

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique



التعليم العالي و البحث العلمي

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales

Spécialité : SupplyChain Management & Distribution

THEME :

**L'impact de l'optimisation de la Supply
Chain sur la productivité de l'entreprise**

**ETUDE DE CAS : CEVITAL agro-
alimentaire**

Présenté par :

Mr. OUARET Abdeldjallal

Encadreur :

Mr. BOUKHATEM Mustapha

Promotion N° 06

Juin 2019

Résumé

Le présent travail consiste à prouver la contribution de l'optimisation de la supplychain à la hausse de la productivité de CEVITAL.

Aujourd'hui la Supplychain Management deviens de plus en plus important dans la structure des entreprises, en effet la Supplychain Management permet à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel en coordonnant l'ensemble de ses activités afin de réduire les délais et les couts des stocks de matière première et d'approvisionnement en amont, et ceux des stocks de produits fini et de distribution en aval.

Dans un premier temps j'ai présenté les activités de la supplychain management et son apport vis-à-vis de gestion de production et dans la hausse de la productivité en général.

Pour vérifier mes hypothèses j'ai utilisé une approche qualitative, avec l'aide d'un entretien semi-directif posé sur 3 responsables liés aux activités de la Supplychain Management.

D'après ma synthèse j'ai retenu que l'optimisation de la Supplychain au sein de CEVITAL impact positivement sa productivité, et lui permet d'avoir un avantage concurrentiel dû à la disponibilité des produits dans les bons délais au bon moment et aux meilleurs couts.

Abstract

The present work consists in proving the contribution of the optimization of the supplychain to the increase of the productivity of CEVITAL.

Today Supplychain Management is becoming more and more important in the company structure, indeed the Supplychain Management allows the company to have a competitive advantage by coordinating all of its activities in order to reduce delays and costs. inventories of raw materials and upstream supply; and inventories of finished products and downstream distribution.

At first, I presented the activities of supplychain management and its contribution towards production management and in the increase of productivity in general.

To check my hypotheses I used a qualitative approach, with the help of a semi-directive interview with 3 managers related to the activities of Supplychain Management.

According to my summary, I remember that the optimization of the Supplychain within CEVITAL has a positive impact on its productivity, and allows it to have a competitive advantage due to the availability of products in the right time at the right time and in the future. best costs.

Remerciement

En tout premier lieu, Je tiens à remercier Mr, Mustapha boukhatem, mon promoteur, J'ai eu le grand plaisir de travailler sous votre direction, et j'ai trouvé auprès de vous le conseiller et le guide .

Et je tiens à remercier l'ensemble de l'équipe logistique
CEVITAL pour leurs accueil chaleureux

je tiens aussi à remercier ma famille, ma futur femme, Mes amis pour leur soutien, leur encouragement et leur aide afin de réussir ce travail.

Enfin je remercie tous mes enseignants et plus particulièrement les proches d'entre eux pour leur soutien.

Dédicace

Avec immense respect que je dédie ce travail :
D'abord à mes chers parents:

l'exemple de dévouement qui n'a pas cessé de m'encourager et de prier pour moi, vos prières et vos bénédictions m'ont été d'un grand aide pour mener à bien mes études.

Aucune dédicace ne saurait être éloquente pour exprimer ce que vous méritez pour vos sacrifices.

A mes deux frères DBZ et Younes pour leurs encouragements, leur appui et leur soutien moral

A ma famille, mes amis, tous mes professeurs qui m'ont enseignés et à tous ceux qui mes sont chers.

Liste des figures

Figure 01	Supply chain au sens large	Page 08
Figure 02	Supply chain	Page 08
Figure 03	Exemple d'échanges entre un fournisseur et un client	Page 09
Figure 04	base de données de la Supplychain	Page 11
Figure 05	représentation d'un réseaux d'entreprise	Page 12
Figure 06	Gestion de la demande, une fusée à plusieurs étages	Page 14
Figure 07	les trois niveaux de la supplychain management.	Page 15
Figure 08	Les différents niveaux d'agrégation et d'information	Page 19
Figure 09	Quelques indicateurs de pilotage de la Supply Chain	Page 21
Figure 10	Exemple simplifié de carte VSM	Page 22
Figure 11	Calculer le Cpk	Page 27
Figure 12	Le changement de référence	Page 31
Figure13	Les trois niveaux de la SCM	Page 44
Figure14	l'organisation de la direction supply chain management.	Page 45
Figure 15	organisation du département de planification de distribution.	Page 48

Liste des tableaux

Tableau 01	Pilotage de la SCM	Page 20
Tableau 02	Exemple01	Page 29
Tableau 03	Example02	Page 32
Tableau 04	les unités de production et leurs capacités.	Page 41
Tableau 05	CLRs de Cévital	Page 46

Liste des abréviations

SC	Supply Chain
SCM	Supply Chain Management
M.P	Matière première
EDI	Échange de données informatisé
ERP	entreprise Resource Planning
P.F	Produit Fini
CSCMP	Council of Supply Chain Management Professionals
APS	Advance planing system
XML	langage de balisage
MRP	material requirement planning
DRP	Planification des ressources de distribution
PIC	Plan industriel et commercial
PS	Plan stratégique
PDP	Plan directeur de production
BN	Besoin net
CBN	Calcule du besoin net
CA	Chiffre d'affaire
VSM	Value Stream Mapping
SMED	Single Minute Exchange
TPM	Total Productive Maintenance
TRS	Taux de Rendement Synthétique
JAT	Juste à temps
CPK	capabilité du process

SOMMAIRE :

Résumé

Abstract

Remerciement

Dédicace

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste d'abréviations

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....1

Chapitre I : Généralité sur la supplychain.....3

Introduction du chapitre:.....4

Section 01 : Évolution et définitions de la Supply Chain Management :.....4

Section 02 : Le Supply Chain Management dans l'entreprise.15

Section 03 : Les outils d'optimisation de la Supply Chain.....23

Conclusion du chapitre :34

Chapitre II : La productivité de l'entreprise.....36

Introduction du chapitre :.....37

Section 01 : Généralités sur la productivité38

Section 02 : Le concept de la productivité étendue.....43

Section 03 L'impact de l'optimisation de la SupplyChain sur la productivité de l'entreprise.49

Conclusion du chapitre.....52

**Chapitre III : l'impact de l'optimisation de la supplychain sur la productivité de
CEVITAL.....56**

Introduction du chapitre :.....55

1. Présentation de l'organisme d'accueil :.....55

2. Présentation de la fonction de la supply chaine management et de la stratégie de
planification au sein de l'entreprise Cevital agroalimentaire:63

3. Méthodologie de recherche et résultat de l'entretien.....74

Conclusion du chapitre :86

CONCLUSION GÉNÉRALE87

Annexes

Table des matières

Introduction générale :

La logistique et la supply chain ont souvent été considérées comme des fonctions supports des entreprises au service des activités commerciales. Cependant, cette vision évolue et les directions générales se rendent compte que la supply chain est un réel facteur de compétitivité pour les entreprises.

Le Supply Chain Management est devenu une arme stratégique pour les entreprises qui se battent aujourd'hui pour le développement de leurs marges et de leurs parts de marché. A l'évidence, il joue un rôle de premier plan qui accompagne le quotidien comme les grands projets de l'entreprise. Son champ d'action s'est élargi, ses missions se sont diversifiées, ses compétences ont évolué, de même que la panoplie de ses méthodes et outils s'est considérablement enrichie.

Il s'étend de bout en bout de la chaîne de valeur où son rôle consiste à relier les deux pôles de l'économie en synchronisant efficacement et à moindre coût la chaîne de l'offre avec la demande des consommateurs, aussi complexe, fluctuante et volatile soit-elle, une supply chain optimisée et planifiée permet d'améliorer la qualité des produits, les délais de livraison et permet de minimiser les coûts qui sont les attentes des clients sur les différents marchés d'aujourd'hui et de demain¹. D'autre part on va s'intéresser aussi sur le terme de productivité qui va jouer un rôle primordial dans mon étude.

la productivité fait référence à la capacité de production d'un intrant ou d'un groupe d'intrants à l'intérieur d'une période de temps donnée. Une mesure de productivité transmet donc de l'information sur l'efficacité avec laquelle les ressources sont transformées en production². La productivité est mesurée à partir du ratio mettant en relation la production et un ou plusieurs facteurs de production mis en œuvre pour la réaliser, dans notre cas ce facteur est bel et bien l'optimisation de supplychain management, Donc mon étude va élaborer l'impact de l'optimisation de la supplychain sur la productivité de l'entreprise . Et pour cela j'ai opté pour une étude de cas au sein de l'entreprise CEVITAL agro-alimentaire implantée au quai portuaire de Bejaia pour les raisons qui suivent :

- CEVITAL agroalimentaire figure parmi ces entreprises qui s'engagent à évoluer dans l'amélioration de la supplychain en adoptant les nouveaux concepts de CRLs ;

¹ <https://www.supplychain-masters.fr/index.php/enjeux-et-defis> (Le Dimanche 26 mai à 00h40)

² LAURANT DA SILVA & MARC SUNTUGINI : *Centre sur la productivité et la prospérité* ; HEC MONTREAL . Page 01

- L'entreprise investie notamment dans les nouvelles technologies de logiciels et d'organisation ;
- Le groupe CEVITAL améliore son approvisionnement et sa distribution grâce aux entrepôts et plateformes de distribution ;

⇒ **Problématique et Hypothèses de recherche :**

Pour mieux cerner ce thème je propose la problématique suivante :

- Comment l'optimisation de la supplychain contribue-t-elle la productivité de l'entreprise ?

De cette problématique découlent les sous-questions suivantes :

- Q1 : la gestion de production est-elle concerné par l'optimisation de la supplychain ?
- Q2 : Une supplychain optimisé impact-t-elle la productivité positivement ?

⇒ **Hypothèses :**

- L'optimisation de la supplychain n'impact pas la productivité de CEVITAL
- L'optimisation de la supplychain impact négativement la productivité de CEVITAL
- L'optimisation de la supplychain impact positivement la productivité de CEVITAL

Pour vérifier ces hypothèses, J'ai adopté une étude qualitative qui repose sur un entretien semi-directif auprès de trois responsables au sein de Cevital par le biais d'un guide d'entretien.

Afin d'accomplir ce présent travail, je me suis inspiré de plusieurs ouvrages ainsi que des travaux de recherche universitaire, des articles et les documents internes de l'entreprise Cevital agro-alimentaire.

Ce travail de recherche est divisé en trois chapitres :

Dans le premier chapitre j'ai présenté le concept de l'optimisation de la supplychain, Ce chapitre est subdivisé en trois sections, La première examine et définit le Supplychain Management, la seconde traite le sujet dans le contexte c'est-à-dire la Supplychain Management dans l'entreprise, la dernière s'étend à l'optimisation de la Supplychain dans l'entreprise.

Dans le second chapitre j'ai élaboré le sujet de la productivité de l'entreprise qui est la deuxième variable de mon étude et qui se subdivise à son tour en trois sections, généralités sur la productivité, La productivité étendue et la logistique et productivité respectivement.

Dans le troisième et dernier chapitre, intitulé l'impact de l'optimisation de la Supplychain sur la productivité de l'entreprise et qui reflète la combinaison des deux variables citée dans les deux premiers chapitres en les appliquant sur l'entreprise CEVITAL, le troisième chapitre va présenter l'organisme d'accueil, ensuite la fonction Supplychain Management et un aperçu sur la production, l'approvisionnement, la logistique et le Supplychain planning pour terminer l'observation avec la présentation de la stratégie de planification , pour finir avec la présentation de la méthodologie de recherche et le résultat de l'entretien qui va vérifier les trois hypothèses, ce qui me conduira vers une conclusion générale.

Chapitre I : Généralité sur la Supply Chain Management.

Chapitre I: Généralité sur la Supply Chain Management.

Face à un environnement instable, complexe et très concurrentiel, de nouveaux défis sont apparus devant les entreprises. Afin d'atteindre le plus haut niveau de performance, les entreprises se trouvent dans l'obligation de mieux mobiliser leurs ressources internes, mais surtout externes constituant une chaîne logistique.

Ce présent chapitre a pour objectif de présenter la notion de la SCM. Dans une première section, nous parlerons de son évolution et les différents concepts de base, puis dans la deuxième section nous du concept de l'optimisation, son processus et les décisions prises à son niveau, et on termine avec une troisième section où nous expliquerons les outils d'optimisation de la SCM d'une entreprise.

Section 01 : Évolution et définitions de la Supply Chain Management :

1. Les stades d'évolution de la Supply Chain Management :

On distingue trois (03) éléments :

1.1 Les origines militaire de la logistique :

La racine du terme logistique est grecque logisteuo et elle signifie avant tout administrer. La logistique est issue du génie militaire. Ce terme est utilisé par l'institution militaire pour définir l'activité qui réussit à combiner deux facteurs essentiels dans la gestion des flux nécessaires à la réussite de la manœuvre militaire.

Depuis que l'homme fait la guerre, la logistique a été un sujet de réflexion intensif pour les grands chefs militaires, cela s'explique par le fait que les seuls à avoir besoin de se déplacer et de se ravitailler étaient effectivement les militaires. Ainsi Sun Tzu¹ (IVe siècle av. J.-C.) met en avant la nécessité de disposer de chariots et de denrées que les armées doivent transporter « une armée sans chariots d'approvisionnement, ni céréales ni provisions, est perdue. ». Au contraire, Alexandre le Grand² (356-323 avant J.-C.) décide de mettre le feu à tous ses chariots avant de partir en Asie et ceci afin d'alléger son armée. Conte à Jules César, il créa la fonction de logista en attribuant à un officier la tâche de précéder les mouvements des légions afin d'organiser les campements.³

¹ Sun Tzu ou Sun Tzi ou SouenTseu de son vrai nom, Sun Tzu est un général Chinois. Il est surtout célèbre en tant qu'auteur de l'ouvrage de Stratégie militaire le plus ancien connu : L'Art de la guerre.

² Alexandre Le Grand est né à Pella (Grèce), la capitale du royaume de macédoine, le 20 juillet 356 avant J.-C. c'est un roi de Macédoine et l'un des personnages les plus célèbres de l'antiquité

³ Anne Gratacap et Pierre Médan ; Management de la production ; Edition DUNOD ; Paris ; 2001 ; p. 285.

Chapitre I: Généralité sur la Supply Chain Management.

La logistique militaire a pour rôle l'approvisionnement des forces armées et la maintenance des équipements comme les armes et les munitions. A.H Jomini¹ propose la définition suivante :«*la logistique est l'art pratique de déplacer les armées et de les ravitailler en établissant et organisant leur ligne de ravitaillement*»².

Après la logistique militaire vient la logistique dans sa dimension stratégique et organisationnelle.

1.2 De la logistique à la Supply Chain Management

Le concept de logistique, cœur de la supplychain, est apparu il y a fort longtemps. Mais c'est au début du XXe siècle que le concept prend véritablement toute sa signification. C'est la période où Taylor développe les principes de l'organisation scientifique du travail, où, dans l'entreprise Ford, met les premières expériences de travail à la chaîne sont mises en place : ce sont donc les premières innovations en matière de logistique.³

Si le terme Supplychain a vu le jour récemment, ce n'est pas un hasard, mais le fruit d'une évolution à plusieurs niveaux et sous la pression de plusieurs facteurs.

L'évolution de la fonction logistique peut être résumée par les quatre étapes suivantes :⁴

– **Année [50-60] :**

Les activités logistiques durant cette période sont limitées à l'exécution des opérations physique d'entreposage et de transport.

– **Année [80-90] :**

Planification des flux intégrant les approvisionnements, la production et la distribution : dimension tactique de moyen terme.

– **Année 2000 :**

¹Antoine Henri Jomini, né le 6 mars 1779 à Payerne en suisse. C'est un banquier, militaire, historien et théoricien de la stratégie militaire, ayant fait partie de l'état-major de Napoléon, puis celui d'Alexandre 1er

² Yves Pimor et Michel Fender ; Logistique : production, distribution, soutien ; Edition DUNOD ; 5^e Edition ; Paris ; 2008 ; p. 63.

