières premières pour l'opérationnel buyer)	Flux informationnels : La quantité des produits finis à vendre venant du demand planner / les quantités de matières premières nécessaires pour la production, disponibilité des matières premières et produits finis	Matières premières destinées à l'usine, Produits finis destinés aux entrepôts, et la Confirmation de la réception des objets physiques.
Import specialist	Importation des produits finis et matières premières	Placement et confirmation du bon de commande par le supply planner	Flux informationnels concernant les délais et l'arrivée des marchandises
Distribution manager	Distribution des produits importés	date d'arrivée des marchandises communiquée par le service import, ordre des Customer service pour la préparation des commandes, produits finis et matières premières	Confirmation de la réception des marchandises, expédition des produits vers les clients/ usine.

Source : établis par nous même.¹³⁶

¹³⁶ Selon les informations recueillies des différents départements de la SCM.

12. La structure organisationnelle de Nestlé Algérie :

La structure organisationnelle de Nestlé Algérie est fonctionnelle et décentralisée, où les règles de travail sont formalisées et le travail est spécialisé (la spécialisation par compétences facilite le développement de l'expertise au sein de chaque fonction): la division du travail est en même temps verticale (lignes hiérarchiques : la longueur de l'organigramme) et horizontale (selon le nombre de services : commerciale, marketing, Supply chain ... cités ci-dessus); la coordination du travail se fait par la définition des objectifs à atteindre et des valeurs partagées ; la communication entre les membres de l'entreprise est à la fois verticale (hiérarchie) et horizontale (coopération des niveaux hiérarchiques parallèles).

La gestion de chaque direction est autonome et ses directions fonctionnelles et opérationnelles travaillent en étroite collaboration afin d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise et l'atteinte des objectifs fixés par cette dernière.

13. Domaine d'activité stratégique :

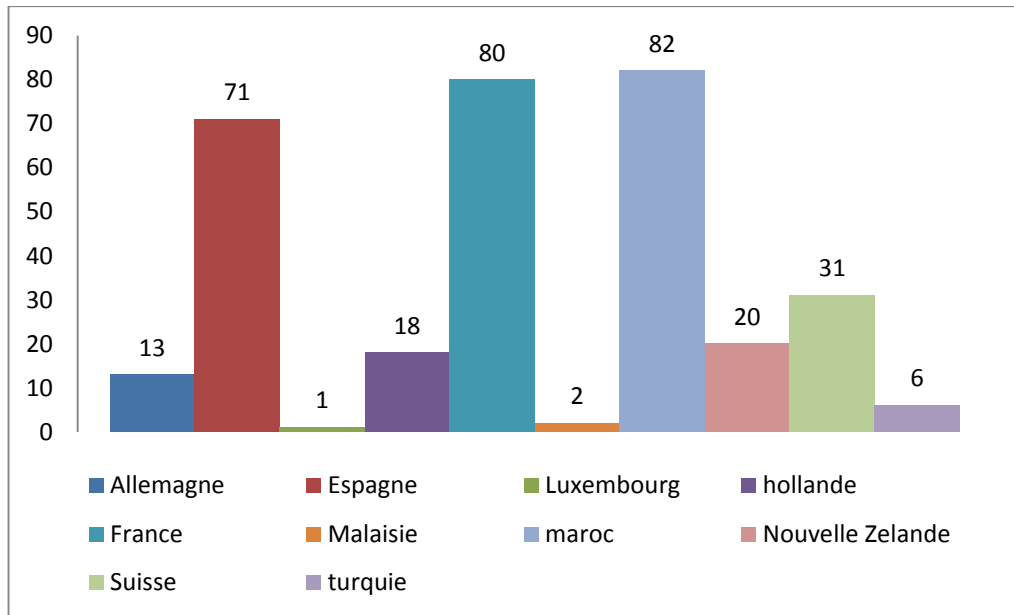
Le domaine d'activité stratégique de l'entreprise Nestlé Algérie est la commercialisation en l'état des produits finis ainsi que l'importation des matières premières nécessaires pour le fonctionnement de l'usine (Nestlé industrie Algérie).

L'ensemble des produits finis que Nestlé Algérie commercialise et des matières premières qu'elle importe, sont des produits venant de fournisseurs étrangers c'est-à-dire elle dépend complètement de l'importation, on comprend donc que l'activité d'importation a une importance majeure au sein de l'entreprise.

La figure ci-après représente les principaux pays fournisseurs de Nestlé Algérie.

Figure N° 5 : Nombre de produits finis / matières premières importés par pays fournisseurs.

(Chiffres pris le 01/09/2015)



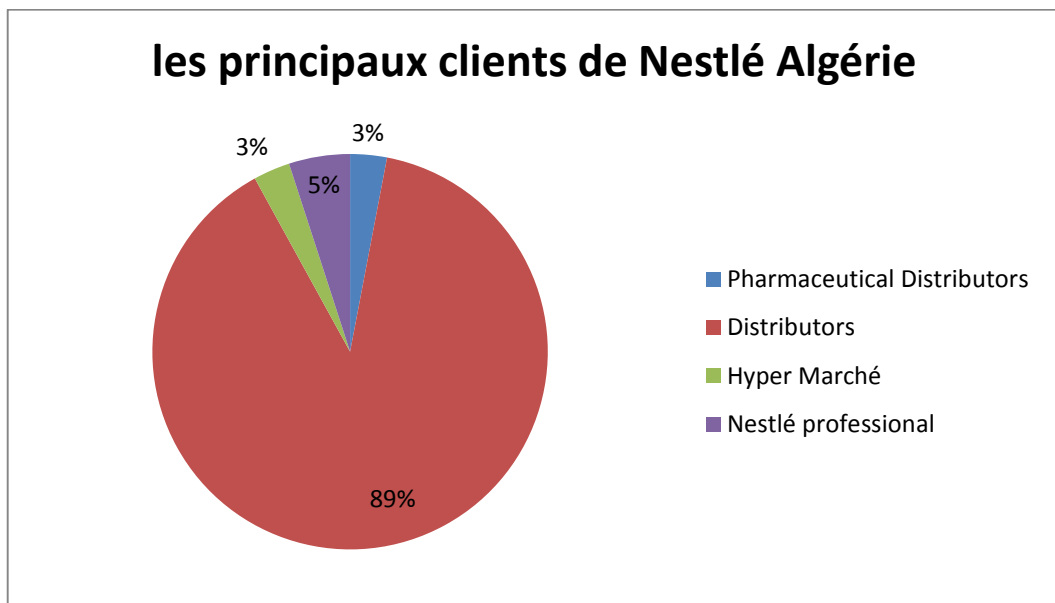
Source : département import.

D'après ce graphe nous pouvons constater que les trois principaux pays fournisseurs avec qui collabore Nestlé Algérie sont : le Maroc, la France et l'Espagne représentés par : Nestlé Maroc SA, Nestlé France SAS, Nestlé España SA.

14. Les principaux clients de Nestlé Algérie :

La figure ci-après représente les principaux clients de l'entreprise.

Figure N°6 : Les principaux clients de Nestlé Algérie (Septembre 2015).



Source : Customer service

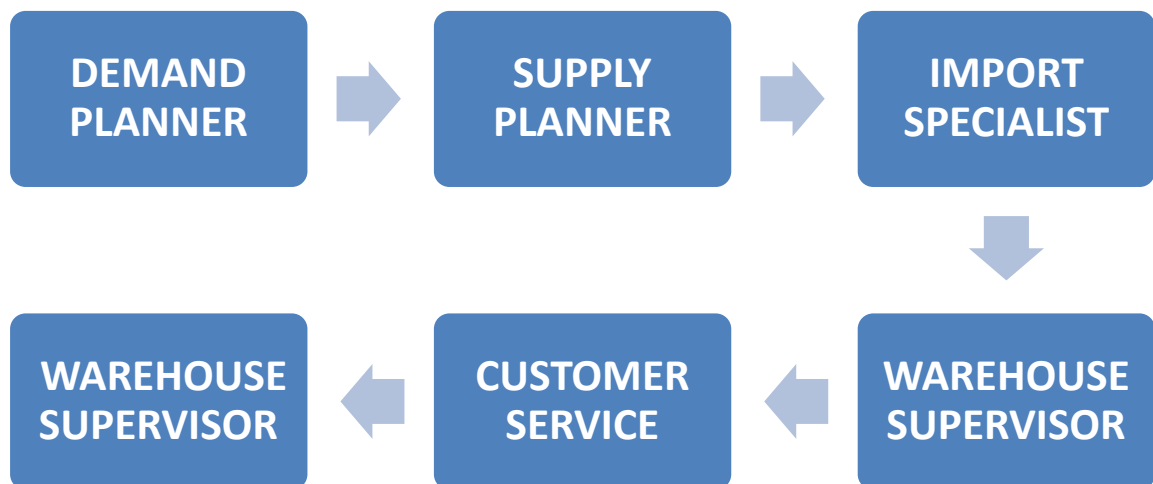
D'après cette figure nous pouvons constater que les principaux clients de Nestlé Algérie sont représentées par les distributeurs à raison de 89%, ces derniers englobent les super marchés, les grossistes et les détaillants et en ce qui concerne Nestlé Professional remembre les hôtes, les cafés, les pâtisseries et bases de vie à HASSI MESSOUD.

Section 2 : Déroulement du processus approvisionnement/ import au sein de Nestlé Algérie.

1. La gestion du circuit flux physiques / flux informationnels de la Supply chain :

Le schéma ci-après recense le circuit flux physique / flux informationnels de la direction Supply Chain de Nestlé Algérie.

Figure N° 7 : Chaîne logistique de Nestlé Algérie.



Source : établis par nous même¹³⁷.

- Le DEMAND PLANNER communique les informations sur les prévisions des ventes des produits Nestlé sur le marché Algérien et les fait entrer dans le système (outils : SAP) au SUPPLY PLANNER et à l'OPERATIONAL BUYER afin qu'ils créent les PO

¹³⁷ Selon les informations recueillies de la direction SCM de l'entreprise.

(PURCHASE ORDER ¹³⁸) et lance le bon de commande contenant les volumes et quantités désirés auprès de Nestlé WORLDWIDE (Nouvelle Zélande, Suisse, France, Malaisie ...).