³Alain COURTOIS et alii ; Gestion de la production ; Edition d'organisation ; 4^e Edition ; 2003 ; p. 376

⁴Anne Gratacap et Pierre Médan ; op. cit. ; p. 288.

Chapitre I: Généralité sur la Supply Chain Management.

Intégration et optimisation globale des flux de matière et d'information sur la totalité de la chaîne d'approvisionnement des fournisseurs aux clients finaux : fonction stratégique et dimension transversale dans le cadre du SCM ou de la chaîne d'approvisionnement intégrée.

1.3 Les facteurs d'évolutions de la logistique vers la SCM :

La réorganisation du système logistique vers plus d'intégration et de flexibilité trouve sa source dans une combinaison de facteurs :

- Le passage à une économie mondiale, caractérisé par une concurrence accrue et la mondialisation des échanges.
- Le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication permet à l'entreprise de disposer d'outils susceptibles de mieux maîtriser l'ensemble de la chaîne de valeur.
- Le contexte des relations naturellement tendues entre producteur et distributeur pour le B2C, et producteur et fournisseur pour le B2B.
- Enfin le phénomène d'externalisation des activités de l'entreprise joue aussi un rôle important dans le développement de l'approche par la Supply Chain.
- Enfin le phénomène d'externalisation des activités de l'entreprise joue aussi un rôle important dans le développement de l'approche par la Supply Chain.

2. Définition des concepts de base :

distribution physique, logistique, logistique intégrée, logistique globale, management logistique, management de la chaîne logistique, supply chain management, global supply chain management... sont quelques-uns des termes utilisés lorsque le spécialiste évoque la logistique d'entreprise. Pour le grand public, ces expressions sont évidemment synonymes et leurs définitions ne présentent pas un grand intérêt, tant elles semblent aller de soi. Pour le gestionnaire et/ou le chercheur en sciences de gestion, l'assertion précédente doit être examinée avec prudence. Pour parfaitement comprendre et maîtriser les enjeux stratégiques de ce « domaine » du management, il est indispensable d'en connaître la terminologie, ainsi que sa lente construction.

Chapitre I: Généralité sur la Supply Chain Management.

2.1 Définition de la logistique :

Il existe une multitude de définitions de la logistique, il n'y a pas une définition universelle de ce terme ;

–American Marketing association (1935), propose la définition suivante ;
« La logistique regroupe les différentes activités réalisées par une entreprise, y compris les activités de services durant le transfert d'un produit du site de production jusqu'au site de consommation »¹

–La définition que ASLOG² propose de la logistique est ;
« La logistique est une fonction qui a pour objet la mise à disposition au moindre coût de la qualité d'un produit, à l'endroit et au moment où la demande existe »³

2.2 Définition de la Supplychain

Avant de proposer des définitions et expliquer le mot Supply Chain, revenons brièvement sur le sens anglais supply. Il signifie (offre) ; employer comme verbe, il se traduit par (fournir) ou (approvisionner).

Supply Chain est un mot relativement récent. On pourrait le traduire (chaîne d'approvisionnement), mais le mot (approvisionnement) ne permettrait pas d'examiner le sens que l'on veut donner à Supply Chain, et il est préférable donc d'utiliser l'expression américaine pour décrire ce concept nouveau. Mais comme cette expression est passée dans le vocabulaire de l'entreprise, nous l'emploierons souvent sans chercher à le traduire.

–On définit assez souvent la Supplychain comme : « Réseau d'entreprise interagissant pour livrer un produit ou un service au client final et impliquant un ensemble de flux partant de matière première jusqu'à la livraison final. »⁴

¹ REMY LEMOIGNE « *Supply Chain Management* » ; Edition Dunod ; 2^e Edition ; Paris ; 2007 .P.3

² ASLOG est une Association française pour la logistique, neutre, indépendante et multi sectionnelle. Elle représente un réseau professionnel de plus de 1500 membres en France et plus de 135 000 Europe à travers L'ELA

³ DONIER Philip-Pierre et FENDER Michel ; la logistique globale : enjeux, principes, exemples ; Edition d'organisation ; Paris ; 2002 ; p. 29.

⁴ David Doriol et Thierry Sauvage ; Management des achats et de la Supplychain ; Edition Vuibert ; Paris ; 2010 ; p. 23.

Chapitre I: Généralité sur la Supply Chain Management.

–Aussi, elle peut être considérée comme :
« Package d’activité et d’opération qui assurent les fonctions d’approvisionnement à partir d’un réseau de fournisseurs, de transformation de ses approvisionnements en produits intermédiaire et en produits finis, de distribution physique aux clients. »¹

2.3 Définition de la Supplychain Management :

Si le terme Supply Chain porte à confusion, c’est aussi parce que les mots Supply et Chain prêtent eux même à confusion. La chaîne logistique ne traite pas uniquement de l’offre, mais aussi de la demande. Pour la traduire, on agrège souvent des épithètes comme globale, étendue ou intégré.

Le terme Supply Chain est très utilisé aujourd’hui, mais reste toujours difficile à comprendre parce qu’elle fait l’objet d’une multitude de définitions différentes :

– Le CSCMP propose les deux définitions suivantes ;

« Le SCM englobe la planification et la gestion de toutes les activités relevant de la recherche de fournisseurs, de l’approvisionnement et de la transformation, ainsi que toutes les activités logistiques. Cela inclut notamment une coordination et une collaboration entre les partenaires de la chaîne, qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires, des prestataires de service et des clients. Fondamentalement, le SCM intègre donc la gestion de l’offre et la gestion de la demande dans l’entreprise et entre les entreprises. »²

– Aussi,

« La SCM comprend la planification, et la gestion de toutes les activités impliquées dans le sourcing et l’approvisionnement, la transformation et toutes les activités logistiques. Il inclut également la coordination et la collaboration avec des prestataires qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires, des prestataires et des clients. La SCM est une fonction d’intégration dont le rôle principal est d’intégrer les différents métiers et les différents processus dans et entre les entreprises au sein d’un modèle cohérent et performant. Il inclut toutes les activités de gestion de la logistique citée ci-dessus ainsi que les opérations de

¹ Idem.

² Pierre Médan et Anne Gratacap ; Logistique et Supplychain management ; Edition DUNOD ; Paris ; 2008 ; p. 31.

Chapitre I: Généralité sur la Supply Chain Management.

production, et il pilote la coordination des processus et des activités au sein et entre le marketing, les ventes, le développement produit, la finance et les technologies de l'information ». ¹

– Mentzer et alii, définissent la SCM comme,

« La coordination systémique, stratégique des fonctions opérationnelles classiques et de leurs tactiques ou respectives à l'intérieur de la même entreprise et entre des partenaires au sein de la chaîne logistique, dans le but d'améliorer la performance à long terme de chaque entreprise membre de l'ensemble de la chaîne ». ²

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

Exemple :

Dans une chaîne logistique du secteur alimentaire, un producteur agricole envoie des oranges à une entreprise de transformation de fruits qui expédie, à son tour, du concentré d'orange à un fabricant de jus, qui livre des palettes de jus d'orange à l'entrepôt d'un distributeur pour être vendues dans une grande surface.

Le terme supplychain est le plus souvent traduit en français par chaîne logistique. Les termes chaîne logistique étendue et chaîne d'approvisionnement sont également parfois utilisés.

La délégation générale à la langue française et aux langues de France a publié au Journal officiel du 14 mai 2005 la définition suivante de la chaîne logistique: « Ensemble des processus nécessaires pour fournir des produits ou des services ». ³

Une chaîne logistique est souvent représentée comme une chaîne reliant le fournisseur du fournisseur au client du client (voir figure01).

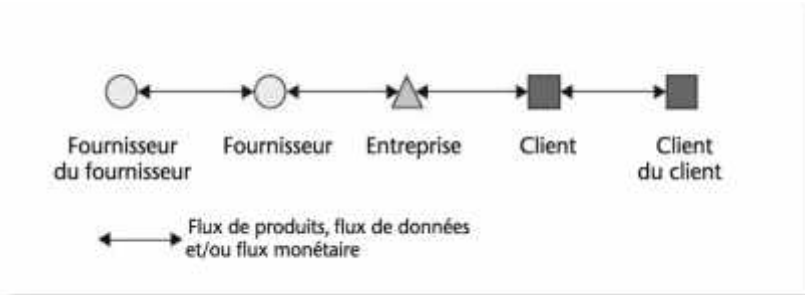
¹ Rémy Le MOIGNE ; op. cit. ; p. 7.

² Sofian Ayadi : « Externalisation et création de valeurs au sein de la supplychain : entreprise étendue », in Revue des sciences de gestion, n° 236, 2009, p. 88.

³ ibid. Rémy Le MOIGNE p 10

Chapitre I: Généralité sur la Supply Chain Management.

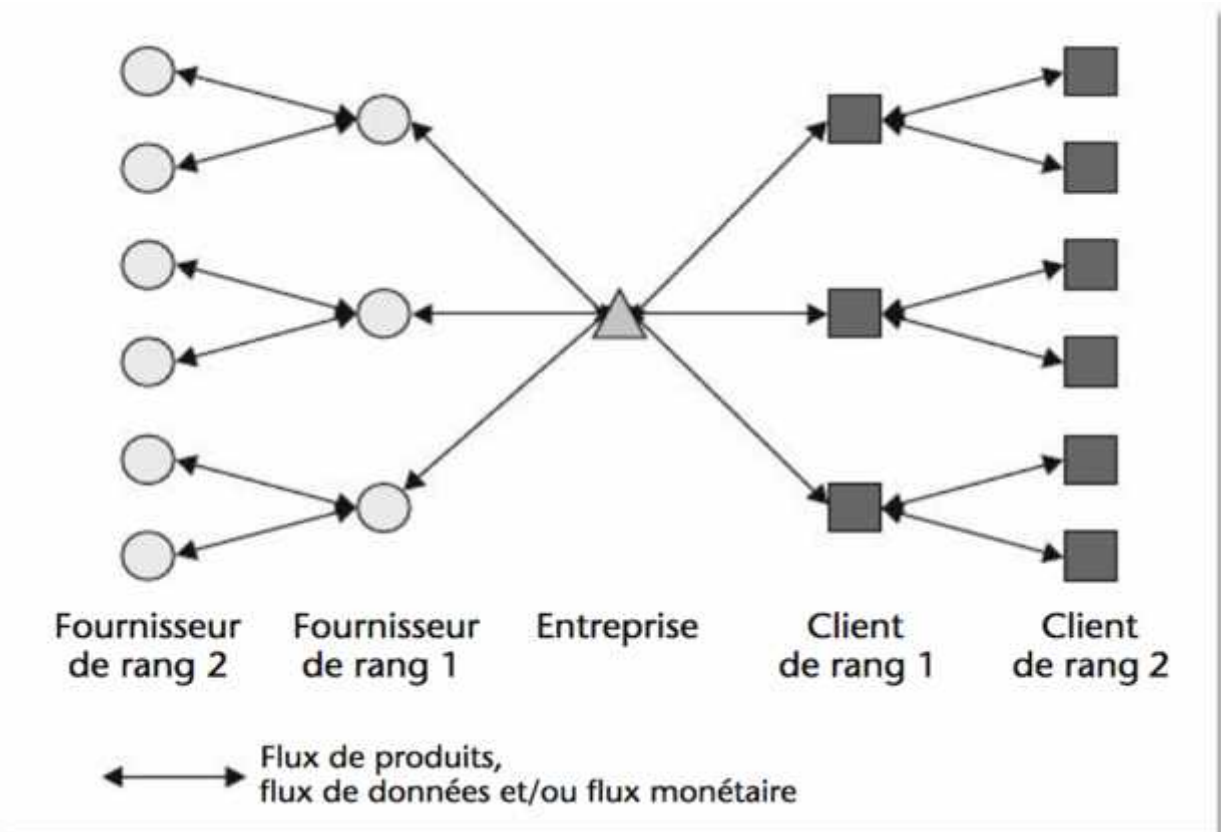
Figure01 :Supplychain au sens large



Source : (REMY LEMOIGNE SupplyChain Management .P.11)

En réalité, les chaînes logistiques n'ont de chaîne que leur nom. Elles sont constituées d'un réseau complexe d'organisations dont la figure01 reste une illustration simplifiée.

Figure 02–Supplychain



Chapitre I: Généralité sur la Supply Chain Management.

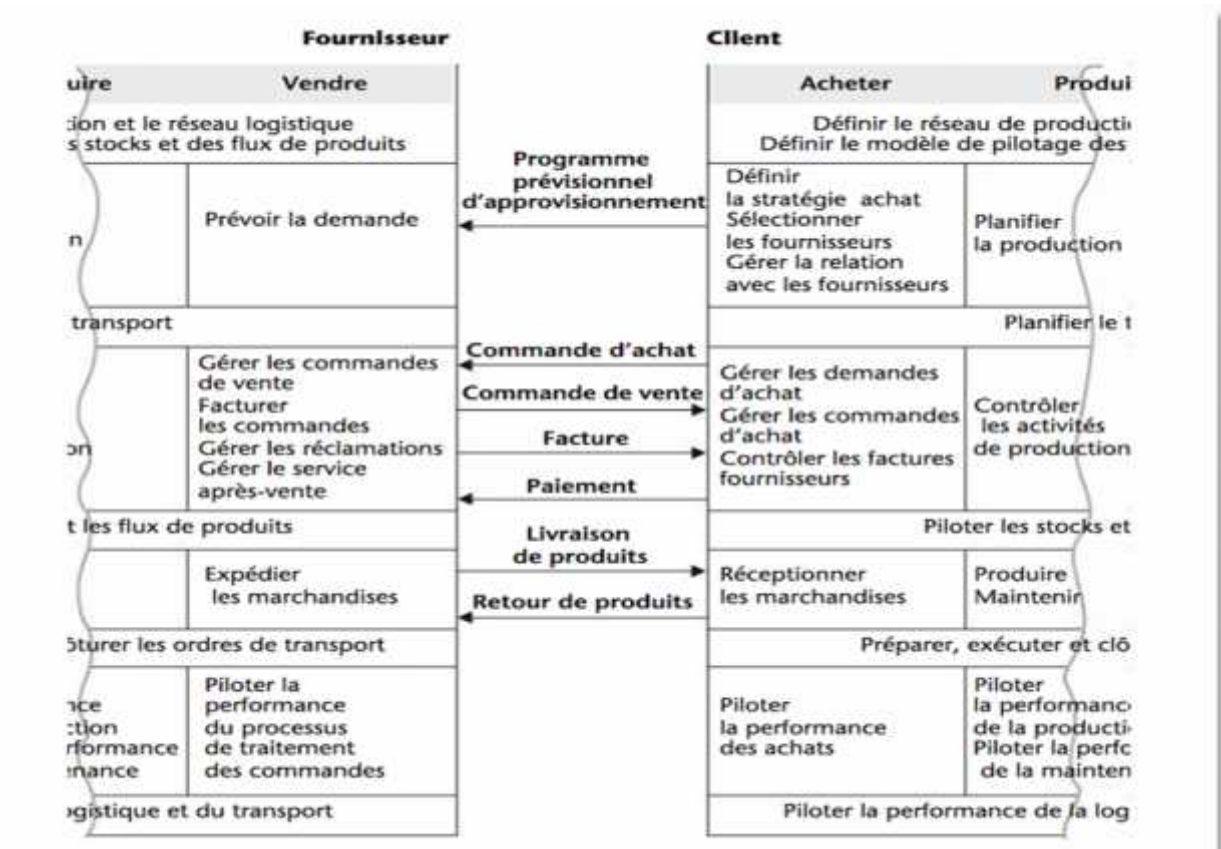
Source : (REMY LEMOIGNE SupplyChain Management .P.11)

Exemple :

Un fabricant d'ordinateurs compte généralement plus d'un millier de fournisseurs. L'entreprise agroalimentaire Nestlé travaille avec 50000 fournisseurs et 600000 fermes.

Les informations échangées sont des commandes de réapprovisionnement, des bons de livraison, des factures. Elles peuvent être aussi des prévisions de vente ou encore des plannings de fabrication (voir un exemple figure03).

Figure03 :Exemple d'échanges entre un fournisseur et un client



Source : source (REMY LEMOIGNE Supply Chain Management .P.12)

le développement de l'intégration de l'informatique et des télécommunications à l'intérieur des entreprises (ERP et APS par exemple), et à l'extérieur (EDI, XML). Il est désormais possible de faire communiquer fichiers et applications et la tentation est grande de réaliser ce qui devient possible techniquement à des coûts acceptables.¹ Il n'est que de lire des journaux spécialisés ou de participer à des manifestations d'information pour constater que les vendeurs de progiciels et ceux qui assistent les entreprises dans leur mise en place, les sociétés de conseil, jouent un rôle essentiel dans la promotion des concepts de la supply chain.

On pourrait refaire l'historique des concepts de la supply chain en suivant le développement de nouveaux progiciels et des concepts qui vont avec : MRP, DRP, EDI, serveurs, SCM, ERP, Internet, etc. C'est d'ailleurs une des caractéristiques de notre époque industrielle qu'une grande partie de l'expérience du management industriel et général se diffuse à travers des progiciels, véritables accumulateurs d'expérience.

3. Les trois niveaux d'extension

3.1 Le service fonctionnel

Il est possible de faire des zooms sur une partie du réseau. Là où une usine est représentée que par un nœud du graphe avec en entrée des composants et en sortie des produits finis, il est possible de représenter les différents magasins et lignes de production de l'usine avec leurs flux internes de matières premières, composants et en-cours. On pourrait de la même façon faire un zoom sur un supermarché pour montrer les divers rayons et arrière-magasins, analyser les flux de produits des quais de déchargement aux arrière-magasins puis aux linéaires et enfin des linéaires aux caisses dans les caddies des clients et enfin aux parkings. Les spécialistes de la grande distribution analysent d'ailleurs aussi les flux de consommateurs à l'intérieur de la surface de vente pour les mesurer, les réorienter ou

¹ Rémy LEMOIGNE op. cit. ; P.12

Chapitre I: Généralité sur la Supply Chain Management.

déterminer les emplacements optimaux des produits. On pourrait dire que la logistique est l'étude de tous ces flux, mais il faut prendre garde qu'un tel concept aurait tendance à absorber peu à peu toutes les activités humaines et toute l'économie, ce qui est un peu trop pour une discipline...

3.2 L'entreprise

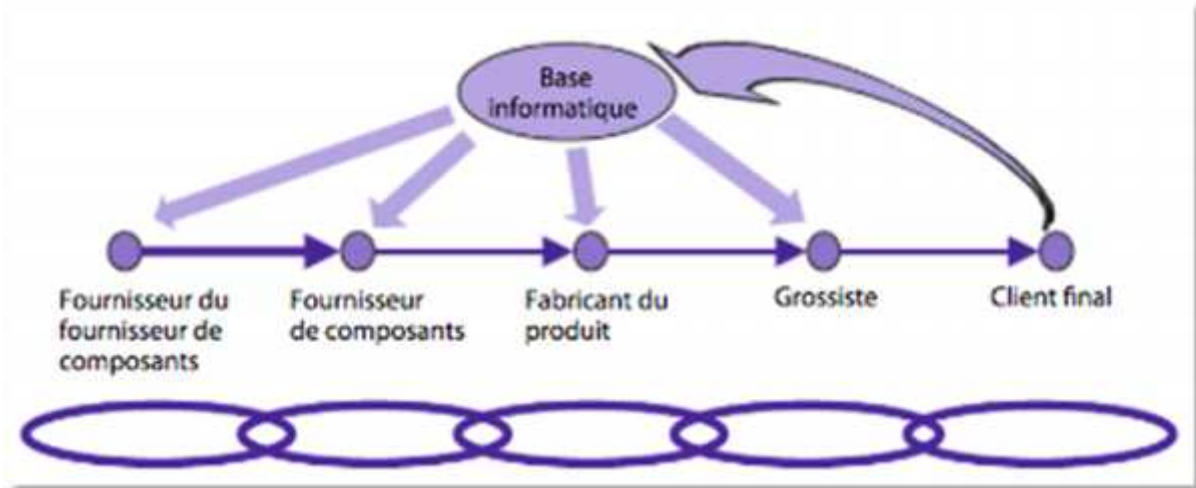
L'entreprise est par définition un triple réseau de produits, d'informations et de monnaie. Les flux de monnaie sont retranscrits par la comptabilité ; les flux d'informations s'organisent de plus en plus à travers son système informatique, en outre de la communication orale toujours essentielle et des flux de « papiers » encore importants ; les flux de matières et de produits sont ce qu'ils sont, mais leur organisation n'avait peut-être pas donné lieu jusqu'à présent à une approche méthodique avec la même rigueur que les deux catégories précédentes.¹

Les travaux de Forrester ont commencé à permettre la modélisation de ces différents types de flux et les techniques de gestion de production ont ouvert la voie aux approches intégrées actuelles. Il n'est cependant pas si simple de rationaliser les flux des produits au sein d'une même entreprise et c'est peut-être le premier acquis du concept de supply chain de faciliter une approche rationnelle de l'analyse des flux au sein de l'entreprise, indépendamment des frontières de directions et de services. Les concepts de flux de produits et de réseaux à valeur ajoutée permettent donc de constituer une méthodologie d'intégration pour l'analyse de tous les processus transverses dont l'amélioration mobilise actuellement une partie importante des cadres des grandes entreprises.

¹ <https://logistics-video.blogspot.com/2011/07/flux-de-produits-et-reseaux-valeur.html>

Chapitre I: Généralité sur la Supply Chain Management.

Figure 04 : base de données de la Supplychain



Source (YvesPimor, Michel Fender ; « Logistique, Productin, distributtion, soutien »)

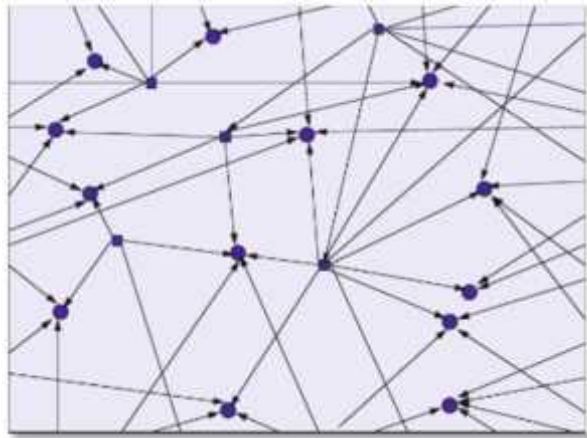
3.3 Le réseau d'entreprises

L'analyse du réseau n'a aucune raison de s'arrêter à la porte d'une entreprise. Les entreprises qui participent à la satisfaction des consommateurs sont multiples. Chacune d'elles apporte sa valeur ajoutée et répercute sur les produits tout ou partie de ses charges, dégageant en outre un éventuel bénéfice selon la logique des négociations commerciales entre les unes et les autres sur chacun des marchés.¹

¹ Yves Pimor, Michel Fender ; « Logistique, Productin, distributtion, soutien » .P.20

Chapitre I: Généralité sur la Supply Chain Management.

Figure 05 : représentation d'un réseaux d'entreprise.



Source (Yves Pimor, Michel Fender ; « Logistique, Production, Distribution, Soutien »)

Rien n'interdit de poursuivre l'analyse d'une entreprise à l'autre. Mais ce qui est possible pour l'économiste, l'est aussi pour l'entrepreneur et l'on peut penser à engager la négociation commerciale sur une approche plus globale qui prend en compte l'ensemble du processus, évaluant les économies possibles sur chaque maillon de la chaîne logistique, sachant qu'un supplément de coût pour l'un peut être à l'origine d'économies importantes pour l'autre. C'est un des points forts de l'analyse par supplychain interentreprises que de rechercher une nouvelle organisation plus économique et donc profitable à tous, y compris au consommateur final, en organisant la répartition « au mieux » des profits réalisés. On quitte alors le domaine des relations commerciales classiques pour entrer dans de nouveaux modes de collaboration entre entreprises, modes qui ont donné lieu à de nombreux développements au cours de ces dernières années.¹

Section02 : Le Supply Chain Management dans l'entreprise.

1. Les activités du Supply Chain Manager.

Le Supply Chain Manager doit coordonner à l'amont ses approvisionnements avec ses fournisseurs, et en aval la distribution de ses produits sont à ses magasins .Une fois les

¹ YVES(P),MICHEL(F),op.cite,p21-22.

Chapitre I: Généralité sur la Supply Chain Management.

produit sont distribués, c'est le magasin qui charge de les vendre aux clients finals. Ses activités sont réparties comme suite :¹

1.1 Approvisionnement :

L'approvisionnement vise à parvenir aux besoins de l'entreprise, à ce qui est en relation avec les métiers premiers et à ses produits. Elle met en relation l'entreprise et les fournisseurs.

Parmi les éléments de l'approvisionnement, on peut les réparties comme suite :

- Découvrirez et caractérisation du besoin
- Passation de commande
- Récupération de la commande
- Sélection de fournisseur
- L'envoi de la commande

L'objet principal de l'activité d'approvisionnement est d'organiser les flux et le stockage des produits ou la marchandise achetée avec le maximum de sécurité.

1.2 Production

La production consiste à produire les quantités produites suffisantes au moindre cout, avec la qualité maximum et en temps précis .Une bonne prévision des demandes des clients et l'amélioration des outils de production sont donc essentiel. L'optimisation des ressources de l'entreprise étant indispensable pour assurer sa pérennité, son développement, a fin de mieux répandre à cette exigence.

1.3 Distribution

C'est l'activité la plus importante à la logistique car elle permet à l'entreprise de rejoindre ses clients, c'est elle qui assure le relai de l'approvisionnement, une fois les produit sont commandés, la distribution s'occupe de reste, c'est-à-dire que les produits soient envoyés aux bons magasins, en quantités suffisante et aux bon moments.

¹ PIERRE MEDEN , ANNE GRATACAP « *Logistique et supplychain management* ».P.32

Chapitre I: Généralité sur la Supply Chain Management.

La distribution peut être effectuée de plusieurs possibilités :

-La distribution peut s'effectuer jusqu'au consommateur final.

-La distribution en gros ne livre pas généralement directement aux clients mais d'abord aux points de vente ou la marchandise est prêt pour la vente aux consommateurs finals.¹

2. Structure de la Supply Chain

Pour répondre aux besoins, objectifs et enjeux des entreprises, la Supply Chain est à la fois :

2.1 STRATIGIQUE

Définition de l'offre des produits et services,

Dimensionnement de l'outil industriel (budget, PDP, taille des lots, ...),

Contrats partenaires, clients et fournisseurs (stocks avancés, de consignation, volumes, rabais, ...)

2.2 TACTIQUE

- Gestion des prévisions de vente,
- Planification, CBN, PIC,
- Règles d'approvisionnement Responsabilité des stocks

2.3 OPERATIONNELLE

Gestion des commandes clients, ordonnancement des ateliers et gestion des aléas, exécution des commandes clients (planning, production, livraison et facturation).

La mise en cohérence et le support de l'ensemble des processus pour couvrir la Supply Chain (cohésion et synchronisation) sont réalisés au moyen de solutions informatiques délivrant ainsi des informations stratégiques à chacun des acteurs de la Supply Chain.

¹ YVES(P),MICHEL(F),op.cite,p35.

Chapitre I: Généralité sur la Supply Chain Management.

Figure 06 Gestion de la demande, une fusée à plusieurs étages



Source (Livre blanc de la supplychain P.4)

Avec la mise en place de la Supply Chain dans les entreprises, la fonction de Supply Chain Manager a été créée. Véritable chef d'orchestre dans l'organisation, son rôle de manager, de facilitateur, de décideur, fait de lui le garant de la satisfaction des clients. Point de Supply Chain sans SUPPLY CHAIN MANAGER.¹

3. Les décisions et les stratégies dans la Supply Chain Management :

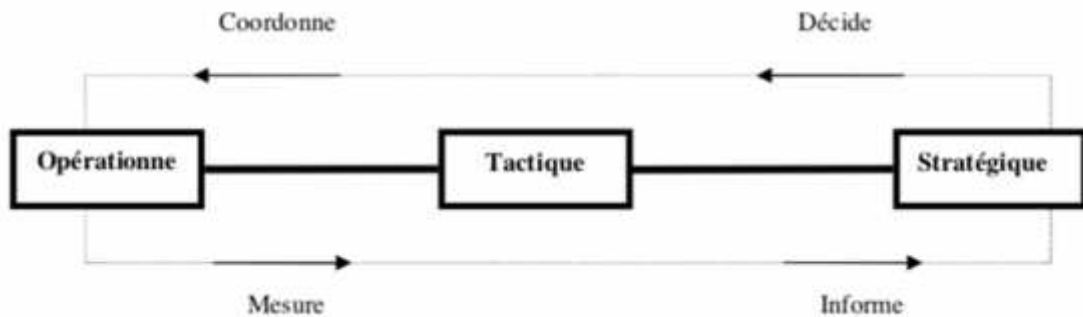
La prise de décision est un acte essentiel dans la vie d'une entreprise, car elle est considérée comme un choix portant soit sur la détermination des objectifs, soit sur la détermination d'une position par rapport à un problème posé à l'entreprise, soit encore sur la mise en œuvre de ressource. Ces décisions constituent une préoccupation constante que l'on trouve à tous les moments de la vie de l'entreprise et à différents niveaux de son organisation, elles n'ont ni la même incidence ni la même fréquence et ne font pas l'objet du même traitement.²

La conception d'une chaîne logistique nécessite de prendre un ensemble de décisions, cet ensemble de décisions peut s'envisager sur trois niveaux hiérarchiques; décisions stratégiques, décisions tactiques et décisions opérationnelles ; la figure suivante (05) montre cette hiérarchie;

¹Bénédicte KREBS « *Le livre blanc de la supply chain* » P.03

² BALLAND (Stéphane) et BOOVIER (Anne-Marie) ; *Management des entreprises*; 2^e Edition ; 2011 p. 41

Figure 07 les trois niveaux de la supplychain management.



Source (AnneGratacap et Pierre Médan ; op. cit. ; p. 272.)

Il n'existe pas une méthode générique valable pour toutes les chaînes logistiques et toutes les industries pour classer les décisions qui doivent être prises. La première différence entre ces trois niveaux de décisions concerne la portée temporelle de l'application (long, court, et moyen terme), la deuxième est le niveau d'agrégation (les décisions stratégiques sont au niveau d'ensemble de l'entreprise, les décisions tactiques sont prises au niveau de l'usine et les décisions opérationnelles sont prises au niveau de l'atelier), et la troisième différence est le niveau de responsabilité des décisions (les décisions stratégiques sont prises par la direction générale de l'entreprise, les décisions tactiques sont prises par les cadres, et les décisions opérationnelles sont prises par les responsables d'atelier ou d'équipes).¹

3.1 Les décisions stratégiques

Au plus haut niveau, on discerne les décisions stratégiques qui sont prises à long terme (de 4 à 5 ans), ce sont des décisions dont la préparation est relativement longue et dont les effets se manifestent parfois sur une longue durée. Pour de telles décisions, les actions correctives sont difficiles et coûteuses de telle sorte que leurs effets peuvent être difficilement prévisibles.

¹ MOULOUA Zerouk ; « Ordenanement coopératif pour les chaînes logistiques » ; p. 15.

Chapitre I: Généralité sur la Supply Chain Management.

Les décisions stratégiques dans la SCM sont généralement liées à la définition des politiques et stratégies logistiques.