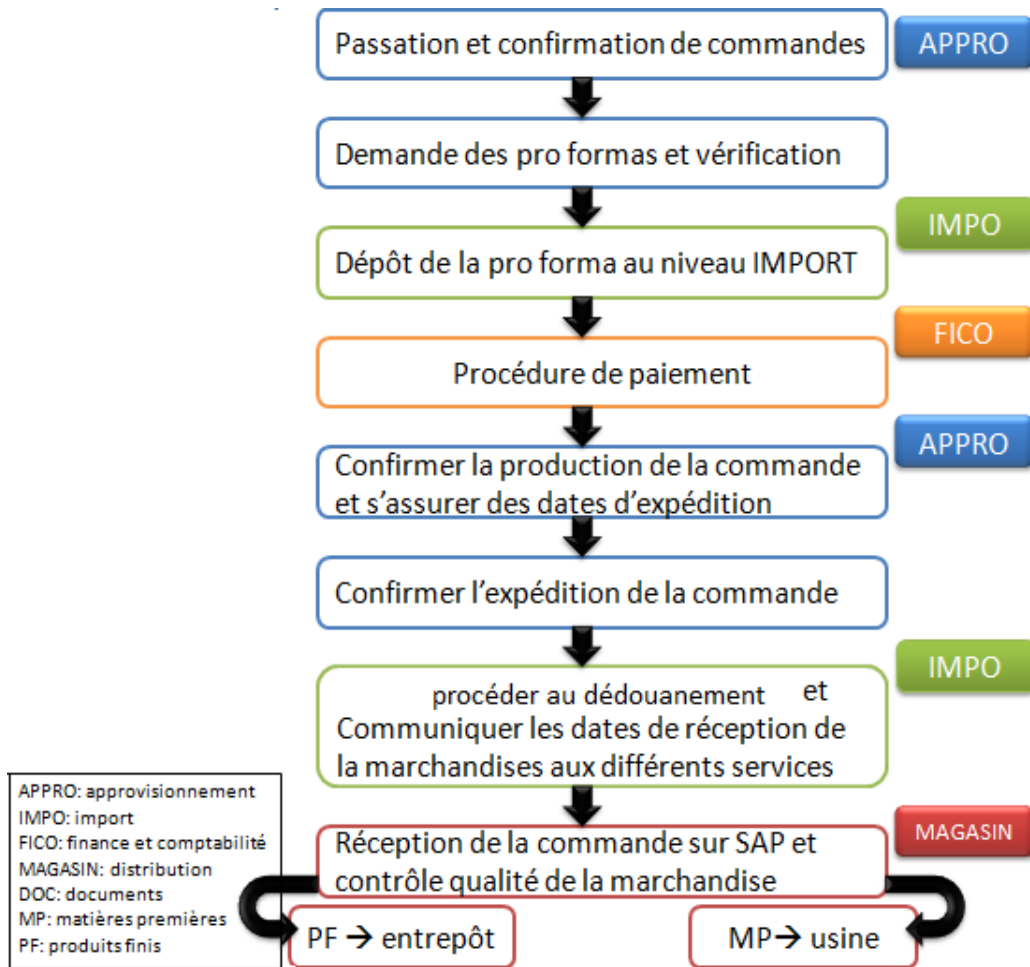
- Après envoi de la proforma par les fournisseurs et validation de cette dernière le service import procède au dédouanement des marchandises en communiquant les informations nécessaires au service DISTRIBUTION représenté dans le schéma par le WHAREHOUSE SUPERVISOR.
- Ce dernier s'occupera de la gestion des stocks en partageant l'information sur système (SAP) pour le CUSTOMER SERVICE ;
- Le CUSTOMER SERVICE qui prend les commandes des clients en les prévenant de la disponibilité de la marchandise, envoi les informations au service distribution qui assure la commande clients, ce dernier gère les flux physiques et organise le transport vers ces clients.

2. Déroulement du processus approvisionnement/ import au sein de Nestlé Algérie :

Les services approvisionnement et import travaillent en étroite collaboration comme le montre la figure ci-après résumant le processus approvisionnement/import :

Figure 8 : Déroulement du processus approvisionnement/ import au sein de Nestlé Algérie.

¹³⁸ Ordre d'achat.



Source : établis par nous même.

3. Les tâches des services approvisionnement et import :

Pour mieux comprendre le processus voici un tableau explicatif détaillé récapitulant les actions de chacun des deux services Approvisionnement et import :

Tableau N° 8 : Les actions des services approvisionnement, import.

Responsables	Actions
APPRO	Création et validation des PO (purchase order)
	Vérification, transmission du PO au fournisseur
	Quantités demandées & unité de mesure
	Prix unitaire & prix globale
	Livraison partielle ou complète
	Origine de la marchandise
	Port d'embarquement de chaque livraison
	Mode de paiement
	Contacter les fournisseurs & transmission des prévisionnels :
	date de lancement de la production
	date de mise à disposition du produit
	date prévisionnelle d'embarquement
	le nom de la compagnie maritime ou aérienne
	Vérifier les proformas transmises par le fournisseur
	Date de la facture proforma
	Quantités et unité de mesure
	Prix unitaire
	date de livraison
Transmission du dossier à l'import pour ouverture LC	
IMPORT	Transmission du dossier aux finances
APPRO	Confirmer au fournisseur l'ouverture LC (lui transmettre le n° du SWIFT en cas d'urgence)
	Confirmer les dates d'embarquement auprès de tous les fournisseurs
	Alerter en cas de retard de mise à disposition ou retard expédition
IMPORT	Demander l'envoi des docs par canal bancaire au fournisseur en cas de RD
	Confirmation réception des docs originaux par DHL en cas de LC
	Transmission du dossier au FICO pour domiciliation
	Soumission du dossier domicilié au transitaire
	Confirmation d'arrivée par mail aux APPRO et responsable MAGASIN
MAGASIN	Dépoter la marchandise le jour même et la réceptionner sur SAP
	S'assurer de la libération du produit par la qualité

APPRO	Alerter sur les écarts consommation et risques
--------------	--

Source : établis par nous même.

4. La liste des documents nécessaires pour l'import :

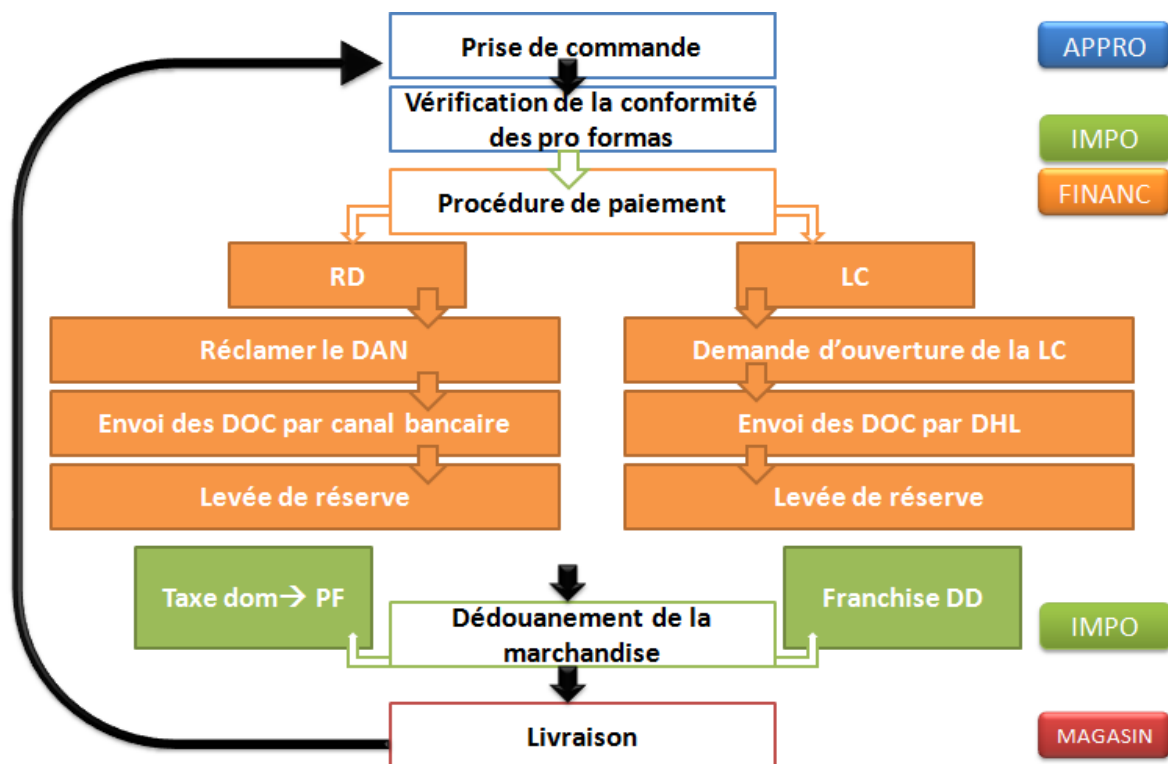
Le tableau N° 9: les documents nécessaires à l'importation.

Documents Nécessaire pour l'import (à envoyer par DHL)
Factures originales (2 exemplaires) Signées et cachetées
Certificat d'origine originale
Liste de colisage
Note de poids
Certificat de conformité fournisseur originale avec cachet et signature
EUR1 (certificat de libre circulation sur territoire européen) pour les marchandises d'origine Européenne
Bulletins d'analyses avec cachet et signature
Transport maritime : connaissance (dit B/L : Bill of Lading)
Transport aérien : lettre de transport aérien (dite LTA)

Source : établis par nous même.

5. Déroulement du processus d'importation :

Figure N° 9 : Le déroulement du processus import au sein de Nestlé Algérie.



Source : établis par nous même.

Le processus global d'importation va se déclencher dans un premier temps par le biais du service approvisionnement (SUPPLY PLANNER / OPERATIONAL BUYER) qui passe une commande au près des fournisseurs qui eux, à leurs tours, vont transmettre la facture proforma ainsi que tous les documents nécessaires à l'import pour effectuer le paiement en RD ou LC au près de la banque de l'entreprise.

La banque prendra les dispositions nécessaires pour la réalisation de la procédure Credoc/ RD, une fois que les fournisseurs recevront la validation de paiement de la banque, ils effectueront l'envoi de la marchandise qui va transiter par la douane.

Ensuite l'entreprise prendra contact avec le commissionnaire de transport (transitaire) pour le dédouanement de la marchandise en lui transmettant tous les documents nécessaires pour pouvoir effectuer cette opération (connaissance, facture originale, EUR1,...).

Une fois le dédouanement fait, la marchandise sera acheminée vers l'entrepôt et par la suite livrée aux clients par le prestataire. (Nous verrons ultérieurement ce même processus détaillé après optimisation).