Une stratégie logistique est définie comme l'ensemble des décisions qui structurent et organisent le système logistique de façon à atteindre les objectifs qui découlent de la stratégie générale de l'entreprise.¹

Dans une stratégie logistique on distingue :

- Les stratégies d'Achat ; le choix de nombre de fournisseurs.
- Les stratégies de production.
- Les stratégies de distribution.
- Les stratégies de transport.

- **Stratégie d'Achat :**

La stratégie d'Achat définit les orientations stratégiques (la performance économique des Achats, l'innovation, le développement durable, les Achats responsables, la maîtrise des risques...etc.), les objectifs à court terme (amélioration de la spécification des produits, la recherche d'une globalisation des Achats, l'évolution précise des besoins, la maîtrise des coûts et de la qualité ou encore le contrôle des consommations), et les pratiques à suivre qui décrivent les procédures d'Achat de biens et de service ou identifient les employés qui ont l'habileté à valider des demandes d'Achat.

- **Stratégie de Production :**

Dans une usine la gestion des flux est déterminée par la stratégie de production. Cette stratégie peut varier de la production entièrement tirée par la demande client à une production entièrement poussée par les prévisions.

Lors de la définition d'une stratégie de production, les décisions à prendre sont :

- Make-to-stock ; qui signifie la fabrication sur stock.
- Assemble-to-order ; qui veut dire assemblage à la commande.
- Make-to-order ; qui signifie la fabrication à la commande.

¹ BAGLIN Gérard; Management industriel et logistique 6^e Edition economica 2013. p. 107.

Chapitre I: Généralité sur la Supply Chain Management.

- Engineering-to-order ; qui signifie la conception et fabrication sur commande. A partir de cela, donc la stratégie de production détermine :
 - Les besoins en ressources
 - Les modes de fonctionnement des usines et des dépôts
 - Le support à donner pour le SI
 - La gestion des commandes et des achats.

- **Stratégie de Distribution :**

Une entreprise désirante de distribuer son produit dans le marché a le choix entre plusieurs stratégies de distribution :¹

–La stratégie intensive :

Cette stratégie consiste à faire vendre le produit dans le plus grand nombre de points de vente possibles. Elle convient aux produits de grande consommation.

Le principal avantage de cette stratégie est qu'elle permet de gérer un chiffre d'affaires important et de faire connaître le produit assez rapidement.

- **La stratégie sélective :**

Consiste à choisir un nombre restreint de distributeurs c'est-à-dire le fournisseur approvisionne seulement quelques commerçants ; en fonction de leurs qualités de techniciens ou de leur image de marque.

- **La stratégie exclusive :**

Elle consiste à confier l'exclusivité de la vente de ses produits à un seul ou à un très petit nombre de distributeurs. Cette stratégie permet à un fabricant de dominer la distribution de son produit et ainsi de conforter son image de marque.

3.2 Les décisions tactiques :

¹ Claude Demeure « *Marketing : aide-mémoire* » 7^e Edition Dunod 2015 p. 201-211.

Chapitre I: Généralité sur la Supply Chain Management.

Au niveau plus bas, on trouve les décisions tactiques, qui sont des décisions prises sur un horizon de moyen terme. Les décisions tactiques ne sont pas de natures purement structurelles, mais elles contribuent ensemble à structurer les flux de l'entreprise et à la doter des systèmes d'information et de pilotage. Parmi ces décisions on a :

- Des décisions sur les ressources de l'organisation ; il s'agit de choisir les modes d'utilisation des ressources afin de doter l'entreprise des moyens et ressources nécessaires pour réaliser ses missions.
- Faire de prévision de vente afin de déterminer les quantités à produire pour chaque produit et les quantités des matières premières nécessaires.
- Planifier la production ; il s'agit de choisir entre un pilotage des flux à la commande ou par anticipation et quel système de planification hiérarchisée adopter.
- Choisir le mode de transport à utiliser ; l'entreprise doit choisir un mode de transport en fonction de ses moyens et selon aussi la nature de produit.
- Des décisions sur la politique de stockage ; des décisions sur les lieux de stockage et les méthodes de gestion de stock.

3.3 Les décisions opérationnelles :

Enfin, on trouve les décisions opérationnelles qui sont liées aux activités de routine, et elles sont prises rapidement, leurs effets se font sentir vite et sont peut durables. Dans ce cas les actions correctives peuvent intervenir dans un bref délai, l'avenir de l'entreprise n'est pas impacté.¹ Parmi les décisions opérationnelles, nous pouvons citer l'ordonnement des

ateliers de production, l'organisation des tournées de livraisons, le calcul des quantités et les instants de production et de livraison, etc.

Entre ces trois niveaux hiérarchiques, il existe une interdépendance, les décisions qui sont formulées à un niveau supérieur déterminent des contraintes pour les niveaux inférieurs qui doivent être respectés pour garantir une cohérence globale dans la gestion de l'entreprise.²

¹ BALLAND (Stéphane) et BOOVIER (Anne-Marie) ; op. cit. ; p. 43.

² Bénédicte KREBS « *Livre blanc de la supply chain* » P.03

Chapitre I: Généralité sur la Supply Chain Management.

Section 03 : Les outils d'optimisation de la Supply Chain

La logistique et la supplychain ont souvent été considérées comme des fonctions supports des entreprises au service des activités commerciales. Cependant, cette vision évolue et les directions générales se rendent compte que la supplychain est un réel facteur de compétitivité pour les entreprises. Effectivement, une supplychain optimisée et planifiée permet d'améliorer la qualité des produits, les délais de livraison et permet de minimiser les coûts qui sont les attentes des clients sur les différents marchés d'aujourd'hui et de demain.

L'optimisation de la chaîne logistique est donc un objectif pour toute société souhaitant atteindre l'excellence opérationnelle. Les entreprises doivent utiliser de manière optimale les moyens industriels & logistiques, améliorer et fluidifier les flux au sein de la chaîne logistique pour réduire les stocks tout en améliorant leur réactivité et réduire les délais de livraison.

1. Zoome sur la Supply Chain

La Supply Chain ayant été conceptualisée outre atlantique, il n'est donc pas étonnant que la plupart des termes, acronymes et autres abréviations soient américains : BP, SOP, MPS, MRP, ECO, APS, ATP, CTP, (Voir définitions en fin de document) :

1.1 PLAN STRATEGIQUE (PS)

C'est le niveau le plus haut, qui permet d'étudier diverses simulations, avec niveaux haut et bas de prévisions. Analyse de budgets annuels sur la base de plusieurs hypothèses.

1.2 PLAN INDUSTRIEL ET COMMERCIAL (PIC)

Il permet d'étudier différentes variantes en utilisant les familles de produit (agrégation) :

- Grosse maille, niveau macro qui sera ensuite alimenté chaque mois par de nouvelles prévisions commerciales (plan itératif mensuel),
- Le PIC s'inscrit dans la stratégie de l'entreprise et permet un partage des informations à tous les niveaux et pour tous les acteurs,
- Le PIC doit être réalisé chaque mois, ou avec une maille en cohérence avec le marché concerné et le cas échéant en tenant compte de la saisonnalité de celui-ci,

Chapitre I: Généralité sur la Supply Chain Management.

- Les données et informations issues du PIC doivent être communiquées à des fins de prise de décision.

1.3 LE PLAN DIRECTEUR DE PRODUCTION (PDP)

Le PDP permet de décliner l'ensemble des prévisions issues des PS et des PIC, à l'article (versus famille d'articles) :

- Horizon plus court,
- Prise en compte des stocks souhaités en début et fin de période,
- Déclinaison des besoins nets sur composants,
- Analyse à l'article avec niveau fin et fréquence mensuelle.

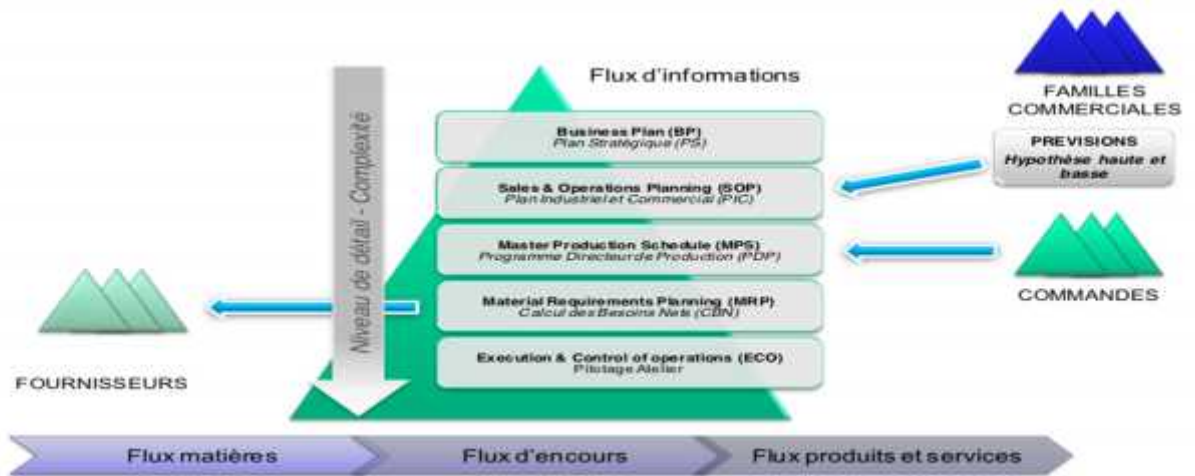
1.4 LE CALCUL DES BESOINS NETS (CBN)

Il propose le lancement d'ordres (approvisionnement, production, distribution) basés sur le PDP validé. Il est important d'avoir des données techniques propres et à jour pour chacun des produits. La taille de lot, les machines, les délais d'approvisionnement doivent être renseignés et vérifiés pour que le CBN joue pleinement son rôle et soit pertinent. Le CBN va alimenter les ateliers en OF (Ordres de Fabrication), le service des approvisionnements en OA (Ordres d'Achats) et le service logistique en OD (Ordres de Distribution).¹

¹ Bénédicte KREBS *le livre blanc de la supplychain* P.03

Chapitre I: Généralité sur la Supply Chain Management.

Figure 08 Les différents niveaux d'agrégation et d'information.



Source : Bénédicte KREBS : Le livre blanc de la supplychain (P.05)

Malgré une organisation en étages, un flux d'information pertinent et cohérent, il faut adapter le modèle organisationnel afin de laisser le pilotage au bon niveau de décision.

2. Pilotage de la Supply Chain et indicateurs

Le pilotage de la Supply Chain est réalisé à tous les niveaux, selon les besoins et objectifs recherchés :

Tableau 01 :Pilotage de la SCM

Niveaux	Fonction	Notion Supply Chain
Stratégique	Comité de Direction	<p>SCP : Supply Chain Planning</p> <p>Planification de la chaîne logistique globale => anticiper les flux en partant de la demande => qualité de la prévision pour anticiper au mieux ce qui devra être réalisé pour satisfaire la demande jusqu'aux approvisionnements : définir des stocks, des plans d'appro, les techniques de gestion (méthodes de flux), des plans de production</p>
Tactique	Directeurs Opérationnels ex :	

Chapitre I: Généralité sur la Supply Chain Management.

	Achats, Production, Commercial	
Opérationnel	Prévisionniste Gestionnaire de flux Responsable Planification	
Exécution	Chef d'atelier Chef d'équipe Opérateur Service de maintenance	SCE : Supply Chain Execution Réalisation de la chaîne logistique globale=>exécution des tâches planifiées
Suivi d'exécution		
Gestion des aléas		

Source : Bénédicte KREBS Le livre blanc de la supply chain

La Supply Chain, comme tout processus sous contrôle est régie par quelques indicateurs qui doivent s'intégrer facilement aux pratiques de l'entreprise. Parmi les plus élémentaires, on trouve :

- Le niveau des stocks (en € et en jours de vente, de prévisions ou de consommation),
- L'âge des stocks (en mois),
- Le coût des stocks (en €),
- Le CA prévisionnel (en €), la réalisation par rapport au budget, par rapport aux prévisions,
- La fiabilité des prévisions (%) à différents niveaux : zones, marchés, commercial, client, article,
- Les taux de service internes (entre ateliers), clients (le taux de service vu par le client),
- Le taux de service et la fiabilité des partenaires (fournisseurs, transporteurs, ...),
- Les taux de service globaux à la Supply Chain (%),
- La pertinence des gammes, écarts entre nominal, gammes et réalisé, ¹

¹ Bénédicte KREBS .op. cit p 05

Chapitre I: Généralité sur la Supply Chain Management.

Ces indicateurs permettent de contrôler chaque étape de la Supply Chain et d'en mesurer la performance par rapport aux objectifs globaux de l'entreprise. Ils permettent de mesurer les écarts entre le budget, le réalisé et la stratégie de l'entreprise.

Le tableau de bord de la Supply Chain doit rester cohérent avec les indicateurs issus de la production : TRS (Taux de Rendement Synthétique), absentéisme, second choix, rebuts, taux de reprise...

Figure 09 : Quelques indicateurs de pilotage de la Supply Chain.



Source : Bénédicte KREBS le livre blanc de la supplychain.

Les indicateurs de pilotage de la Supply Chain doivent être largement communiqués dans l'entreprise afin que chacun des acteurs puisse mesurer son implication dans l'atteinte des objectifs globaux.

Enfin, une fois le client au centre de l'organisation, les processus Supply Chain sous contrôle, il ne reste plus qu'à mettre en œuvre les outils d'amélioration pour parfaire la démarche.

Chapitre I: Généralité sur la Supply Chain Management.

Comme tout projet, il est nécessaire d'avoir une équipe et un groupe de travail actif jusqu'à l'atteinte des objectifs fixés par la Direction de l'entreprise. Il est nécessaire et important de corréler les informations recueillies avec les différents systèmes en place : SI, ISO, SGBD, ...

Le but de la carte VSM, reste bien de visualiser le flux de CREATION DE VALEUR dans le processus de l'entreprise :

- La valeur = ce que le client est prêt à payer
- La non valeur = pertes en tout genre

VSM permet de visualiser et de quantifier les sources de gaspillage de façon simple et directe par tous les acteurs concernés. Les gaspillages (ou MUDA en Japonais) sont de 7 natures différentes :

- Le trop produire,
- L'attente,
- Le transport,
- La transformation (opération sans valeur ajoutée),
- Le stock,
- Les gestes,
- Les défauts et retouches.

Comme tout outil d'amélioration, une carte VSM doit évoluer, et la mise en place d'un processus de revue de la VSM permet l'animation des équipes et des groupes de travail.

3.1 La Méthode Rouge-Vert : Réduire les taches sans valeur

Cette méthode consiste à analyser chaque étape d'un processus, et à déterminer si celle-ci apporte ou n'apporte pas de valeur au produit. Son principe est simple, il faut découper le processus en tâches élémentaires, en les chronométrant.

Puis dresser une somme de temps par catégorie des tâches : les vertes sont celles qui apportent de la valeur par opposition aux rouges qui n'apportent aucune valeur.

Chapitre I: Généralité sur la Supply Chain Management.

Une représentation graphique aide à la mise en exergue des temps perdus et permet de dresser une liste d'actions avec les opérateurs pour ne garder que des tâches vertes.

3.2 Le SMED (Single Minute Exchange)

Réussir à changer d'outils sur une ligne de production en un temps record. Cette méthode de changement rapide d'outil a été mise au point chez TOYOTA dans le but final de pouvoir réduire les tailles de lot sans augmenter les coûts, et si les temps de changement deviennent très courts, le KANBAN peut alors être appliqué pour tendre les flux au maximum.

Il faut se baser sur une analyse précise des processus pour pouvoir séparer les tâches internes (à faire machine à l'arrêt) des tâches externes (à faire machine en marche).

Travailler avec les opérateurs pour faire disparaître les tâches externes, rendre possible des opérations en temps masqué (processus enclenché) et ne garder en tâches internes que les tâches qui ne peuvent évoluer.

3.3 La TPM (Total Productive Maintenance)

Confier aux opérateurs la responsabilité de la maintenance de leur outil (d'où le terme productive) et faire ainsi la chasse aux pannes, aux temps d'arrêt. Cette méthode est à réserver aux outils les plus critiques et doit être en corrélation avec des volontés d'améliorer le TRS. Elle nécessite de former les opérateurs à une polyvalence métier de production et d'entretien des outils. (reconnaissance des multi-compétences).

3.4 Les 5S

La méthode « 5S » tire son nom de la première lettre de chacune des 5 opérations, qui en japonais commencent toutes par un S...c'est une méthode TOYOTA bien sûr qui va homogénéiser les tâches entre les différents acteurs (différentes équipes), puis les optimiser dans un environnement adapté (propre et maintenu propre). Il est primordial de dérouler les 5 étapes dans l'ordre, et d'auditer les résultats à chaque étape avant de passer à la suivante.

C'est une véritable philosophie d'ordre et de propreté qui se peut se déployer dans chacune de nos industries, dans chacune de nos sociétés de service.

Chapitre I: Généralité sur la Supply Chain Management.

Il faut commencer par démystifier les termes, communiquer sur la méthode afin que chacun puisse en appréhender le concept :

整理(せいり) SEIRI ou débarrasser: éliminer de l'espace de travail ce qui n'y a pas sa place.

Ne garder sur le poste de travail que les outils, les matériels qui servent

整頓(せいとん) SEITON ou mettre en ordre: ranger les outils, les matériels sur le poste de travail, utiliser des méthodes visuelles, organiser de façon rationnelle le rangement: ce qui sert souvent, ce qui sert ponctuellement, ce qui est lourd, ce qui est petit,... les emplacements étudiés doivent être évidents et repérés.

清掃(せいそう) SEISO ou nettoyer: l'espace de travail rangé et organisé est facile à nettoyer.

清潔(せいけつ) SEIKETSU ou rendre évident, maintenir la propreté :

les 5S ne sont pas une opération ponctuelle de nettoyage et de rangement, mais un état permanent d'un niveau de propreté, de rangement et d'organisation sur les postes de travail.

躰(しつけ) SHITSUKE ou rigueur : l'efficacité du 5S dépende de la rigueur avec laquelle il est appliqué. Auditer, contrôler les 4 premiers S.

Ces cinq mots sont traduits différemment en français, et cette méthode a été parfois renommée ORDRE :

- Ordonner (ou ôter l'inutile)
- Ranger
- Dépoussiérer, Découvrir des anomalies
- Rendre évident
- Etre rigoureux.

3.5 Le management visuel

Organiser un affichage clair et illustré des consignes à respecter directement sur le poste de travail, voire directement sur les organes des machines. Utiliser les détrompeurs (les

Chapitre I: Généralité sur la Supply Chain Management.

célèbres POKA YOKE) chaque fois que cela est possible pour simplifier au maximum les consignes.

Il conviendra aussi d'afficher les pistes de progrès, les réussites des uns et des autres et de veiller à la dynamique des affichages. Un affichage périmé décourage les yeux de celui qui cherchait de l'information.

3.6 Le KANBAN

Une méthode de gestion des flux tirés en juste à temps, par un système élaboré d'étiquettes pour réduire les stocks au maximum, la demande client appelle la production, la demande sur une étape enclenche la production sur l'étape amont,...les flux sont dits tirés, la production est dite en JAT (Juste à Temps)

C'est bien une véritable méthode de gestion de production à stock "zéro" en flux tendu, qu'il faudra associer à une démarche globale de réduction de stocks. Méthode des années 50, mise en place mondialement dans les industries automobiles elle a fait ses preuves. Basée sur des étiquettes (un KANBAN=une étiquette), il s'agit d'une gestion visuelle des besoins, compréhensible par tous. L'adhésion de tous est cependant nécessaire pour tendre les flux i.e. pour diminuer le nombre d'étiquettes en circulation dans l'entreprise et obtenir ainsi le flux le plus tendu qu'il soit possible de supporter sans rupture chez le client final.

« En vérité, le système KANBAN a besoin pour fonctionner de pièces bonnes à 100%, donc sans défaut, à chaque étape de la ligne de fabrication ».

A chaque fois qu'un défaut est identifié, l'étape suivante est de trouver «la cause profonde», en général en réalisant un progrès, de sorte que le défaut ne soit plus jamais récurrent».

«Toyota Management System, Yasuhiro Monden, Productivity, 1993 ».

3.7 Le LSS ou le lean 6 SIGMA

Chapitre I: Généralité sur la Supply Chain Management.

Ou comment le rapprochement de deux méthodes (LEAN MANUFACTURING et 6 SIGMA) toutes deux orientées client peuvent être efficaces grâce à leur complémentarité, le LSS est né ! (chez MOTOROLLA).

Analyser selon les méthodes du lean pour réduire les stocks, tendre les flux, faire la chasse aux gaspils, en s'appuyant sur la réduction des anomalies (réduire la dispersion des résultats attendus) selon le 6 SIGMA. Les sources de fluctuation dans les processus sont éradiquées, le processus est fiable et sa fiabilité est stable.

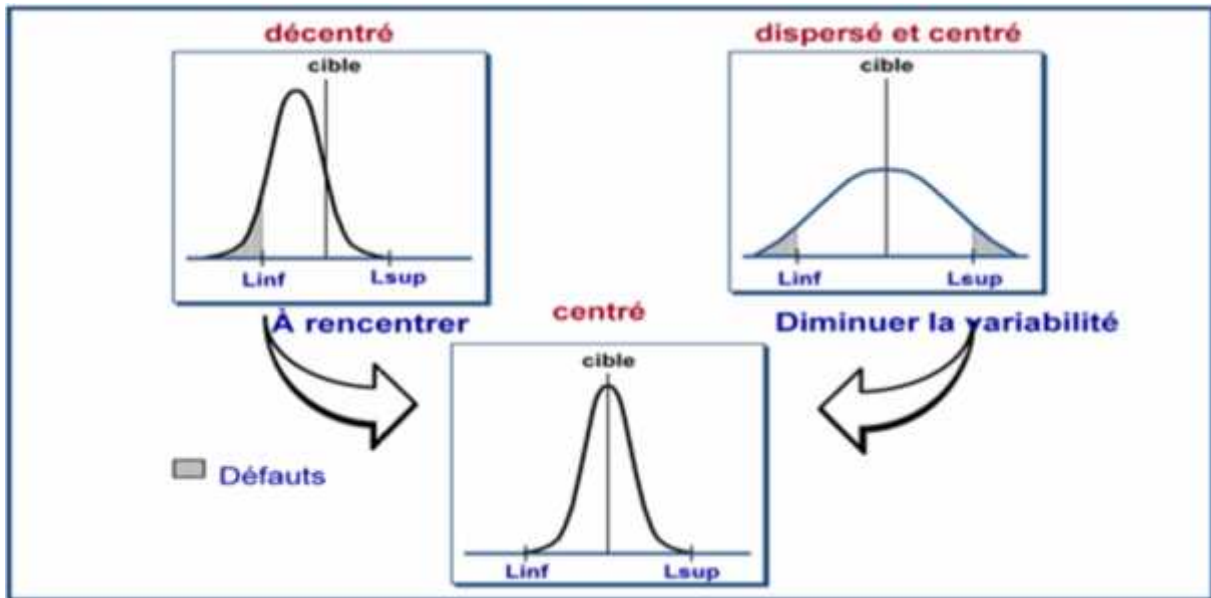
Le LSS n'a qu'un seul but, anéantir les problèmes pour réduire les délais, les coûts et satisfaire le client.

Il repose sur 5 étapes résumées par ces 5 lettres : D M A I C, chacune a un rôle primordial dans la méthode.

En quelques lignes...un rapide tour de ces 5 étapes :

- Définir : constituer l'équipe qui travaillera aux améliorations, définir les clients du processus, les besoins, les exigences, cartographier le processus à améliorer, cerner le problème à étudier
- Mesurer-identifier : identifier les principaux indicateurs d'efficacité et d'efficience, les traduire en SIGMA
- Analyser : par l'analyse, l'équipe peut déterminer les causes du problème qui impose une amélioration (chasser les causes de variabilité)
- Innover- améliorer : mettre en place des actions correctives, réviser l'étude statistique (nouveau SIGMA) (Improve = améliorer)
- Contrôler et maîtriser : s'assurer que les améliorations perdurent dans le temps (contrôle du SIGMA long terme)

Figure 14 Calculer le Cpk



Source : Bénédicte KREBS *le livre blanc de la supplychain*

Calculer le Cpk (ou la capacité du process) de la population à un instant donné. Une grille établie par des statisticiens nous donne le taux de SIGMA où se situe notre processus et la fiabilité de celui-ci vis à vis des exigences du client : si $Cpk = 2$, nous atteignons les 6 SIGMA et le taux de rebuts ou de défauts est de 3.4 pour un million !¹

Conclusion du chapitre :

Aujourd'hui, le coût total du produit ne concerne plus seulement la production, mais aussi les coûts de gestion de la chaîne logistique : de transport, de stockage, de mise hors service du produit (son recyclage ou bien sa destruction)...

La qualité concerne aussi ;

¹Bénédicte KREBS .op. cit p 12-14

Chapitre I: Généralité sur la Supply Chain Management.

la relation avec le client ;

la livraison du produit, le service après-vente,

l'adhésion et le respect des nouvelles réglementations socio- environnementales.

Les délais ne concernent plus le seul temps de conception et de lancement sur le marché.

Il s'agit aussi des délais de la chaîne logistique pour gérer, approvisionner, produire et livrer le produit au client, selon la configuration commandée et dans les conditions préalablement définies.

Chapitre I: Généralité sur la Supply Chain Management.

Chapitre II : La productivité de l'entreprise.

Chapitre II :La productivité de l'entreprise.

Introduction du chapitre :

La productivité fait référence à la capacité de production d'un intrant ou d'un groupe d'intrants à l'intérieur d'une période donnée. Une mesure de productivité transmet donc de l'information sur l'efficacité et/ou l'efficience avec lesquelles les ressources sont transformées en production.

Comme ces concepts d'efficacité et d'efficience sont abordés ici, commençons d'abord par relever la différence entre eux. L'efficience vise à atteindre les objectifs en termes de production et de productivité et donc à réaliser une production de masse en améliorant le rendement par l'abaissement des coûts. Par contre en parlant d'efficacité, il s'agit d'objectifs qui peuvent être définis en termes de quantité, de qualité, de rapidité, de coûts, de rentabilité, à savoir que si l'objectif est atteint, c'est qu'on est efficace. En résumé, être efficace, c'est atteindre l'objectif quel que soit les moyens mis en œuvre, par contre être efficace, c'est atteindre l'objectif avec un minimum de coûts.

Effectivement, une différence de taille existe entre production et productivité, même si la productivité est le résultat de la production. La production c'est la quantité de biens fabriqués ou de services rendus par un agent économique, en combinant des facteurs de production (travail, capital). Elle est donnée en terme absolu. La productivité, par contre exprime le rapport, certes elle vise une production maximale de biens ou services avec une meilleure qualité et un coût minimum (de temps de travail), en choisissant la meilleure combinaison des facteurs de production ou en améliorant les conditions de travail. Enfin, rappelons que la production est un résultat, la productivité est un indicateur. La productivité est mesurée à partir du ratio mettant en relation la production et un ou plusieurs facteurs de production mis en œuvre pour la réaliser.

De même, avant de voir l'impact de la chaîne logistique sur la productivité, nous commencerons d'abord par relever les différents aspects liés, respectivement, à la productivité.

Ainsi ce deuxième chapitre est subdivisé en trois sections. La première section traitera de la productivité. La deuxième s'intéressera à la productivité étendue et la troisième section restituera l'impact de la chaîne logistique sur la productivité.

Chapitre II :La productivité de l'entreprise.

Section 01 : Généralités sur la productivité.

A travers cette section on vas aborder la définition de la productivité, sa nécessité, et les limites du productivisme.

1. Définition de la productivité

Le terme productivité désigne le rapport entre ce qui est retiré en sortie d'un système et ce qui lui a été fourni en entrée. Le rendement, un de ses synonymes, se définit comme la production évaluée par rapport à une norme ou à une unité de mesure, ou comme le rapport entre la

production en sortie d'un système et les ressources consommées en entrée.

Voici quelques exemples.

Tableau 02 :Exemple

Rendement d'un four micro-ondes	Puissance restituée/Puissance consommée	Indique le caractère économe ou gourmand en énergie de l'appareil
Rendement d'un investissement	Intérêts servis/Capital investi	Caractérise la performance et donc l'attractivité pour les investisseurs
Productivité de la main-d'œuvre	Temps alloué/Temps passé	Caractérise la performance individuelle de l'exécutant

Source :Élaborer pas moi-même

Chapitre II :La productivité de l'entreprise.

Dans un contexte industriel, la productivité ou le rendement désignent le ratio entre une quantité produite et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir. Il s'agit d'un paramètre fondamental d'analyse, de gestion et de prise de décision¹.

À l'investisseur ou au décideur, le bon sens commande de privilégier les solutions donnant le maximum de résultats pour un minimum d'investissements. Cela peut être le cas d'un investisseur recherchant la meilleure rémunération du capital qu'il investit, d'un consommateur recherchant le meilleur rapport qualité-prix, d'un chef d'entreprise cherchant à produire au moindre coût, etc.

2. La productivité est nécessaire

« Le but de toute activité industrielle est de faire du profit, maintenant et durablement². » La productivité est nécessaire dans tous les secteurs d'activité, mais plus particulièrement dans les entreprises les plus exposées à la concurrence, soit pour simplement assurer leur survie soit pour créer ou financer un avantage concurrentiel et affermir leur compétitivité. Ainsi, si l'on considère la définition de la supply chain – « une organisation destinée à livrer le produit attendu en quantité désirée, au niveau de qualité attendu, au bon endroit, en temps et à l'heure, en respectant les exigences et/ou les engagements de service, tout cela au moindre coût global³ » –, l'ambition et les objectifs de service que vise l'entreprise ne peuvent être atteints à n'importe quel prix. La double condition de réussite est :

- Un prix acceptable par les clients ou, plus globalement, par le marché;

¹ « Les mesures de l'évolution de la productivité sont des indicateurs essentiels à l'analyse de la croissance économique », Mesurer la productivité, manuel de l'OCDE, OCDE, 2001.

² Eliyahu M. Goldratt et James Cox, Le But, Un processus de progrès permanent, 3e éd., AFNOR, 2006.

³ Christian Hohmann, Audit combiné Qualité/Supply Chain, Éditions d'Organisation, 2004.

Chapitre II :La productivité de l'entreprise.

- un coût suffisamment bas pour que la marge soit suffisante pour garantir la pérennité de l'entreprise.

Il s'agit pour l'entreprise qui initie une supply chain, et pour ses partenaires qui y contribuent, de se construire un avantage concurrentiel différenciant que la concurrence aura du mal à imiter :

- réactivité, délais de livraison, conception des nouveaux produits;
- coût de revient plus faible, meilleurs prix;
- services additionnels aux clients;
- devancer les besoins et les désirs des clients, etc.

Cet avantage doit être profitable tant en volume d'affaires généré qu'en rentabilité, d'où le souci d'en réduire les coûts.

Tout avantage ne peut être que temporaire, car, en raison du jeu concurrentiel, les concurrents auront à cœur d'imiter les solutions qui fonctionnent, de les améliorer, voire d'innover, ce qui aura pour effet de les rendre inintéressantes. La concurrence bouleverse le jeu, parfois en remettant en cause les règles établies, et introduit un changement de référence.

EXEMPLES

- Dans le domaine des appareils photographiques, l'émergence de la technologie numérique a fait apparaître de nouveaux noms supplantant parfois les marques réputées du temps de l'argentique⁴.
- Les opérateurs de téléphonie dits historiques ont perdu leur monopole et doivent affronter de nouveaux venus avec leurs business models et leurs offres commerciales agressives.
- Des industriels qui pouvaient autrefois produire en grandes séries et imposer leurs délais de livraison doivent aujourd'hui affronter des concurrents très réactifs, capables de produire en petits lots et de livrer en juste-à-temps.