6. Les principaux intervenants dans le processus APPRO/IMPORT :

Les principaux intervenants dans le processus approvisionnement / import sont :

6.1 Les banques : Dans le but du paiement de la marchandise importée, Nestlé Algérie travaille avec 2 banques pour des contrats de lettre de crédit et procédure RD.

6.2 Les modes de paiement utilisés pour l'importation sont :

La Remise documentaire : « *L'exportateur remet à sa banque les documents relatifs à une expédition de marchandises. Celle-ci les transmet à la banque de l'importateur avec pour instructions de les délivrer à l'importateur contre un paiement ou une acceptation à échéance, permettant à celui-ci de prendre possession des marchandises. La banque n'apporte pas de garantie de paiement mais transmet les documents permettant de prendre possession des marchandises contre un paiement comptant ou acceptation de traites.* »¹³⁹

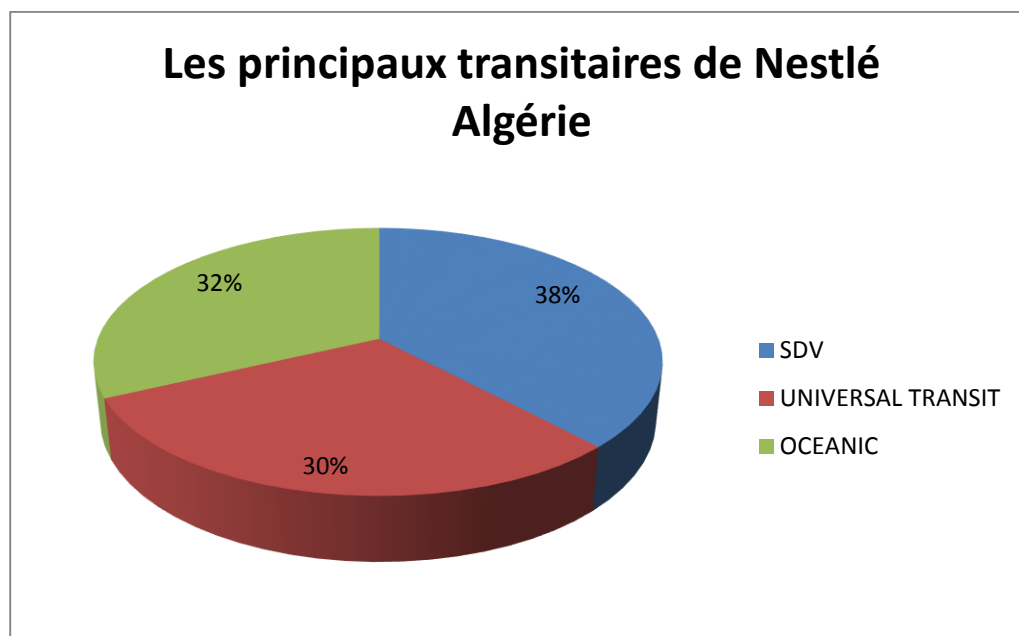
¹³⁹ Définition de remise documentaire, http://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_remise-documentaire.html le 03/09/2015 à 6h52.

Le crédit documentaire : « *Le crédit documentaire permet d'assurer la bonne fin et le règlement d'un contrat commercial entre un exportateur et un importateur de nationalités différentes. Les banques des deux partenaires commerciaux cautionnent leur client respectif, ce qui limite le risque de livraison non payée, ou de marchandise payée mais non livrée. Après la signature du contrat commercial entre un acheteur importateur et un vendeur exportateur, c'est à l'acheteur qu'il revient d'initier la signature du crédit documentaire en prenant contact avec sa banque qui répercute à une banque correspondante l'ouverture d'un crédit documentaire payable sur ses caisses. Le vendeur pourra retirer les fonds lorsque la banque aura réceptionné et reconnu en ordre les documents exigés.* »¹⁴⁰

6.3 Les transitaires :

Définition de transitaire : « *C'est une personne morale de droit privée (entreprise, société) ayant pour objet, à titre principal ou accessoire, l'accomplissement pour autrui des formalités de passage d'une marchandise d'un territoire douanier à un autre*¹⁴¹ ».

Figure N° 10: Les principaux transitaires de Nestlé Algérie.



Source : département import.

¹⁴⁰ Définition de crédit documentaire, http://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_credit-documentaire.html le 02/09/2015 à 6h54.

¹⁴¹ Définition transitaire, <http://www.jobintree.com/dictionnaire/definition-transitaire-1018.html> le 01/09/2015 à 22h05.

D'après ce graphe, nous pouvons constater que le transitaire SDV est majoritaire dans le traitement des dossiers et dédouanement de la marchandise importée par Nestlé Algérie, et que la répartition des dossiers imports est approximativement égal pour les trois transitaires.

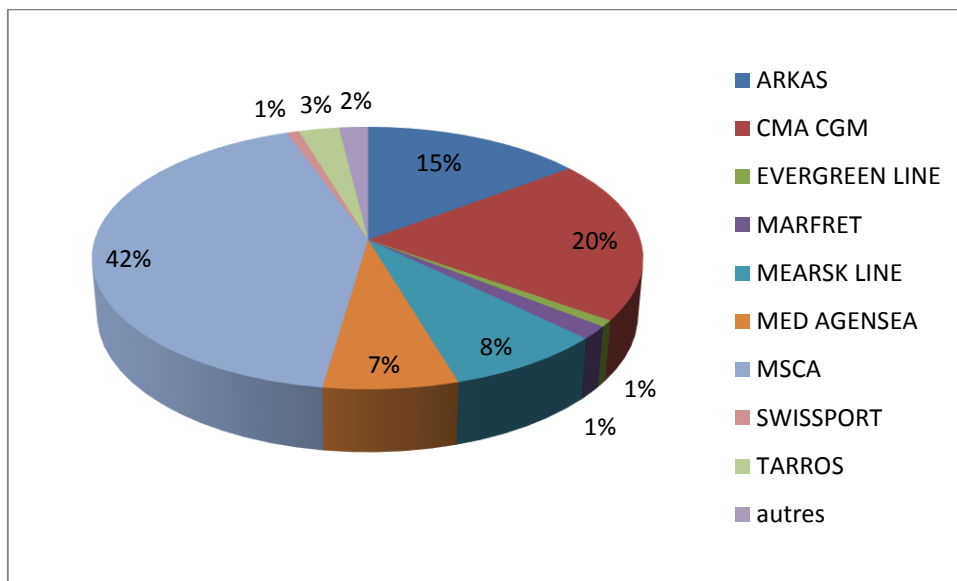
6.4 Les modes de transport utilisés : l'entreprise utilise

- Le transport aérien (pour quelques matières premières et fournitures)
- Le transport maritime (pour les produits finis)
- Le transport routier (utiliser par le prestataire logistique pour la livraison aux clients)

6.5 Les compagnies de transport :

Le graphe ci après représente les principales compagnies de transport avec qui travaille Nestlé Algérie pour l'année 2015

Figure N° 11 : Les principales compagnies de transport de Nestlé Algérie. (Septembre 2015)



Source : département import.

D'après cette illustration nous pouvons constater que la compagnie maritime MSC est la plus importante car elle traite à raison de 42% avec l'entreprise, mais aussi la contribution de CMA CGM, ARKAS et MEARSK LINE n'est pas négligeable.

6.6 Les incoterms utilisés pour le transport :

Il est nécessaire tout d'abord de donner une définition de ce qu'est un incoterm :

- **Le contexte :**

« Fréquemment, les parties à un contrat international utilisent des pratiques commerciales différentes, propres à chaque pays. Aussi, afin d'éviter tout malentendu, la Chambre de Commerce Internationale a fixé des règles uniformes qui donnent une définition précise des obligations respectives des parties. »¹⁴²

- **La Définition :**

« Les incoterms, contraction d'«**IN**ternational **CO**mmercial **TERMS**», déterminent une série de règles applicables aux relations commerciales internationales et apportent des précisions sur la livraison des marchandises vendues : prise en charge du transport, assurances, formalités en douane, droits et taxes, obligations de dédouanement, transfert des risques. Leur définition, sur la base de sigles, est établie par la Chambre de Commerce Internationale. Ils font office de référence dans le monde entier et sont régulièrement mis à jour, la dernière version datant de septembre 2010 pour une application en janvier 2011. »¹⁴³

L'Incoterm est un élément juridique à intégrer dès la négociation commerciale car le prix d'achat diffère selon l'incoterm utilisé, plus le vendeur s'impliquera dans la logistique, plus le prix d'achat augmentera.

Les incoterms utilisés par Nestlé Algérie pour le transport de la marchandise sont : CFR et FOB leurs définitions ainsi que la liste des différents incoterms version 2010 est mise en annexe. (Voir annexe 1)

Section3 : Optimisation de la chaîne logistique d'approvisionnement au sein de Nestlé Algérie.

L'optimisation de la chaîne logistique d'approvisionnement se fait selon deux aspects:

L'aspect opérationnel :

- Optimisation des Délais
- Optimisation des niveaux de stocks
- Optimisation du transport

¹⁴² CCI Côte-d'Or, *réglementations et formalités internationales les incoterms*, 2014.

¹⁴³ Ibid.

L'aspect financier

- Mode de paiement (avec la nouvelle loi de finance complémentaire entrée en vigueur depuis août 2015 toute opération d'importation doit être réglée en procédure crédit documentaire).
- Délais de paiement.

Notre étude au sein de Nestlé Algérie porte sur l'optimisation de l'aspect opérationnel : nous mettrons l'accent tout d'abord sur les Délais avant de voir les niveaux de stocks et le transport.

Les délais jouent un rôle plus qu'important dans la chaîne d'approvisionnement, en effet , Le temps et les rounds que prennent les opérations administratives et physiques représentent une dimension essentielle de la Supply chain. La connaissance dans un premier temps de ces délais, puis leur maîtrise, leur contrôle et par la suite leur réduction permet pour chaque opération, chaque maille de la chaîne logistique de rendre l'entreprise plus réactive et plus flexible.

1. Optimisation des Délais :

Tableau N°10: L'optimisation des délais de la chaîne logistique d'approvisionnement de Nestlé Algérie.