C'est pourquoi, dans bien des entreprises longtemps en pointe dans leur domaine, l'incompréhension règne : «Pourquoi sommes-nous devenus mauvais, nous qui avons été si

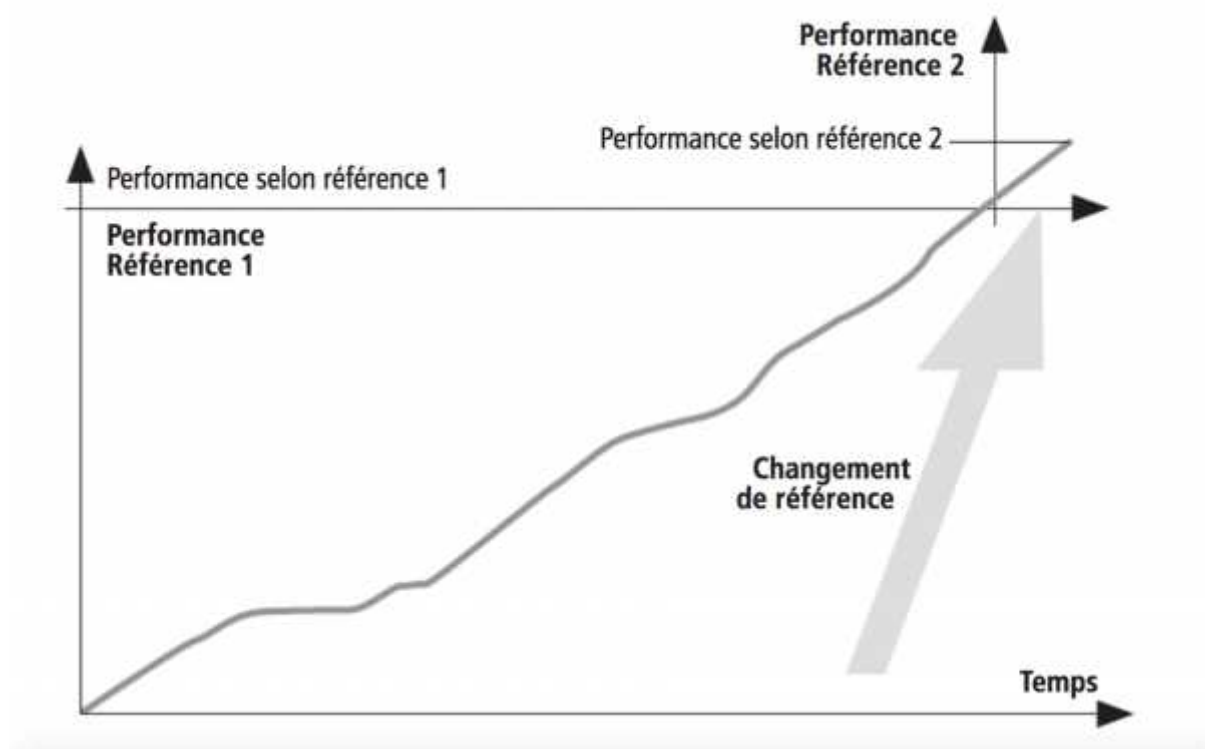
⁴ Les pellicules traditionnelles à base de sels d'argent ont donné ce nom générique à cette technologie.

Chapitre II :La productivité de l'entreprise.

longtemps en tête de la compétition?» En réalité, ces entreprises ne sont pas «devenues mauvaises», elles sont victimes d'un changement de référence (voir figure 1).

Malheureusement pour les employés, qui ont déjà investi tant d'efforts dans l'amélioration de leurs performances, les clients n'en conservent aucun souvenir et ne jugent leurs fournisseurs qu'à l'aune de la nouvelle référence. Toutes les entreprises sont condamnées à poursuivre inlassablement leurs efforts pour améliorer sans cesse leurs performances, car le moindre relâchement profite aux concurrents!

Figure 12 Le changement de référence



Source (Christian HOHMANN TECHNIQUES DE PRODUCTIVITÉ)

NOTE

Il peut être très utile de présenter un schéma de ce type aux opérationnels, pour leur expliquer le principe du changement de référence, les rassurer sur la prise en compte de leurs efforts passés, mais aussi insister sur la nécessité de persévérer dans l'effort.

Chapitre II :La productivité de l'entreprise.

L' accroissement de la productivité est également nécessaire pour justifier les programmes d'amélioration dans l'entreprise, car, sinon, on risque de consentir des moyens et des dépenses hors de proportions avec les gains réalisés.⁵

3. Les limites du productivisme

La recherche systématique de l'amélioration de la productivité peut se révéler... contre-productive! Imaginons une entreprise dont la production nécessite un passage par trois ateliers successifs A1, A2 et A3,dont les capacités respectives sont limitées par leurs machines.

Tableau 03 : exemple 02

	A1	A2	A3
Capacité journalière (pièces sur 8h)	600	550	700
Productivité Max de l'atelier	100%	100%	78,6%
fournisseurs	Magasin matière	A1	A2
Client	A2	A3	Expédition

Source (*Christian HOHMANN TECHNIQUES DE PRODUCTIVITÉ*)

Si l'objectif assigné à chaque atelier est de travailler à productivité maximale, il se créera un stock entre A1 et A2 augmentant de 50 unités toutes les huit heures, alors que l'atelier A3 ne pourra traiter que 550 pièces sur 700 théoriquement possibles, soit 78,6 % de productivité maximale.

Pour que l'atelier A3 puisse travailler à 100% de sa capacité, il faut que 700 pièces soient disponibles tous les jours. A1 doit donc augmenter sa production à 116% et A2 à 127%.

⁵ Christian HOHMANN TECHNIQUES DE PRODUCTIVITÉ P09.

Chapitre II :La productivité de l'entreprise.

Mais quelle est la demande moyenne journalière? Renseignements pris, la moyenne des ventes se situe à 580 pièces/jour. Le productivisme irréfléchi conduirait à gonfler un stock de produits finis après l'atelier A3 en payant des heures supplémentaires, plus coûteuses que les heures normales.

La bonne approche consiste à :

- laisser A1 proche des 100%;
- augmenter la capacité de A2 de 550 à 580 pièces (+5,5 %);
- caler A3 sur 580 pièces/jour, soit 82,8% de sa capacité;

l'idéal étant de pouvoir transférer la capacité excédentaire de l'atelier A3 sur A2.¹

et donc la productivité ne consiste pas à produire le maximum, mais plutôt à produire le maximum qui peut être vendu.

Section 02 : Le concept de la productivité étendue.

A travers cette section on va s'étaler sur la définition du concept

1. La Définition du concept

Le profit est la différence entre le produit des ventes et l'ensemble des coûts qu'il a fallu engager pour réaliser ces ventes. Pour vendre, il faut des produits attractifs, répondant aux attentes des clients. Le marketing a depuis longtemps identifié le fait que la notion de produit s'étend du produit tangible – celui que l'on peut toucher – à son emballage puis aux services connexes tels que le conseil avant vente, l'assistance à l'installation ou à la mise en route, le service après-vente, l'entretien, le support technique, le financement, la reprise et le recyclage en fin de vie, etc.

Outre l'élargissement de la notion de produit vers une offre globale, cette dernière doit également répondre aux attentes nouvelles ou émergentes des consommateurs, comme le respect de l'environnement, l'éthique, la sécurité, etc.

Pour répondre à l'ensemble des attentes des clients et espérer remporter la vente, le producteur ajoute nécessairement des coûts et, par conséquent, toutes choses égales par ailleurs, dégrade sa productivité. Or, aucun fournisseur ne peut ignorer les nouvelles

Chapitre II :La productivité de l'entreprise.

attentes et encore moins les nouvelles obligations réglementaires. Une autre extension de la productivité concerne la cascade des efforts de productivité vers les autres maillons de la chaîne des fournisseurs. Typiquement, il s'agit de demander/imposer des efforts de productivité et des réductions de prix proportionnels aux fournisseurs, qui eux-mêmes «répercuteront» les mêmes exigences à leurs propres fournisseurs. Ce mode de fonctionnement est institutionnalisé dans l'industrie automobile, où les objectifs de progrès annuels font partie intégrante des contrats et inspirent d'autres secteurs industriels.

Les principes de recherche et de réalisation des gains de productivité exposés dans cet ouvrage sont bien évidemment valides chez les fournisseurs ou les sous-traitants¹.

2. L'approche QCDSE

Pour être apte à la compétition, une entreprise ne peut en aucune manière négliger les attentes de ses clients, qui sont multiples, complexes et souvent implicites. Il faut maîtriser au minimum et simultanément :

- la qualité des produits et services associés,
- l'ensemble des coûts;
- les délais;
- la sécurité;
- le respect de l'environnement.

Les trois premiers paramètres, regroupés sous le sigle QCD pour qualité, coûts, délais, sont des préoccupations déjà anciennes et désormais totalement intégrées dans le management des entreprises. La prise en compte de la sécurité et de l'environnement s'est développée plus récemment, mais prend une importance croissante et tend à enrichir le sigle QCD en QCDSE.

2.1 La maîtrise de la qualité

Dans une économie de pénurie, les besoins à combler sont tels que la qualité est rarement la préoccupation première des fabricants. Le choix étant restreint, les clients doivent se contenter de la qualité proposée. La situation change du tout au tout en situation d'abondance. Le client ayant le choix, il recherche le meilleur rapport qualité-prix. Les concurrents doivent donc maîtriser non seulement leurs coûts mais également leur qualité. Il est intéressant de constater que la qualité des produits a d'abord été une promesse marketing des industriels pour se démarquer de leurs concurrents, avant de devenir la norme

Chapitre II :La productivité de l'entreprise.

indispensable et non négociable une fois que l'ensemble des concurrents était au même niveau de maîtrise de la qualité.

Outre l'argument marketing, la maîtrise de la qualité constitue également un levier de la maîtrise des coûts, car la non-qualité, les rebuts constituent un gaspillage de matière, de temps, de ressources, etc. On a coutume de dire que la non-qualité constitue un double gaspillage :

- temps et ressources consommés pour produire une pièce mauvaise;
- temps et ressources consommés pour remplacer ou retoucher la pièce mauvaise

2.2 La maîtrise des coûts

Traditionnellement, pour fixer le prix de vente d'un produit manufacturé, on additionne l'ensemble des coûts (matière, main-d'œuvre, frais, etc.) et on ajoute la marge que l'on désire dégager, ce qui permet d'écrire l'équation :

$$\text{PRIX DE VENTE} = \text{coût} + \text{marge}$$

Cette façon de construire le prix de vente exprime bien la volonté du fabricant de faire porter à l'acquéreur l'ensemble des coûts, de l'élaboration à la livraison du produit, en passant par sa rétribution de fabricant.

Cette manière de procéder est courante lorsque le marché est très demandeur et que la demande excède l'offre. C'est un contexte dit d'économie de pénurie dans lequel la rareté des biens et la position de force des producteurs autorise des prix élevés.

l'offre ou économie d'abondance, l'offre dépassant la demande.

À terme, la multiplication des offres concurrentes, stimulées par la rentabilité du secteur, redonne le choix aux clients et, ce faisant, leur restitue le pouvoir dans un contexte d'offres désormais abondantes. Par opposition à l'économie de pénurie, cette situation est dite économie de Dè s lors, pour sauvegarder sa rentabilité, chaque fabricant doit prendre en compte un prix de vente sur lequel il n'a plus de prise, car celui-ci est fixé par le jeu concurrentiel au sein du marché, et maîtriser ses coûts pour maximiser sa marge. L'équation s'écrit alors :

Chapitre II :La productivité de l'entreprise.

l'offre ou économie d'abondance, l'offre dépassant la demande.

$$\text{PRIX DE VENTE} - \text{coûts} = \text{marge}$$

Si, arithmétiquement, les équations 1 et 2 sont identiques, elles expriment deux approches totalement différentes.

L' équation 1 empile indifféremment l'ensemble des coûts, aussi bien ceux qui sont indispensables, comme l'achat des matières premières, que ceux qui sont inutiles, tels que le coût de la non-qualité.

L' équation 2, elle, traduit bien le fait que la maîtrise des coûts conditionne directement la rentabilité de l'entreprise. Elle oriente l'action vers la réduction globale des coûts et la suppression des dépenses inutiles.

Pour être complet, citons encore la troisième manière d'écrire la même équation :

$$\text{PRIX DE VENTE} + \text{marge} = \text{coûts}$$

Elle exprime le fait que le prix de vente est fixé par le marché, et que la marge est imposée par les actionnaires. S'il ne reste à l'industriel aucun pouvoir de décision, il a en revanche le devoir de minimiser les coûts. C'est la formule à laquelle sont astreintes les unités de production au sein d'un groupe industriel et les entreprises ayant un actionnariat soucieux de rentabilité.

2.3 La maîtrise des délais

Maîtriser la qualité d'un processus, d'un produit ou d'un service est indispensable, mais plus suffisant, car les exigences des clients ont évolué.

Alors que l'ensemble des concurrents maîtrisent leurs coûts et sont relativement comparables en termes de qualité, la nouvelle dimension sur laquelle se distinguer de la concurrence sont

Chapitre II :La productivité de l'entreprise.

les délais. Les clients deviennent de plus en plus exigeants à mesure que les fabricants les choisissent et répondent à leurs désirs, et ils ne supportent plus d'attendre.

Un nombre croissant de produits subit les effets de mode, ce qui contraint les fabricants à accélérer les études, le développement, l'industrialisation et la production, pour accélérer globalement la mise sur le marché et profiter d'une période de rentabilité de plus en plus courte.

Dans le business to business, particulièrement avec le développement des concepts de juste-à-temps et de supply chain, il n'est plus suffisant de délivrer un produit ou un service avec le niveau de qualité attendu : il faut le délivrer à la date convenue, dans les quantités attendues, au lieu désigné et souvent dans un créneau horaire restreint¹.

Par ailleurs, les clients exigent de leurs fournisseurs un certain degré de souplesse sur chacun des paramètres : variations des quantités, panachages, avancement ou retardement de livraison, etc.

Le slogan qui résume ces nouvelles exigences pourrait être «Tout, tout de suite, tout le temps, partout, en un seul lieu, parfait et au moindre coût», synthétisant l'ensemble des exigences de base à satisfaire : qualité, coûts et délais, traditionnellement représentées par le sigle QCD.

2.4 La maîtrise de la sécurité

L'allongement de la durée de vie de la population et l'augmentation des coûts liés aux accidents et aux maladies accentuent le besoin de maîtriser gestes et postures, sécurité et ergonomie au travail, afin de conserver les salariés dans le meilleur état de santé, le plus longtemps possible.

Si certains secteurs, comme l'industrie nucléaire, ont toujours été très contraints par la réglementation, d'autres secteurs développent volontairement leur maîtrise de la sécurité, à l'aide du référentiel OHSAS18001 par exemple.

Le renforcement de la maîtrise de la sécurité suit ainsi les évolutions sociétales et les contraintes économiques, mais son amplification et son accélération sont surtout dues à une succession d'affaires, de scandales et de catastrophes ayant touché consommateurs, riverains et salariés de secteurs d'activité très divers : explosions dans des complexes chimiques et des silos à grains, rejets dangereux, exposition à des substances dangereuses ou à des radiations ionisantes, problèmes de l'amiante, risques liés à la grippe aviaire, légionellose, etc.

Chapitre II :La productivité de l'entreprise.

Le secteur agroalimentaire, par exemple, a vu les exigences, les réglementations et les normes se renforcer en très peu de temps, la prévention des risques liés à l'hygiène et la sécurité alimentaire étant des thèmes particulièrement sensibles et touchant des symboles forts :

- l'acte fondamental de se nourrir;
- les aliments de base tels le lait ou la viande ;
- l'exposition de nourrissons et d'enfants à des risques potentiels.

2.5 Le respect de l'environnement

Très lié à la maîtrise de la sécurité, le renforcement des contraintes concernant le respect de l'environnement fait lui aussi suite aux évolutions sociétales, à des catastrophes écologiques, à des nuisances et à des bouleversements perceptibles par tout un chacun. La prise en compte de l'environnement, au sens large, s'inscrit également dans une évolution de l'éthique dans les affaires, qui a donné naissance au concept de développement durable. Celui-ci est fondé entre autres sur une exploitation responsable et respectueuse des ressources naturelles, et sur la prise en compte de l'environnement.

La pression concurrentielle due à la globalisation des marchés et les promesses (pas toujours tenues) de la bulle Internet ont été un très fort moteur de la transformation des entreprises. Pour les entreprises les plus avancées dans l'utilisation des technologies de l'information à des fins stratégiques, on a assisté à une redéfinition des processus de gestion de l'entreprise qui a conduit à transformer les rôles des acteurs internes et externes à l'entreprise. Cette transformation s'appuie sur une vision « transverse » des processus par opposition aux approches plus hiérarchiques (par fonction telle que bureau d'étude, production, commerce) qui avaient prévalu jusque là. Elle permet de comprendre la

Chapitre II :La productivité de l'entreprise.

contribution à la création de valeur des grands processus clés de l'entreprise afin de rechercher des gains d'efficacité et d'optimiser l'investissement.⁶

Section 03 L'impact de l'optimisation de la SupplyChain sur la productivité de l'entreprise.

La chaîne logistique englobe la production dans une démarche d'optimisation, Mais la fonction production dépend-elle vraiment de la Supply Chain management , et l'optimisation de l'ensemble de la chaîne impact-elle vraiment la productivité de cette dernière et celle de l'entreprise , Dans cette section je suggère trois grand titre à aborder :

1. Logistique et production.

Une grande partie des efforts de la GPAO consiste à constituer des lots homogènes à produire, minimisant les temps de changement d'outillage ou d'adaptation à de nouveaux formats. On a vu que, si le temps de changement d'un outillage est de 100 minutes, ce temps s'imputera pour 1 minute sur chaque article si on n'en produit que 100 et pour 6 secondes seulement si on en produit 1 000. Mais il existe une deuxième voie à l'amélioration de la productivité-machine et donc à la diminution corrélative des coûts : c'est de diminuer les temps de changement de production. Si l'on n'en produit que 100, mais avec un temps de changement de production de 10 minutes, on revient avec une série beaucoup plus faible au même temps de production. Mieux encore, si on réduit ce temps de changement de production jusqu'à arriver à changer de production en appuyant sur un bouton, l'on n'aura plus à se préoccuper de produire des séries économiques et l'on aura résolu une bonne partie des problèmes de planification de la production. On pourra particulièrement utiliser le kanban avec un maximum d'efficacité.⁷

⁶ Christian HOHMANN TECHNIQUES DE PRODUCTIVITÉ op. cit .P14-20

⁷ YVES op cit P382

Chapitre II :La productivité de l'entreprise.

Donc la gestion de production se doit de faire des manœuvre logistique interne pour optimiser la production, et pour s'harmonisé avec l'ensemble de la supplychain en rapport des approvisionnement et de la demande .

Donc la supplychain mangement doit coordonné entre ;

- Les fonctions opérationnelles comme celles qui assurent la gestion de la flotte de camions et des prestataires de transport. Dans la gestion des articles en stock, des entrepôts, de l'ordonnancement des travaux et approvisionnement des lignes de production en pièces pour une bonne maitrise des flux ;
- Celles qui organisent la productivité, qui redéfinissent l'organisation logistique ou de production (organisation interne ou externalisation) ;
- celles qui assurent le soutien logistique dans les services après-vente.

Toutes ces fonctions ne peuvent être efficaces et efficientes si le mode de gestion de la chaine logistique, sensée les couvrir est des plus dérisoire. Il est important, ainsi, de se concentrer, avant tout, sur la maitrise des flux de production dans le but d'améliorer les performances globales de l'entreprise. Et ces flux sont déterminés par la bonne gouvernance de la chaine logistique. Enfin, on ne peut avoir une production performante, sans gagner la bataille de la productivité.

2. Logistique et productivité

Pour étudier le lien entre logistique et productivité, il faut revenir aux facteurs de production.

Par exemple, pour améliorer la productivité du facteur travail, la fonction logistique doit réunir les meilleures conditions de travail et de vie des employés. Aussi, gagner l'adhésion de ces employés aux objectifs de l'entreprise relève de la responsabilité des gestionnaires de la chaine logistique, en collaboration avec la fonction de communication.

De même, pour la productivité du capital, la chaine logistique aide à rationaliser les moyens financiers et les mobiliser au lieu et temps adéquats.

3. Productivité et compétitivité

3.1 Définition de la compétitivité

La compétitivité met en course, en concurrence, les entreprises en vue de prendre le maximum de parts du marché. Et ce, passe par la mise sur le marché des produits compétitifs sur les deux plans : prix et qualité. Aussi, il faut d'abord agir sur les coûts de production, car pour être rentable, un producteur doit pouvoir produire et vendre un bien ou un service en dégagant un bénéfice acceptable. Dans une économie concurrentielle, être compétitif consiste à demeurer rentable lorsque le prix de vente est déterminé par le marché, sans qu'aucun producteur ou groupe de producteurs puisse l'influencer de façon significative. De nos jours, la compétitivité exige une stratégie économique d'innovation technologique perpétuelle.

3.2 La relation entre la productivité et la compétitivité

L'objectif principal de l'entreprise est la réalisation de profit. Cela passe par la combinaison de facteurs de production dont l'efficacité se mesure par la productivité. On peut définir la productivité comme un rapport entre une production et les facteurs mis en œuvre pour la réaliser : facteur travail et capital. Sur les marchés de l'offre de biens et services, les entreprises se confrontent les unes aux autres où la productivité apparaît comme un vecteur de compétitivité. La compétitivité est la capacité de l'entreprise à affronter grâce à son potentiel, la concurrence sans subir de handicap. Toute fois la productivité a ses limites⁸.

La relation est directe, puisque une bonne productivité est l'une des conditions aidant à la compétitivité. Par exemple, pour le capital travail, le coût unitaire de la main-d'œuvre qui s'exprime par le rapport « masse salariale par nombre d'unités produites » détermine, à la fois, le niveau de productivité et celui de compétitivité, d'une entreprise ou d'une région. Rappelons que la masse salariale est le résultat de la multiplication du taux horaire moyen par le nombre d'heures travaillées. Il en découle la relation suivante :

⁸<http://www.oeconomia.net/private/cours/economieentreprise/themes/productivitecompetitivite.pdf>

Chapitre II :La productivité de l'entreprise.

Coût unitaire de main-d'œuvre = (Taux de salaire horaire x Nombre d'heures travaillées)/Nombre d'unités produites.

Ainsi,

le Coût unitaire de main-d'œuvre = Taux de salaire horaire/productivité

Cette expression fait ressortir le lien inverse qui prévaut entre le coût unitaire de main-d'œuvre et la productivité. Plus cette dernière augmente, plus les coûts unitaires de main-d'œuvre diminuent. Il en résulte que la compétitivité des entreprises s'améliore lorsque leur productivité progresse plus rapidement que celles des pays ou des régions concurrentes. A l'inverse, elle se détériore lorsque la productivité s'améliore moins rapidement.

Conclusion du chapitre

La productivité occupe une place importante au sein de l'entreprise puisqu'elle joue un rôle majeur dans l'optimisation du processus de production de la valeur ajoutée, en améliorant, de manière continue, les flux allant des fournisseurs aux clients.

Dans une entreprise de production, chaque entreprise est unique, de par son implantation, son organisation et la spécificité de sa production. De ce fait, les prévisions de la demande permettent à l'entreprise d'estimer la demande future des biens et des services.

Aussi, il faut bien planifier et étudier la gestion d'un projet, pour bien l'organiser et le réaliser convenablement. De même, choisir un bon projet et au bon moment, bien connaître l'entreprise et les principes de sa production, permet à l'entreprise d'éradiquer toute forme de gaspillage et de réaliser une bonne productivité et, par conséquent, de maximiser son profit.

**Chapitre III : L'impact de
l'optimisation de la supplychain sur la
productivité de l'entreprise.**

Chapitre III : l'impact de l'optimisation de la supply chain sur la productivité de l'entreprise.

Introduction du chapitre :

Après avoir fait un tour sur les différentes théories concernant la SCM et la productivité, plusieurs questions se posent pour déterminer comment l'optimisation de la supply chain contribue à la productivité. Ainsi, la première phase de ce travail de recherche était d'énoncer des propositions de recherche qui ont donné lieu à la formulation de trois hypothèses présentées dans l'introduction. Celles-ci ont permis dans un premier temps de cibler les notions nécessaires à traiter dans la partie théorique et permettant la compréhension du sujet. La deuxième partie de ce mémoire est donc la présentation de l'entreprise, de la méthodologie de recherche et la présentation des résultats de l'enquête menée sur le terrain qui permet de détailler, d'analyser et confronter ces hypothèses. Cette partie est primordiale car elle représente l'aboutissement du travail de recherche en proposant une analyse des questions posées grâce au traitement opérationnel du sujet.

1. Présentation de l'organisme d'accueil :

L'évolution de l'économie algérienne a permis la naissance de nouveaux projets d'entreprise. Parmi cela, on retrouve la société par actions Cevital. Qui a su faire valoir par sa taille et son volume de production sur le marché algérien d'agroalimentaire

1.1. Présentation de l'entreprise Cevital :

Cevital agro-industrie est une grande entreprise algérienne, créée avec des fonds privés en mai 1998. Elle est la première et le plus grand complexe privé en Algérie et le leader en Afrique et dans le bassin méditerranéen dans l'industrie du sucre et l'huile végétale,¹ et elle a pu bâtir un parcours et des valeurs qui ont fait sa réussite et sa renommée.

Cevital agro-industrie, filiale du Groupe Cevital SPA, est une entreprise citoyenne spécialisée dans la production, le conditionnement et la distribution de produits alimentaires ; raffinage d'huile et de sucre, produits dérivés, négoce de céréales, distribution de produits destinés à l'alimentation humaine et animale.²

¹ www.cevital-agro-industrie.com/index.php/cevital.agro. (09/05/2019 à 17H00)

² www.cevital-agro-industrie.com/index.php/cevital.agro. (28/04/2016 à 17H00)

Chapitre III : l'impact de l'optimisation de la supplychain sur la productivité de l'entreprise.

Cevital est la première société privée dans l'industrie de raffinage des huiles brutes sur le marché algérien, elle a connu une croissance importante et a consolidé sa position de leader dans le domaine agro-alimentaire et entent poursuivre sa croissance et exploiter les synergies en poussant l'intégration des activités agro-alimentaires et en développant des activités dans le secteur à fort potentiel de croissance du verre plat. Cevital a réalisé un CA de près de 42 milliards DA (TTC) en 2005 et un résultat brut de 7,5 milliards DA.¹

Son complexe de production est implanté au niveau de nouveau quai du port de Bejaia à 3km du sud-ouest de cette ville à proximité de la RN 26. Une partie des constructions est située dans le port à 200 m du quai, alors que la grande partie de ses installations est édifiée sur un terrain récupéré d'une décharge publique situé à proximité du port. Le terrain d'implantation est une concession d'une durée de 30 ans avec renouvellement du contrat. Cette place stratégique lui offre un grand avantage de proximité économique, car il se trouve proche du port, de l'aéroport et de la zone industrielle d'akbou.

Le complexe s'étale sur une superficie de 45000 m, il est constitué de plusieurs unités de production telles que ; raffinerie d'huile, raffinerie de sucre, margarinerie, unité de conditionnement d'eau minérale, unité de fabrication et de conditionnement de boissons rafraichissantes, conserverie, silos portuaire ainsi qu'un terminal de déchargement portuaire.² Ce complexe est équipé de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation.

Ses outils de production ultra performants se répartissent comme suit :

¹ [Http://www.cosob.org/wp-content/uploads/2014/12/les-emetteurs-notice-cevital.pdf](http://www.cosob.org/wp-content/uploads/2014/12/les-emetteurs-notice-cevital.pdf). (09/05/2019 à 18H00).

² [Www.cevital.com/ft/agro-industrie/cevital-agro-industrie.html](http://www.cevital.com/ft/agro-industrie/cevital-agro-industrie.html). (09/05/2019 à 18H00).

Chapitre III : l'impact de l'optimisation de la supplychain sur la productivité de l'entreprise.

Tableau 04 : les unités de production et leurs capacités.

Unité	Capacité
Une raffinerie d'huile	670 000 t/an
Une margarinerie	180 000 t/an
Une unité de sucre liquide	210 000 t (matière sèche/an)
Une unité de production de boissons rafraichissantes sans alcool Tchina	3 000 000 bouteilles/jour
Une conserverie de tomates et de confiture de fruits	600 000 bouteilles/heure
Des silos portuaires	80 t/jour
02 raffinerie de sucre	4 000 000 t/an

Source : www.cevital-agro-industrie.com/index.php/cevital.agro. (09/05/2019 à 18H00).

Chapitre III : l'impact de l'optimisation de la supplychain sur la productivité de l'entreprise.

1.1.1. L'activité et la gamme de production :

1.1.1.1. L'activité de l'entreprise :

Le complexe Cevital a débité son activité par le conditionnement d'huile en décembre 1998. En février 1999, les travaux de génie civil de la raffinerie ont débuté, cette dernière est devenue fonctionnelle en août 1999.

L'ensemble des activités de Cevital est concentré sur la production et la commercialisation des huiles végétales, de margarines et de sucre, et se présente comme suit :

- Raffinage des huiles (1800 t/j)
- Conditionnement d'huile (1400 t/j)
- Production de margarine (600 t/j)
- Fabrication d'emballage (RET) : Poly-Ethylène-Téréphtalate (9600 unités/heure)
- Raffinage du sucre (5000 t/j)
- Stockage des céréales (120 000 tonnes)
- Cogénération (production de l'énergie électrique avec une capacité de 64 Mw)

1.1.1.2 Les gammes de produits :

La gamme de produits de Cevital, pour l'ensemble des activités existantes, se présente comme suit :

- Les huiles de table, qui sont connues sous l'appellation suivantes :
 - Fleurial : 100% tournesol sans cholestérol.
 - Elio et Fridor : 100% végétaux sans cholestérol, tournesol, palm, soja.

Toutes les huiles sont disponibles sur le marché en bidon de 5 litres et de bouteilles de 1 et 2 litres.

Chapitre III : l'impact de l'optimisation de la supplychain sur la productivité de l'entreprise.

- Margarine et graisse végétale :

- Cevital produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A, D, E. Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que Matina, Rania, le beurre gourmand et fleurial, d'autre sont spécialement produites pour le besoin de la pâtisserie moderne ou traditionnellement à l'exemple de la parisienne et Medina « smen ». Toutes ces margarines sont disponibles en plaquettes de 250 g et barquettes de 500 g à l'exception de Medina (smen) pots de 1,8 kg.

- Et pour les graisses végétales, on trouve ; Graisse de coco 27-29

- Graisse de coco 31-33
- Graisse de coco 34-36
- Graisse de palmiste 35-37
- Shortening 38-40

- Le sucre raffiné, on trouve des sachets de 1 et 2 kg sous le nom de Skor et au morceau dans des boîtes de 1 kg. Aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agro- alimentaire notamment pour les producteurs de boissons gazeuses.

CEVITAL donne une grande importance au contrôle de qualité de ses produits. Cela s'est traduit par l'engagement de la direction dans le processus de certification ISO 22000 version 2005¹. Toutes les unités de production disposent de laboratoires (micro biologie et contrôle de qualité) équipés d'outils d'analyse très performants.

1.1.2 L'expérience international

Après avoir assuré la satisfaction des besoins nationaux en huiles et sucre raffinés, et ainsi allégé les caisses de l'Etat en faisant disparaître de la sphère économique l'importation de ces produits, elle a réussi à exporter et faire passer ainsi notre pays d'importateur à celui d'exportateur d'huiles et sucre.