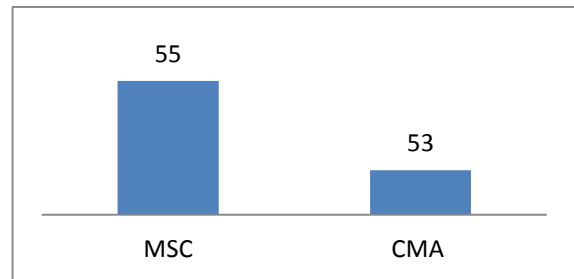
Avant optimisation	Après optimisation
Liés aux fournisseurs	
<p>-Retard envoi documents.</p> <p>-Non-conformité documents.</p>	<p>-Relancer les fournisseurs par mail.</p> <p>-Etablissement du GSI (cahier des charges pour les fournisseurs) ce qui a permis de définir une collaboration optimale avec les fournisseurs de Nestlé Algérie.</p>

<p>-Erreur documents :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erreur facture (mode de paiement (voir annexe 2) / incoterms/ N° proforma...) • Erreur BL ou LTA (adresse bancaire (voir annexe 3) / adresse de l'entreprise / erreur sur la quantité de marchandise VS proforma) • Liste de colisage (quantité et volume de la marchandise non cohérent avec le BL et ou la facture) <p>-Expédition de la marchandise sans LC</p>	<p>-Envoi des docs scanné par mail :</p> <p>Validation des docs reçus par mail avant réception du Pli DHL (vérifier le poids brut de la facture, du BL ou LTA et de la liste de colisage / date facture par rapport à la date du SWIFT si c'est en LC/ le mode de paiement / l'incoterm / les quantités avec le prix unitaire par rapport au bon de commande et la facture pro forma). Les erreurs documents font perdre un temps précieux à l'entreprise et engendreront le paiement des Surestaries.(voir annexe 4 et 5)</p> <p>-Attendre l'ouverture LC avant expédition de la marchandise.</p>
---	--

Liés à la douane

<p>-Blocage douane : Nouvelle loi de finance complémentaire pour les taxes de domiciliation par exemple.</p> <p>-Retard visites douanières</p>	<p>-Faire de la veille juridique</p> <p>-Faire pression sur le transitaire,</p> <p>Le schéma ci-après montre l'écart en jours entre les programmations de visite prévues et les visite réelles faites par les inspecteurs entre deux compagnies de transport.</p>
--	---

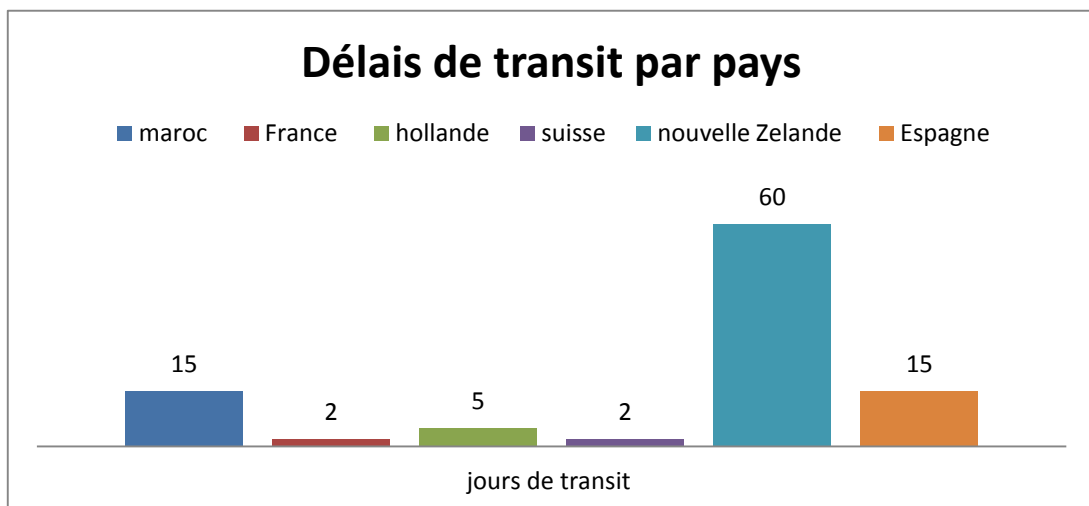
Figure N°12 : Retard visites douanières (en jours).



Nous pouvons constater d’après le schéma ci-dessus que la compagnie de transport MSC fait plus de retard de visite VS programmations prévues par rapport à la compagnie CMA CGM.

Délais de transit

Figure N°13 : Les délais de transit en jours des compagnies maritimes selon les pays fournisseurs.



Source : département import.

Nous pouvons remarquer que certains pays comme la Nouvelle Zelande et l’Espagne prennent beaucoup plus de temps à arriver au port d’Alger, cet écart peut s’expliquer par le mode de paiement utilisé entre Nestlé Algérie et son fournisseur étranger , on parle alors pour ces deux pays de remise documentaire où le risque y afférent est le retard de livraison de la

marchandise. Avec les autres pays fournisseurs Nestlé Algérie utilise le crédit documentaire précisant ainsi une date limite d'expédition et de présentation des documents d'expédition, les deux parties transigent ainsi avec une confiance et une sécurité accrues; concernant le Maroc le paiement se fait par CREDOC mais c'est le problème lié aux erreurs documents qui fait perdre un temps précieux à l'entreprise causant le paiement des surestaries.

Interne à l'entreprise	
<p>-Communication entre les différents services notamment import et finance pour l'élaboration des taxes.</p>	<p>-Amélioration de la communication entre les deux services : envoi des proformas par mail à la finance.</p>
<p>-Imprimante et pc défaillants.</p>	<p>-Installation de deux imprimantes supplémentaires, utilisation d'outils technologique plus performants.</p>
<p>-Gestion et suivi des dossiers import.</p>	<p>-Mise en place d'un programme informatique de suivi des dossiers import (logiciel).</p> <p>La figure ci après représente une capture d'écran de cet outil.</p>

Source : établis par nous même.

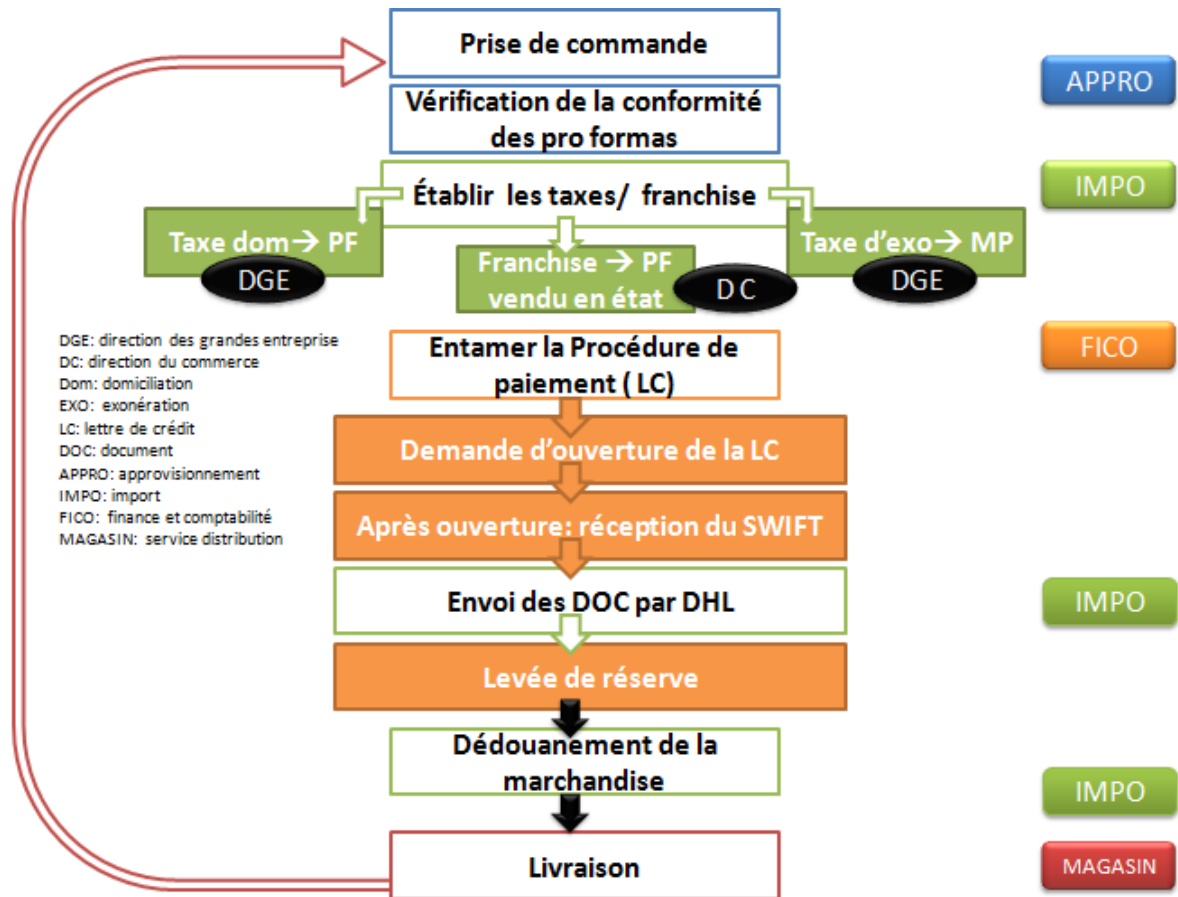
Figure N° 14: capture d'écran de l'outil de suivi des dossiers import.



Source : Département import.

1.1 Processus d'importation détaillé après optimisation :

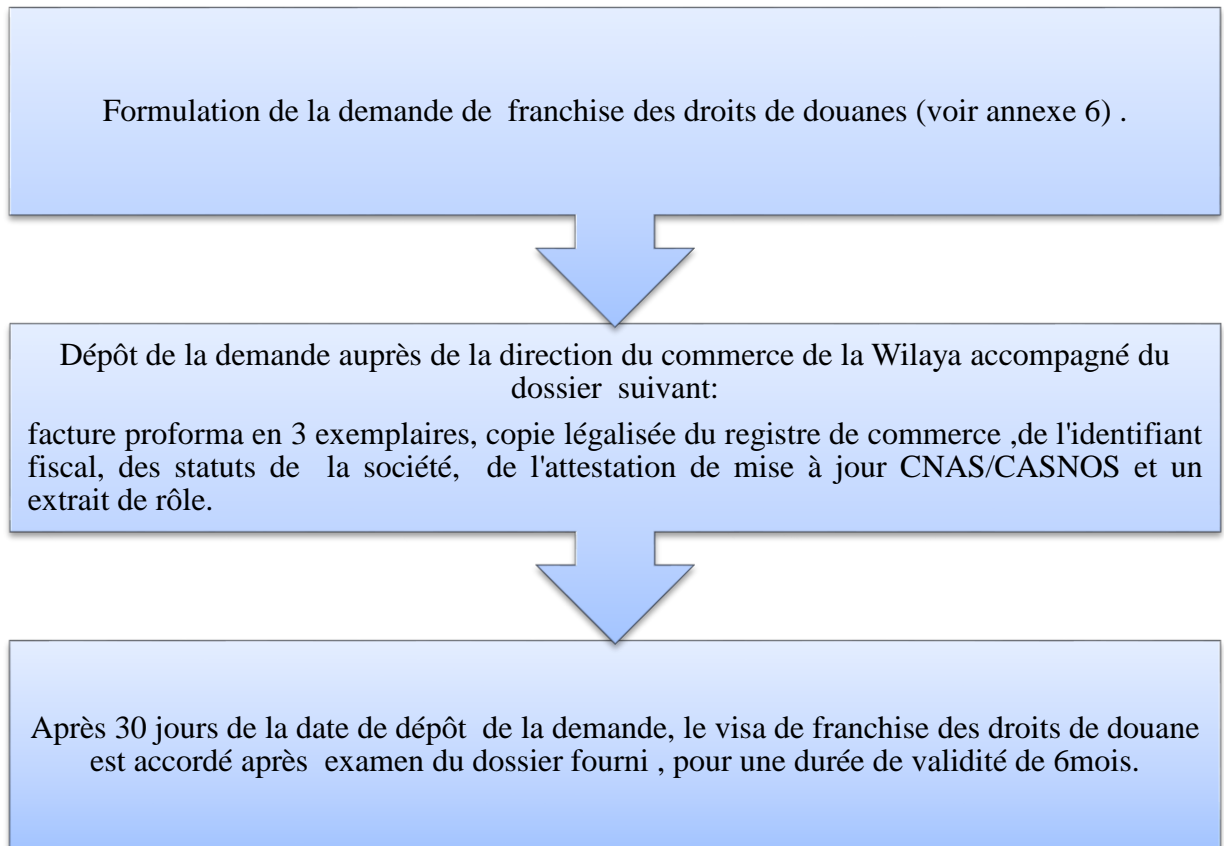
Figure N° 15 : Le processus d'importation détaillé après optimisation.



Source : établis par nous même.

Le service approvisionnement passent les proformas au service import, ce dernier procède à la prise de contact avec le fournisseur et à l'établissement de la franchise pour les produits concernés par la revente en l'état auprès de la DGE direction du commerce comme le montre le schéma suivant :

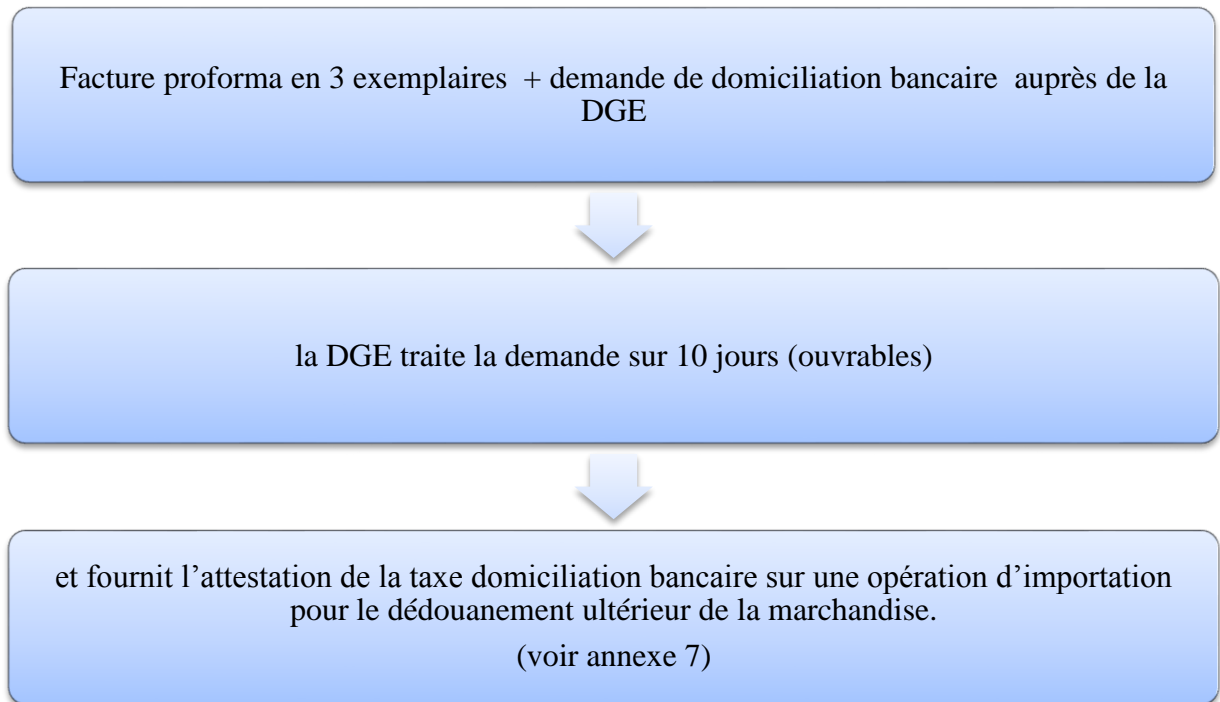
Figure N° 16 : Déroulement de la procédure de franchise.



Source : établis par nous même.

Ainsi que les taxes de domiciliation bancaire pour les produits finis et l'exonération des taxes pour les matières première, établis par le service finance et comptabilité :

Figure N° 17 : La domiciliation des taxes.



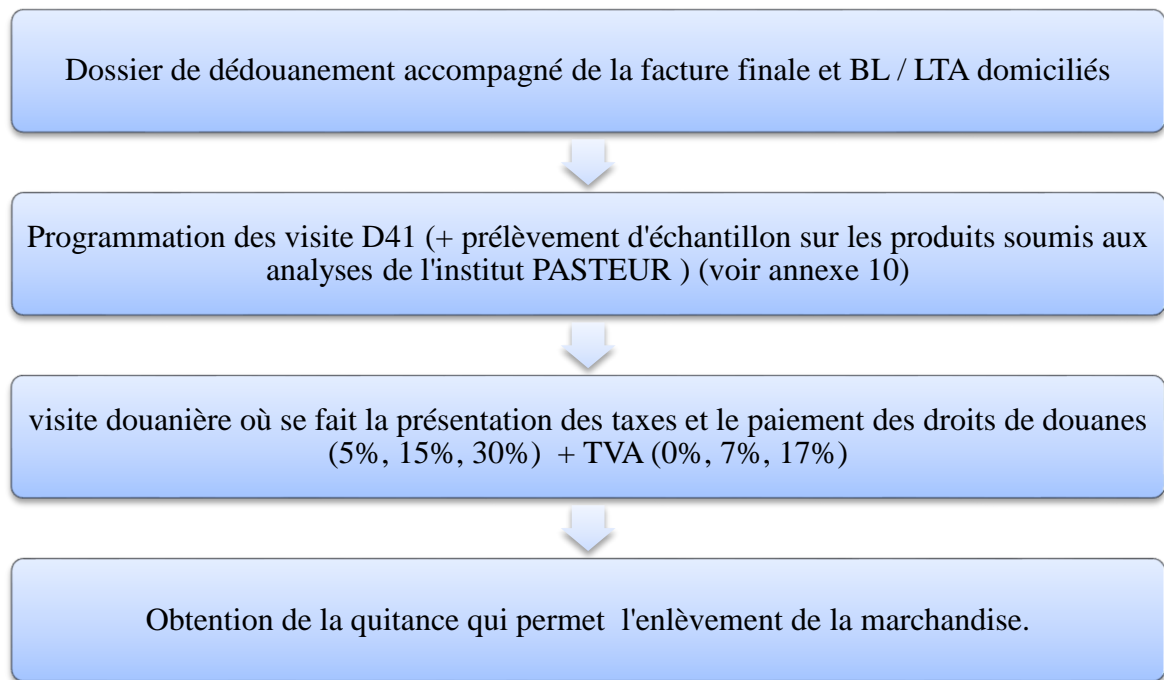
Source : établis par nous même.

La taxe domiciliation est de 3% du montant de la facture proforma, ce processus est aussi valable pour l'exonération des taxes en fournissant l'attestation d'exonération de la taxe domiciliation bancaire pour la matière première. (Voir annexe 8)

Après l'obtention des attestations de domiciliation le service finance et comptabilité fait une demande d'ouverture de la Lettre de Crédit auprès de la banque, après 3 jours se fait la réception du SWIFT qui est communiqué aux fournisseurs, toute modification apportée sur n'importe quels champs du SWIFT par le fournisseur doit être communiqué au service FICO et la banque, envoie un amendement du SWIFT portant toutes les corrections au service FICO.

Après accord du fournisseur, les documents originaux sont envoyés par DHL et communiqués au service import, ce dernier les passent au service finance et comptabilité pour faire la levée de réserve (voir annexe 9) dans le but de l'obtention de la facture finale et BL / LTA domiciliés pour le dédouanement de la marchandise.

Figure N°18: Principales étapes de dédouanement.



Source : établis par nous même.

Après la procédure douanière, se fait la saisie de la marchandise sur système (SAP) puis sa livraison aux clients, cette partie est assurée par le service distribution (la livraison est sous-traitée par des prestataires) , la sortie de la marchandise provoquera le lancement d'une nouvelle commande auprès du Supply planner/operational buyer.

Après optimisation du processus import de Nestlé Algérie, ce service accomplit des tâches additionnelle à celles citées dans le tableau N°8 ; le tableau suivant les énonce :

Tableau N° 11 : Les tâches supplémentaires du service import après optimisation du processus.

Après réception du dossier import fournit par le service APPRO pour ouverture LC l'IMPORT SPECIALIST procède à la vérification et validation de ce dossier et à la prise de contact avec les fournisseurs avant de l'envoyer aux FICO.

Confirme l'ouverture de la LC au service approvisionnement après 48h de la transmission du dossier, si nécessaire envoi le N° du SWIFT.

Demande aux fournisseurs l'envoi des copies scannées des documents nécessaires à l'import par mail pour validation et vérification de la conformité afin de corriger les aléas en amont et optimiser ainsi les délais de traitement des dossiers.

Relance les fournisseurs par mail en cas de retard envoi documents scannés et / ou par DHL.

Après la confirmation de l'expédition de la marchandise par le service APPRO, Fait le tracking des navires pour voir si ce dernier est en transit/ arrivée/ accostage.

Relance les compagnies maritimes pour l'envoi des avis d'arrivée.

S'assure du paiement des droits de douanes après soumission du dossier au transitaire.

Anticipe sur le paiement des surestaries.

Programme le transport pour l'enlèvement de la marchandise dédouanée.

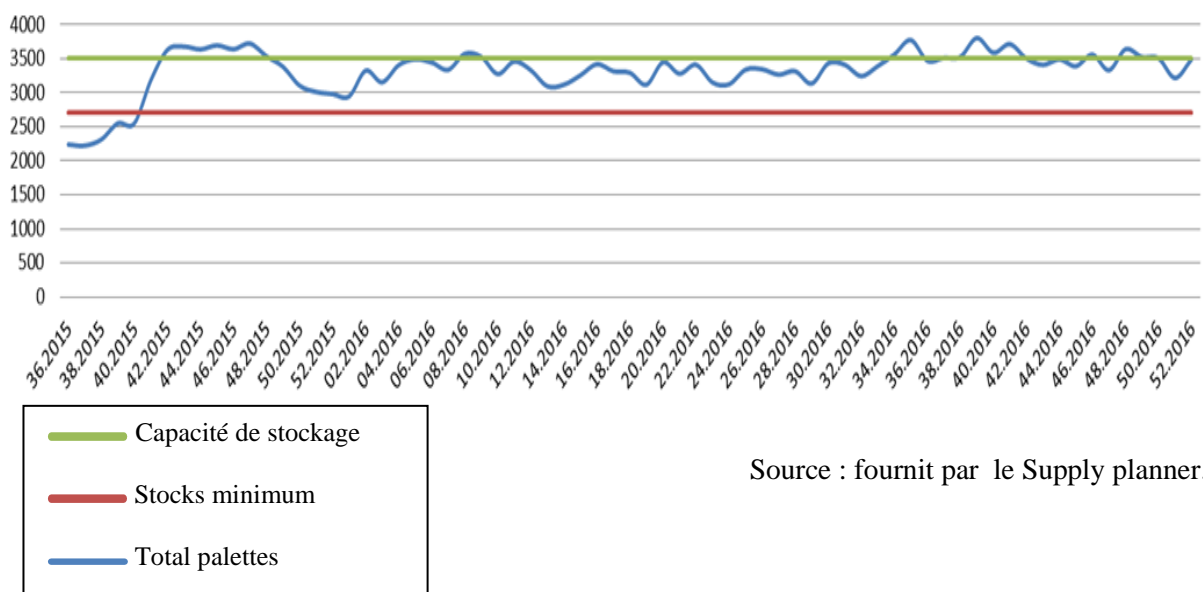
Source : établis par nous même.

2. Optimisation des niveaux de stocks :

Quand on parle de gestion des stocks, on parle d'**équilibre** qui permettra à l'entreprise d'assurer ses commandes en limitant les coûts de stockage d'un côté, ces derniers peuvent provoquer une augmentation des charges fixes et variables (location des locaux, frais d'entretien, de personnel...) en plus de ceci toute marchandise stockée, saisie dans le système est valorisée, représentant ainsi des immobilisations de capitaux, et comme cette marchandise représente des produits alimentaire : il y a risque de péremption (destruction du stock); d'un autre côté, un stock trop faible (rupture de stocks) a des répercutions sur toute la chaîne de production de l'entreprise, s'il s'agit de matière première et pertes de commandes, par conséquent, des clients s'il s'agit de produits.

Le schéma ci-après représente cet équilibre entre le sur-stockage et un niveau de stocks bas,

Figure N° 19 : Prévisions de pilotage des stocks physiques sur l'horizon 2015/ 2016.



Source : fournit par le Supply planner.

Le pilotage des stocks physiques se fait entre le minimum (la ligne rouge → stock minimum) et le maximum (la ligne verte → total capacité de stockage)

Selon les prévisions de la demande et les délais de réapprovisionnement se fait le calcul de la couverture de stocks par semaine ; chez Nestlé Algérie la couverture de stocks est de 8 semaines.

Plusieurs réunions mensuelles sont programmées entre la SCM et le business (les ventes) : MBP: monthly business planning, MFR : monthly forecast report, MOR: monthly operating review ; pour la révision des prévisions de vente, l'analyse des performances de vente ainsi que leur variation, verrouillage des chiffres clés et prise de décision finale pour les ventes et les approvisionnements. Ces réunions permettent de suivre, de garantir et d'améliorer la qualité du processus de la chaîne logistique en suivant l'acheminement de l'ensemble des flux physiques et informationnels et de disposer d'une vue en temps réel de l'état d'avancement des commandes des clients.

La maîtrise de cette traçabilité des flux et l'anticipation de l'évolution de la demande permet à l'entreprise d'optimiser l'utilisation de ses ressources et l'obtention de l'avantage concurrentiel.

La bonne gestion des DLC (date limite de consommation) au sein de l'entreprise est primordiale car elle a pour conséquence direct les "BAD GOODS".

La prévision des BAD GOODS (produits périmés) est liés a des facteurs internes à l'entreprise dont : une bonne prévision de vente, ainsi que la quantité achetée (beaucoup de stocks) et des facteurs externes liés principalement à l'import et particulièrement aux délais (délais d'obtention des visas de domiciliation, des franchises, les blocages douane, respect des programmations de visites, etc...)

Tableau N° 12: L'optimisation des niveaux de stocks physique de Nestlé Algérie.

Avant optimisation	Après optimisation
Capacité de stockage des MP (usine)	Réorganisation du dépôt et apport des palettes ce qui a permis l'augmentation de la capacité de stockage.
Problème de stockage des PF	Coûts très cher chez le prestataire logistique, louer un entrepôt à HAMADI ce qui a permis la réduction des coûts.
Sécurité (risque d'accident)	Faire des formations, mettre l'accent sur les affiches préventives afin de préserver la sécurité et la sûreté des personnes et l'intégrité de la marchandise.
Ecart système (EDI) entre réception physique et informationnel des stocks	Nestlé Algérie et son prestataire logistique communiquent par un outil EDI non actualisé synchronisation de l'outil dans les plus brefs délais et réorganisation du système.

Source : établis par nous même.

3. Optimisation du transport :

L'optimisation du transport dépend principalement du choix du transitaire et de la compagnie de transport; les critères de choix sont :

- Réactivité par rapport à la gestion des dossiers import ;
- Cotation des prestations de service (coûts) ;
- Maîtrise des délais, communication et flexibilité.

Mais aussi du prestataire logistique choisit par Nestlé Algérie, les critères les plus pertinents de sélection du sous-traitant sont :

- Respect des normes et des règles de sécurité ;
- Disponibilités des camions ;
- Ponctualité (concernant les délais de livraison aux clients) ;
- La qualité du service rendu ;
- Tarif et coûts par rapport aux autres prestataires.

L'intégration de la fonction transport dans la chaîne logistique ne fait pas partie des projets de Nestlé Algérie mais une perspective à long terme de son intégration pourra optimiser et synchroniser toute la chaîne de bout en bout (de l'approvisionnement → à la distribution aux clients).

Conclusion :

L'approvisionnement est un élément clé pour toute entreprise car un bon approvisionnement implique une bonne production qui implique une bonne commercialisation et donc un bon profit.

La maîtrise de la Supply chain management est un levier fondamental pour améliorer l'efficacité opérationnelle de l'entreprise. La traçabilité des flux physiques et informationnels ainsi que le suivi des commandes clients, selon la planification de la demande, représentent des exigences incontournables pour la compétitivité de l'entreprise. Pour cela l'utilisation d'outils performants est nécessaire pour le pilotage du processus de la chaîne logistique. (Nestlé Algérie utilise l'outil ERP qui garantit l'intégrité et la fluidité de tous le processus de bout en bout).

Comme il y a une importante interdépendance des maillons de la chaîne logistique, le critère délais, représente un enjeu majeur pour le bon fonctionnement de cette dernière, chaque retard entrepris/ chaque erreur faite engendre et entraîne un dysfonctionnement des autres activités liées directement ou indirectement aux autres maillons de la chaîne logistique ce qui affecte instantanément la rentabilité de l'entreprise.

Conclusion

Générale

Le but de notre travail de recherche est l'analyse de la chaîne logistique d'approvisionnement au sein de l'entreprise Nestlé Algérie plus précisément l'optimisation de l'aspect opérationnel de cette chaîne qui comprend les délais et la gestion des stocks.

Pour mener à bien cette recherche nous nous sommes appuyés sur une documentation diversifiée afin d'identifier d'une part, les fondements et concepts de la logistique et d'autre part, les critères affectant l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement.

L'efficacité de la Supply chain management se mesure par son degré de réactivité aux aléas, de satisfaction des clients et de la création de valeur pour l'entreprise, par conséquent elle représente un levier crucial pour l'optimisation de la performance globale de l'entreprise qui a un impact direct sur sa santé financière.

La recherche menée à travers ce mémoire, a permis d'éclairer les résultats suivants : une bonne maîtrise des délais liés au processus d'approvisionnement / import et une bonne gestion des stocks permettent l'optimisation de la chaîne logistique et le challenge de toute entreprise est de prospecter et de trouver des méthodes pour gérer de manière efficace, consensuelle et judicieuse le fonctionnement et la corrélation de tous les maillons de cette chaîne.

Dans un contexte économique concurrentiel, la gestion de la chaîne d'approvisionnement constitue un enjeu stratégique majeur pour les entreprises industrielles et commerciales ; cette dernière représente un potentiel important de création de valeur pour le client : qualité de service, performance en délais et en réactivité, c'est aussi un des principaux lieux où se joue une partie de la rentabilité de l'entreprise, par la rationalisation des coûts liés à la chaîne d'approvisionnement.

Le stage pratique passé au sein de Nestlé Algérie nous a permis de percevoir l'important rôle que joue l'approvisionnement sur la performance de l'entreprise, en effet, il représente une des fonctions capitales et forge l'image de l'entité.

A travers le troisième et quatrième chapitre, nous avons constaté que la première hypothèse est confirmée car une bonne démarche du processus approvisionnement / import contribue à l'optimisation de la chaîne logistique, et permet notamment l'amélioration du taux de service ainsi qu'une diminution des temps d'attente et délais inutiles ce qui apparaît comme un appui décisif pour l'entreprise.

Des logiciels informatiques spécialisés permettent d'optimiser les différentes étapes du processus logistique : la prévision des ventes, la synchronisation des données entre les différents services de l'entreprise concourant à la fonction logistique, et enfin la gestion opérationnelle des flux physiques, de la gestion des commandes, suivi des dossiers, à la gestion des entrepôts. Ces logiciels doivent évidemment être capables de communiquer au sein de l'entreprise (niveau interne) mais aussi de plus en plus, avec les systèmes d'informations des partenaires commerciaux impliqués dans la chaîne logistique.

Nestlé Algérie utilise des outils système très avancés tels que SAP et EDI qui servent à optimiser le fonctionnement du processus d'approvisionnement en particulier et de la chaîne logistique en général, ce qui confirme la seconde hypothèse.

L'entreprise, évolue dans un environnement où la concurrence est forte, et où la demande est grande, du fait qu'elle commercialise des produits de grande consommation (lait infantile, lait en poudre, céréales ...) le marché reste très sensible faisant l'objet de réglementations rigoureuses et de nouvelles lois, ce qui nous amène à stipuler qu'il existe des contraintes externes qui influencent la gestion des flux de la chaîne d'approvisionnement.

Ceci dit, la vastitude du thème et le temps limité ont été les principales difficultés dans l'élaboration de ce travail, néanmoins ce dernier fut une expérience riche, que ce soit au niveau professionnel, des acquis théoriques ou encore des contacts humains.

Il serait intéressant d'apporter un plus à ce travail, en essayant d'étudier l'impact de l'application de la méthode des flux tendus pour la gestion des stocks sur la performance de l'entreprise d'un côté, et de l'autre l'application du Lean management au sein de la direction Supply chain en identifiant les mudas (activités improductives) et en les éliminant (ou réduisant) pour une optimisation absolue des processus logistiques.

Bibliographie

Ouvrages :

- BAGLIN, (G) et autres : *management industriel et logistique*, ECONOMICA, 5^{ème} édition, 2007.
- BEAULIEN (J.P) et PEGUY (A) : *Audit et gestion des stocks*, collection VUIBERT, GESTION, paris, 1985.
- BRUEL (O) : *politique d'achat et gestion des approvisionnements*, 3^{ème} édition, édition DUNOD, Paris, 2008.
- BRUEL (O) : *politique d'achat et gestion des approvisionnements*, édition DUNOD, 3^{ème} édition, Paris, 2008.
- BRUEL, (O) : *Politique d'achat et gestion d'approvisionnement*, édition DUNOD, Paris, 1996.
- CAMPTON (H.K) : *la gestion des stocks et des approvisionnements*, MARABOUT SERVICE, Paris, 1974.
- DARBELET (M) et autres : *L'essentiel sur le management*, BERTI, Alger, 2009.
- DARBELET (M) et autres : *l'essentiel sur le management*, BERTI, 5^{ème} édition, Alger, 2011.
- DARBELET (M) et autres : *notions fondamentales de management*, FOUCHER, 2004.
- DURAND, (J P) : *Le langage des achats*, édition METHODE ET STRATEGIE, 1995.
- FENDER (M) et PIMOR(Y) : *logistique Supply chain*, DUNOD, 6^{ème} édition, 2013.
- FENDER(M) et DORNIER (P-P) : *la logistique globale et le Supply chain management*, EYROLLES, 2^{ème} édition, 2007.
- GONZALEZ (L) : *vous avez dit Supply chain ! Les fondamentaux de votre performance*, AFNOR, 2009.
- LEENDERS (M.R) et autres : *la gestion de l'approvisionnement et des matières*, Edité par GAETAN MORIN, Montréal, 1998.
- LIEVRE (P) : *La logistique*, LA DECOUVERTE, Paris, 2007.
- MARTIN, (C): *Logistics and Supply Chain Management*, PRENTICE HALL, 2^{ème} édition, Londres, 1998.
- MIANI (P) et VENTURELLI (N) : *transport logistique*, LE GENIE DES GLACIERS, France, 2011.

- MORANA (J) : *de la logistique d'entreprise au Supply chain management (SCM) vers une intégration des processus*, E-THEQUE, 2003.
- NAKHLA (M) : *l'essentiel du management industriel*, DUNOD, 2eme édition, 2009.
- PEMOR (Y) et FENDER (M) : *logistique production distribution soutien*, DUNOD, 5eme édition, 2010.
- PERSON, (H) : *Guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME/PMI*, MAXIMA, Paris, 2000.
- RITZMAN, (L) et autres : *Management des opérations principes et applications*, PEARSON EDUCATION, 1ère édition, Paris, 2004.
- ROUX (M) et LIU(T) : *optimisez votre plate forme logistique*, EYROLLES, 4ème édition, paris 2010.
- SAVARD (G) et autres : *la gestion de l'approvisionnement*, les presses de l'université Laval, 1998.
- SOHIER (J) et SOHIER (D) : *logistique*, Vuibert, 7eme édition, 2013.
- SOHIER (J) : *La logistique*, Vuibert, 6e Edition, Paris, 2010.
- ZERMATI, (P) : *La pratique de la gestion des stocks*, DUNOD, Paris, 1976.

Reuves :

- BOMY (J-M) : « *maîtrise de la chaîne logistique globale Supply chain management dimension et pilotage des flux de produits* », stratégie de production, vol7, N°97.
- COLIN, (J) : « *Le Supply chain management existe-t-il réellement ?* », Revue française de gestion, N°156, 2005.
- DURAND (B) et DE FAULTRIER (B) : « *L'impact de la Supply Chain sur les métiers de la logistique et des achats* », vol.15, N°2, 2007.
- GUERIN (F) et LAMBERT (R) : « *Une Rénovation De La Gouvernance Des Chaines Logistiques* », Revue française de gestion, N°227,2012.

Dictionnaires, encyclopédies et manuels :

- Dictionnaire du transport et de la logistique, DAMIEN (M-M), DUNOD, 3eme édition, 2010.
- Encyclopédie de la gestion et du management, le Duff (R), DALLOZ, Paris, 1999.
- Larousse de poche, édition 2007.

Travaux universitaires :

- AMMI ALLI (L) : *Réorganisation et rationalisation du processus d'approvisionnement*, Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en Management, I.S.G.P Alger, promotion 10.
- COLIN (J) : *la logistique histoire et perspectives*, Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II).
- DIEMER (A), cours : *Les fonctions d'appui à la production approvisionnement et logistique*, IUFM D'Auvergne, 2007.
- DUPONCHEL (D) : *impact de la citoyenneté sur la gestion de la Supply chain*, Mémoire de fin d'études, université paris 1 PANTHEON SORBONE, session 2010.
- OUSSOU (J-M) : *Les stratégies achats: émergence, importance et impact d'un nouveau levier de profitabilité au sein de l'entreprise*, Mémoire de fin d'études, Master I Management et Stratégies d'Entreprises, Institut de Communication et de Commerce Supérieur de Metz, 2006.

Rapport et documents administratifs

- CCI Côte-d'Or, réglementations et formalités internationales les incoterms, 2014.
- Principes impératifs, document interne à l'entreprise, juin 2010.

Sites Web :

- Approvisionnement, <http://www.tbs-sct.gc.ca/report/orp/2007/mp-ga/mp-ga03-fra.asp> le 22/08/2015 à 14h04.
- Champ d'action de la logistique, <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Fonctions-logistiques.htm> le 28/06/2015 à 04h14.

- Coûts directs et indirects liés à la gestion des stocks,
http://www.memoireonline.com/12/13/8302/m_La-prevision-et-un-outil-pour-la-gestion-de-stock16.html le 26/08/2014 à 16h57.
- Dates clés du groupe Nestlé, <http://www.lsa-conso.fr/nestle-l-histoire-d-un-geant-de-l-agroalimentaire,138832> le 15/06/2015 à 20h51.
- Définition de la logistique, <http://www.le-dictionnaire.com/definition.php?mot=logistique> le 24/06/2015 à 15h31
- Définition de la logistique,
http://www.memoireonline.com/09/09/2668/m_Importance-de-la-logistique-dans-l-organisation-dun-systeme-portuaire-Cas-du-Port-de-Cotono4.html le 28/06/2015 à 03h54.
- Définition des outils de la GCL, <http://www.faq-logistique.com>
- Définition flux, <https://fr.wikipedia.org/wiki/Flux> le 03/07/2015 à 19h28.
- Définition SCM, <http://www.agrojob.com/dictionnaire/definition-supply-chain-2756.html> le 08/07/2015 à 13h 15
- Définition Supply chain, <http://www.decision-achats.fr/Definitions-Glossaire/Supply-chain-239209.htm> le 24/08/2015 à 22h09.
- Distinction entre achats et approvisionnement :
<http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Entrepot-magasin/Achats-approvisionnement.htm> le 22/08/2015 à 14h 48.
- enjeux de la logistique,
https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&uact=8&ved=0CDUQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.foadmooc.auf.org%2FIMG%2Fdoc%2FLogistique.doc&ei=u9KXVaHBEbLZ7QaOqI_QAg&usg=AFQjCNEx0UU5E21mABSrHCvM3AiKg7Akfg&bv=bv.96952980,d.ZGU le 04/07/2015 à 13h37.
- Evolution de la fonction logistique au sein de l'entreprise,
<http://www.buvetteetudiants.com/cours/92/evolution-de-la-fonction-logistique-au-sein-de-l-entreprise> le 24/08/2015 à 19h03
- Fiche d'identité du groupe Nestlé,
<http://www.nestle.fr/nestleenfrance/ficheidentitedugroupe> le 05/06/2015 à 13h54
- Filiale de Nestlé, http://convergencealimentaire.info/?page_id=18 le 16/06/2015 à 12h02.
- Finalités de la logistique, <http://www.packcenter.be/fr/logistique/> le 28/06/2015 à 4h29

- Flux logistiques, <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Gestion-flux-logistiques.htm> le 03/07/2015 à 19h15.
- Flux logistiques, <http://www.transport-logistique.org/fr/logistique-definition.htm> le 04/07/2015 à 01h50.
- Fonction approvisionnement, <http://fr.scribd.com/doc/52595768/GEST-Chapitre-1-Fonction-d-Approvisionnement#scribd> le 22/08/2015 à 14h35
- Gestion de la chaîne logistique, <http://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/supply-chain-management.html> le 08/07/2015 à 14h20
- GRC, <http://www.infocob.com/definition-crm>
- GRF, <http://www.commentcamarche.net/contents/330-supplier-relationship-management-srm> le 22/08/2015 à 11h56.
- Histoire de Nestlé, <http://www.lsa-conso.fr/nestle-l-histoire-d-un-geant-de-l-agroalimentaire,138832> le 14/06/2015 à 21h20.
- <http://slideplayer.fr/slide/9775/#> le 28/06/2015 à 01h53.
- La contribution stratégique de l'approvisionnement: <http://www.scmanational.ca/fr/outils-et-ressources/237-the-strategic-contribution-of-supply> 26/08/2015 à 14h32.
- La différence entre achats et approvisionnements, <http://questions.digischool.fr/Logistique-qr/Quelle-est-la-difference-entre-achat-et-approvisionnement-43511.html> le 22/08/2015 à 14h49.
- La logistique, <http://www.acharkaoui.com/la-logistique/ethymologie-du-mot-logistique/> le 21/06/2015 à 01h57
- La multinationale Nestlé, <http://www.projet22.com/questions-de-societe/le-pouvoir-des-multinationales/article/nestle> le 14/06/2015 à 20h41.
- La Supply chain management, <http://slideplayer.fr/slide/516646/> le 24/08/2015 à 19h10
- Le rôle stratégique de la logistique, <http://slideplayer.fr/slide/516646/> le 14/08/2015 à 11h59.
- Les marques du groupe Nestlé, <http://www.consostatic.com/wp-content/uploads/2013/07/nestle-marque2.jpg> le 14/06/2015 à 00h45.
- Les outils de la GCL, <http://www.buvetteetudiants.com/cours/95/les-outils-de-gestion-de-la-chaine-logistique>

- Life cycle management, https://fr.wikipedia.org/wiki/Product_Lifecycle_Management le 22/08/2015 à 11h48.
- Marques de Nestlé, http://www.consoglobe.com/entreprise-nestle_2054.html le 08/06/2015 à 16h23.
- Nestlé good food good life, www.careers.nestle.com
- Nestlé Maghreb, <https://www.nestlemaghreb.com/aboutus/nestleenbref2> le 05/06/15 à 13h41
- Objectif de la logistique :
http://deliver.jsi.com/dlvr_content/resources/allpubs/guidelines/PockGuidManaCont_FR.pdf le 04/07/15 à 13h27.
- Processus d'approvisionnement adapté selon, <http://www.qualiteonline.com/question-244-comment-definir-le-processus-approvisionnement-achats.html> le 26/08/2015 à 6h17.
- Processus d'approvisionnement, http://www.icriq.com/fr/articles.html/-/asset_publisher/fZ4Q/content/ou-inviter-l-approvisionneur-dans-le-processus-d-acquisition/maximized le 26/08/2015 à 6h49.
- Qu'est ce que l'approvisionnement mix,
<https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBwQFjAAahUKEwiTkL22hcbHAhXFbRQKHdeDBtY&url=http%3A%2F%2Fmapage.clg.qc.ca%2Ferickelada%2FGS%2Fseance2%2Fsol%2520Chapitre%25202%2520fournier.docx&ei=J1LdVdPgDsXbUdeHmrAN&usg=AFQjCNEihtmhKgeOWyORQ7RzxFcyfw5MFg> le 26/08/2015 à 6h45.

Annexe

TABLES DES MATIERES

DEDICACES

REMERCIEMENTS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

LISTE DES ABREVIATIONS

RESUME

SOMMAIRE

	Page
Introduction générale.....	1
Chapitre I : généralité sur la logistique	5
1. Historique de la logistique	6
1.1 Etymologie du mot logistique.....	6
1.2 Historique de la logistique	6
1.2.1 Origine mathématique de la logistique	6
1.2.2 Origine militaire de la logistique	7
1.3 Evolution de la logistique	8
1.3.1 De l'antiquité au XIX ^{ème} siècle	8
1.3.2 La logistique au début du XIX ^{ème} siècle.....	8
2. Concepts et définitions.....	9
2.1 Le concept de la logistique.....	9
2.2 Définition de la logistique	9
2.3 Définition des flux	11
2.4 Les différents types de flux	12
2.4.1 Schéma synthétisant les types de flux.....	12
2.4.2 Les différents types de flux logistique.....	13
2.4.2.1 Flux logistiques internes.....	13
2.4.2.2 Flux logistiques externes.....	13

2.5 Champs d'application de la logistique	13
2.6 Les différents types de logistique.	14
2.6.1 La logistique d'approvisionnement	14
2.6.2 La logistique de distribution	14
2.6.3 La logistique de production	15
2.7 Définitions des logistiques	16
2.7.1 Logistique d'approvisionnement	16
2.7.2 Logistique d'approvisionnement général.....	16
2.7.3 Logistique de production.....	16
2.7.4 Logistique de distribution	16
2.7.5 Logistique militaire	16
2.7.6 Logistique de soutien	16
2.7.7 Une activité dite de service après vente.....	16
2.7.8 Reverse logistics.....	16
2.8 Champs d'action de la logistique.....	17
3. But et objectifs de la logistique.....	18
3.1 Finalité de la logistique	18
3.1.1 À court terme	18
3.1.2 À moyen terme	18
3.1.3 À long terme	18
3.2 Enjeux de la logistique	19
3.3 Missions de la logistique	20
3.4 Avantages et limites de la logistique	20
3.4.1 Les avantages de la logistique	21
3.4.2 Les limites de la logistique	21
Chapitre II : la chaîne logistique : Supply chain management.....	23

1. Distinction entre logistique et Supply chain	24
1.1 Evolution du concept de la logistique/ Supply chain au sein de l'entreprise.....	24
1.2 Différence entre logistique et Supply chain	26
2. Définition et composantes de la Supply chain	27
2.1 Définition de la SCM	27
2.2 La logistique intégrée	30
2.3 Développement de la logistique intégrée.....	30
2.4 La chaîne logistique globale.....	33
2.5 Une Supply chain efficace.....	33
2.6 Les acteurs de la SCM.....	35
2.7 Les activités qui composent la SCM.....	37
2.7.1 La nature de l'entreprise	37
2.7.2 Les prévisions de vente.....	37
2.7.3 Les achats	38
2.7.4 Le réapprovisionnement	38
2.7.5 La gestion des stocks	38
2.7.6 L'entreposage	38
2.7.7 La distribution	38
2.7.8 Le transport.....	38
2.7.9 La relation client	38
2.8 Les deux faces de la SCM.....	38
2.9 Notion de chaîne de valeur	40
3. Enjeux et gestion de la chaîne logistique.....	43
3.1 Enjeux de la chaîne logistique	43
3.2 Gestion de la chaîne logistique (GCL).....	43
3.3 Les outils de la gestion de la chaîne logistique	44
Chapitre III : déroulement du processus d'approvisionnement.....	50
1. Généralité sur l'approvisionnement	51
1.1 Définition de la fonction approvisionnement	51
1.2 La fonction Achat	53
1.3 La gestion de stocks.....	54
1.4 Différence entre achats et approvisionnements.....	55
1.5 objectifs et missions de l'approvisionnement.....	56

2. lien de l'approvisionnement avec les autres fonctions de l'entreprise	56
2.1 Liens entre la fonction approvisionnement et la logistique	56
2.2 Liens entre la fonction approvisionnement avec les autres fonctions de l'entreprise.....	58
2.2.1 La direction générale.....	58
2.2.2 La fonction achat	58
2.2.3 La production	58
2.2.4 Le commerciale / vente	58
2.2.5 Finance et comptabilité	58
2.2.6 La qualité	58
2.3 Les indicateurs de la fonction approvisionnement	59
2.3.1 Délais d'approvisionnement	59
2.3.1.1 Délais de livraison	59
2.3.1.2 Délais de commande	60
2.3.2 Les coûts d'approvisionnement	60
2.3.2.1 Le coût d'achat	60
2.3.2.2 Le coût de possession de stocks	60
2.3.2.3 Le coût de passation de commande	60
2.3.2.4 le coût total d'approvisionnement	61
2.3.2.5 Le coût de rupture	61
2.3.3 Le taux de service fournisseur	61
3. Déroulement du processus d'approvisionnement	62
3.1 Définition de processus	62
3.2 Les étapes du processus d'approvisionnement	62
3.2.1'émission du besoin	62
3.2.2 Analyse du marché	62

3.2.3 Recherche et sélection des fournisseurs	63
3.2.4 Phase de négociation	64
3.2.5 La passation de commande	65
3.2.6 Le suivi de la commande	65
3.2.7 Réception et contrôle	65
3.2.8 Règlement de la facture	66

Chapitre IV :optimisation de la chaîne d’approvisionnement au sein de Nestlé Algérie.68

1. Présentation de l’entreprise.....	69
1.1 Histoire	69
1.2 Dates clés du groupe Nestlé	71
1.3 Réalisations	71
1.4 Fiche d’identité du groupe Nestlé	73
1.5 Fiche synthétique du groupe Nestlé	73
1.6 Les 10 principes de conduite des affaires du groupe Nestlé.....	74
1.7 Nestlé Maghreb	74
1.8 Nestlé Algérie :.....	75
1.8.1 Nestlé Algérie Waters.....	75
1.8.2 Nestlé Algérie SPA.....	76
1.8.3 Nestlé industrie Algérie (ex SIPAD)	76
1.9 Dates clés de Nestlé Algérie	76
1.10 L’organigramme de Nestlé Algérie	76
1.11 L’organigramme de la direction Supply chain	79
1.12 La structure organisationnelle de Nestlé Algérie	82
1.13 Domaines d’activité stratégique.....	82
1.14 Les principaux clients de Nestlé Algérie	83
2. déroulement du processus approvisionnement / import au sein de Nestlé Algérie.....	84
2.1 la gestion du circuit flux physiques/ flux informationnels de la chaîne.....	84
2.2 Déroulement du processus Apro/import au sein de Nestlé Algérie	85

2.3 Tâches des Services Appro et import	86
2.4 La listes des documents nécessaires pour l'import	88
2.5 Déroulement du processus d'importation	88
1.6 Les principaux intervenants dans le processus approvisionnement / import.....	89
1.6.1 Les banques.....	89
1.6.2 Les modes de paiement	89
1.6.3 Les transitaires	90
1.6.4 Les modes de transport	91
1.6.5 Les compagnies de transport	91
1.6.6 Les incoterms	91
3. optimisation de la chaîne logistique d'approvisionnement au sein de Nestlé Algérie.	92
3.1 optimisation des délais	93
3.1.1 Processus d'importation détaillé après optimisation	97
3.2 Optimisation des niveaux de stocks	101
3.3 Optimisation du transport.....	103
Conclusion générale.....	106