¹ Selon de responsable de la production.

Chapitre III : l'impact de l'optimisation de la supplychain sur la productivité de l'entreprise.

La Tunisie est considérée comme le premier pays, depuis 2000, auquel le groupe a exporté de l'huile raffinée 100% tournesol sous la marque « fleuris » d'une cadence de 150

tonnes/jours. Mais le produit phare à l'exportation est le sucre raffiné, le complexe Cevital agro-alimentaire l'expédie pratiquement dans les quatre coins du globe du Canada en passant par l'Europe, le Moyen-Orient et sans oublier l'ouest de l'Asie.

1.2 L'organigramme de l'entreprise :

La structure organisationnelle de CEVITAL est composée de plusieurs directions fonctionnelles contrôlées par une direction générale :¹

1.2.1 La direction générale :

Chapeauté par le directeur général Mr. REBRAB, un directeur général adjoint et d'un secrétariat et elle est aussi composée d'une direction d'hygiène et sécurité chargée de veiller sur le besoin humain et matériel du complexe. Elle a pour mission de subdiviser, contrôler et coordonner les missions de différentes directions, elle définit la stratégie de développement et veiller à la disponibilité des moyens nécessaires au bon fonctionnement du complexe.

1.2.2 La direction commerciale et vente :

Elle a en charges de commercialiser toutes les gammes de produits et le développement du fichier client de l'entreprise, au moyen d'action de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies.

En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects

1.2.3 La direction Marketing :

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, la direction marketing pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation,

¹ Voir annexe 01.

Chapitre III : l'impact de l'optimisation de la supply chain sur la productivité de l'entreprise.

d'animation publi-promotionnelle sur les marques et métiers CEVITAL. ces recommandations , validées , sont mises en œuvre par des groupes de projet pluridisciplinaires (développement , industriel , approvisionnement , commercial , finances) coordonnés par le Marketing , jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

1.2.4 La direction finance et comptabilité :

Elle prend en charge la préparation et mise à jour des budgets, elle tient en compte la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes. Elle pratique le contrôle de gestion et elle fait le Reporting périodique.

1.2.5 La direction ressource humaine :

Définis et propose à la direction générale les principes de gestion ressource humaine en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe. Egalement, assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de Cevital agro-alimentaires, pilote les activités du social, assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures. Elle assure le recrutement, la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité, gestion de la performance et des rémunérations, et la formation du personnel. Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

2 Présentation de la fonction de la supply chain management et de la stratégie de planification au sein de l'entreprise Cevital agroalimentaire:

2.1 La fonction de la supply chain management au sein de Cevital agroalimentaire :

2.1.1 La présentation de la direction supply chain management :

Chapitre III : l'impact de l'optimisation de la supplychain sur la productivité de l'entreprise.

La direction supply chain management est créée en 2013. Elle occupe une place importante du fait qu'elle est directement rattachée à la direction générale de Cevital, et ceci est très important car cela symbolise un signe d'indépendance et d'impartialité, indispensable lorsqu'il s'agit de coordonner l'ensemble des acteurs de la supply chain, afin d'engendrer un avantage compétitif pour l'entreprise en mettant la satisfaction des besoins des clients au cœur du système. Elle est composée de trois niveaux hiérarchiques, à savoir :

Figure 13 : Les trois niveaux de la SCM

Supply Chain Management
Supply Chain Planning
Supply Chain Exécution

Source : direction de la logistique.

Selon le schéma précédent (figure 17), il y a trois types de la SC au niveau de l'entreprise Cevital agro-alimentaire, la supply chain management, la supply chain planning et la supply chain execution. Ces trois types sont organisés d'une façon hiérarchique selon les responsabilités accordées à chaque service, de ce fait :

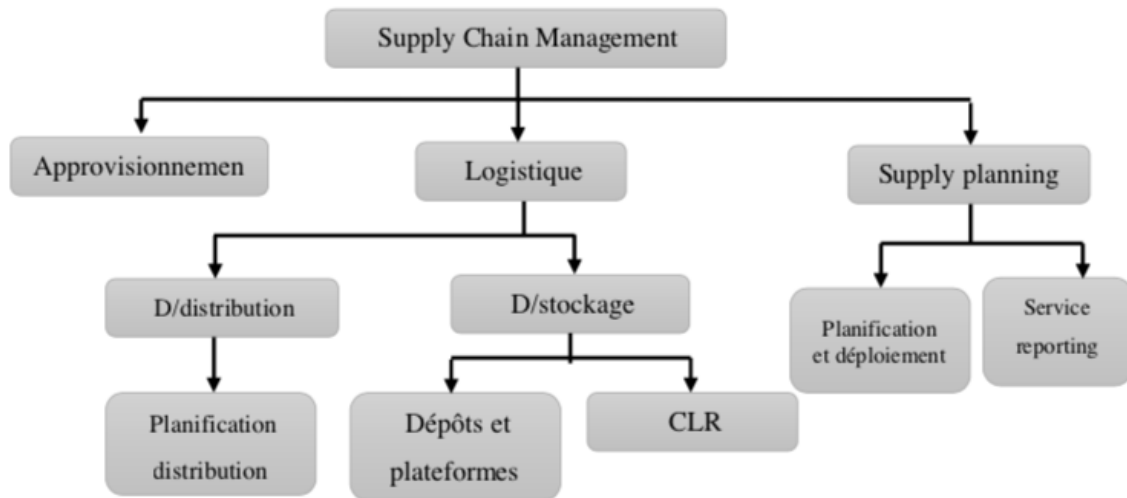
- La Supply Chain Management :
- La Supply Chain Planning :
- La Supply Chain Execution :

2.1.2 L'organisation de la direction :

La supply chain au sein de l'entreprise Cevital agro-alimentaire est organisé de la façon suivante :

Chapitre III : l'impact de l'optimisation de la supplychain sur la productivité de l'entreprise.

Figure 14 : l'organisation de la direction supply chain management.



Source : Document interne de la direction logistique,

2.1.2.1 Direction approvisionnement :

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement). Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière (huile brute, sucre roux, tournesol, soja, etc.) et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

2.1.2.2 Direction logistique :

La logistique dans le complexe est identifiée aux tâches suivantes ; le stockage des produits finis qui comprend les CLR (centres de livraison régionaux et les plateformes), et la distribution.

La direction logistique collabore étroitement avec la direction des approvisionnements et de la production dans le but de satisfaire le client et de rentabiliser au maximum l'entreprise. La direction logistique est subdivisée en deux départements :

- **Département stockage :**

Cette équipe est constituée d'un responsable qui assure la coordination des CLR,

Chapitre III : l'impact de l'optimisation de la supplychain sur la productivité de l'entreprise.

plateformes et dépôts. Et des correspondants, dont leurs tâches sont :

- - Le suivi des transferts.
- - La gestion des stocks du CLR.
- - La mise à jour des mouvements du stock (entrée, sortie physique et théorique).
- - L'établissement des inventaires chaque fin du mois, en collaboration avec NUMILOG

entreposage, pour un rapprochement mensuel des quantités reçues, transférées et vendues.

– CLR(CentresdeLivraisonRégionaux):

Les CLR sont parmi les nouvelles stratégies adaptées par Cevital en 2014, dans le but de réduire la pression sur le complexe, de rapprocher beaucoup plus la marchandise au client et aussi pour tenir sa place sur le marché en faisant face à la concurrence. Cevital dispose de 15 CLR, et un projet d'ouverture de deux autres CLR au niveau d'Annaba (CLR 23) et Chlef (CLR 02). Son objectif est d'atteindre 34 CLR au niveau du territoire :

Chapitre III : l'impact de l'optimisation de la supplychain sur la productivité de l'entreprise.

Tableau05 :CLRs de Cévital

NOM DU CLR	CODE
Akbou	06
Blida	09
Telemcen	13
Tiart	14
Tizi ousou	15
Alger	16
Sétif	19
Sidi-bel-abbès	22
constantine	25
media	26
mostaganem	27
mascara	29
Oran	31
Reghaia	35
Relizane	48

(Source : Selon les responsables des CLRs.)

Chaque CLR dispose d'une équipe qu'est constitué d'un chef de CLR, un administrateur, les caristes et les manutentionnaires, dont chaque CLR a ses propres clients. Les CLRs ne sont pas des zones de stockage, car ils fonctionnent à base du principe Cros-Doc King (terme anglais qui signifie le croisement des flux), c'est-à-dire que toute entrée au CLR sera vendue.

Le principe des CLRs consiste à travailler avec zéro stock, mais vu plusieurs aléas, ils disposent toujours d'un stock de couverture suivant le programme des ventes $j+2$.¹

- Les plateformes et les dépôts:

¹ Voir annexe 02

Chapitre III : l'impact de l'optimisation de la supplychain sur la productivité de l'entreprise.

Suite à la surface limitée du stock au niveau du complexe, et pour ne pas interrompre la production, qui se réalise 24h /24, Cevital à adapter une stratégie, qui est la location des dépôts et l'acquisition des plateformes :

- **Les plateformes** : Ce sont des zones de stockage externes qui sont propres à l'entreprise Cevital. Il existe deux plateformes : une au centre, qui est celle de Bouira dont sa capacité de stockage est de 50000 palettes (dont 9000 palettes des produits agroalimentaires) .Et une autre à l'ouest, celle de Hassi Amer à Oran, qui a une capacité de stockage de 25000 palettes (dont 12000 palettes des produits agroalimentaires). Et prochainement l'ouverture d'une nouvelle plateforme à Constantine (situé à l'Est). Le choix de ces plateformes n'est pas venu au hasard, mais après une étude approfondie. La preuve est le positionnement de ces plateformes (Est, Centre, Ouest), qui permet d'alimenter la plupart des marchés du pays.
- **Les dépôts** : Sont des surfaces utilisées comme stock extérieur, et qui sont implantées sur tout le territoire algérien.

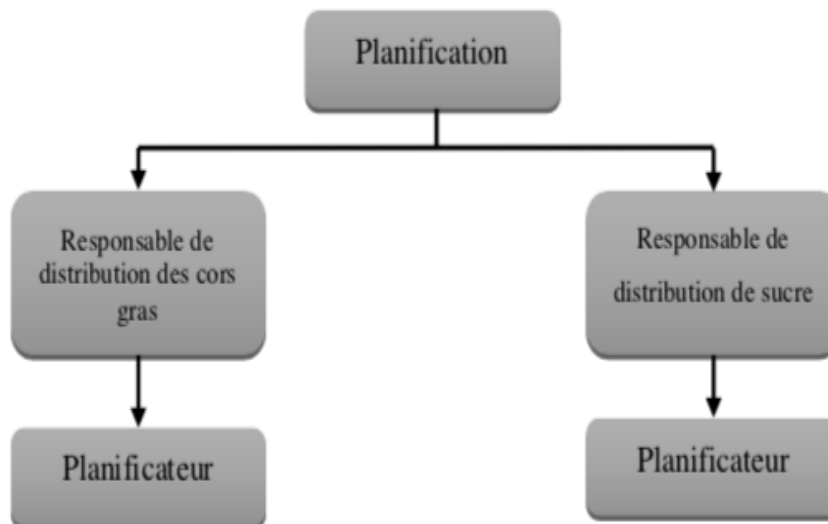
- **Département de distribution** :

Il intervient de manière à satisfaire les besoins des clients. Il assure la distribution des produits de Cevital sur le territoire national suivant un programme déterminé par les planificateurs de la distribution

- **Planification de distribution** : Ils prennent en charge l'établissement des plans de distribution qui contient, en détail, les quantités à livrer, les points de chargement et les points de livraison, etc. dans ce service on trouve ; un responsable et un planificateur de distribution de cors gras, qui assurent la planification de la distribution des huiles et des margarines ; et un responsable et un planificateur de distribution des sucres

Chapitre III : l'impact de l'optimisation de la supplychain sur la productivité de l'entreprise.

Figure 15 : organisation du département de planification de distribution.



Source : Document interne de la direction distribution

2.1.2.3 Direction supply planning :

son rôle est de coordonner toutes les activités de la logistique tout en travaillant avec les autres services tels que la production, approvisionnement, marketing et commercial. Elle rend ses comptes à la direction logistique. Il se compose de deux services :

- Planification et déploiement:

Il joue un rôle d'intermédiaire entre le service commercial, le service de production, et NUMILOG transport. Dont leurs travaux se résument à la planification (suivant les prévisions de vente, prévisions de production ...), la coordination avec les autres filiales, et la communication du plan d'action aux concernés.

Le service planification et déploiement établit un programme du transfert à partir des unités de production à destination des différents dépôts logistique.¹

¹ Voir annexe 03

Chapitre III : l'impact de l'optimisation de la supplychain sur la productivité de l'entreprise.

- Service Reporting et analyse KPI'S:

Permet d'assurer la fluidité de l'information des tableaux de bord et recueillir les informations et données mieux et plus vite, le suivi et la mise à jour des indicateurs de performance logistique ; gestion des stocks, cout transport et cout de stockage, indicateur planification (production / vente PF/ transfert PF). Il s'agit de présenter une information déjà analysée et non pas seulement des chiffres bruts a fin d'agir et/ou de réagir rapidement. Ses principales implications :

- Définissant clairement les objectifs attendus et en assurant une organisation efficace. - Assurer la mise à jour des différents suivis.
- Modélisation des rapports d'activités et le circuit d'approbation afin de mesurer et suivre les objectifs.
- Participer à l'élaboration des documents de suivi budgétaire.
- Optimisation des couts de possession des stocks, cout de transport.
- Optimisation de la gestion des bases des données (minimiser l'utilisation de plusieurs tableaux).
- Evaluer le système d'indicateur logistique.

2.2 La stratégie de planification de CEVITAL

Pour définir la stratégie de planification de CEVITAL on doit abordé trois niveaux essentiels

- Les facteurs clés de succès de l'entreprise.
- Les missions et objectifs de l'entreprise.
- Les méthodes de planification de l'entreprise.

2.2.1 Les facteurs clés de succès de CEVITAL

- Sa capacité à manager des projets de grandes envergures, dans la production et la distribution ;
- Sa maitrise de la technologie, où les unités industrielles utilisent les dernières innovations en matière d'automatisation des processus ;

Chapitre III : l'impact de l'optimisation de la supplychain sur la productivité de l'entreprise.

- La jeunesse de ses salariés, dont la moyenne d'âge est de 35 ans, constitue un encadrement a fort potentiel pour assurer une gestion pérenne de l'entreprise ;
- Le choix du site (avantage de localisation) qui est un facteur clés de succès, car il représente un avantage compétitif de taille sur le plan logistique (proximité des installations portuaires réduisant les coûts des matières importées et produits finis exportés) ;
- La force de négociation que lui procure sa taille, exprimée en termes de parts de marchés investis et de réseaux de distribution couvrant l'ensemble du territoire national, lui donne des perspectives d'extension et de développement, comparativement aux entreprises évoluant dans les mêmes secteurs d'activités : CEVITAL est appelé à s'étoffer davantage.

2.2.2 Missions et objectifs de CEVITAL

- La mission de l'entreprise :

L'entreprise a pour mission principale de développer la production et d'assurer la qualité et le conditionnement des huiles, des margarines et du sucre, à des prix nettement plus compétitifs et cela dans le but de satisfaire le client et le fidéliser.

- Les objectifs de l'entreprise :
 - L'extension de ses produits sur tout le territoire national ;
 - L'importation des graines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles brutes ;
 - L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail ;
 - L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production local des graines Oléagineuses ;
 - La modernisation de ses installations en termes de machines et techniques pour augmenter le volume de sa production ;
 - Positionner ses produits sur le marché étranger par leurs exportations.

2.2.3 Les méthodes mise en place par le service planification :

Chapitre III : l'impact de l'optimisation de la supplychain sur la productivité de l'entreprise.

La méthode utilisée par les planificateurs n'est autre que la Méthode MRP (Management des ressources de production).

Cette méthode s'appuie sur des inputs commerciaux et techniques pour planifier et piloter la production. Le système repose sur le lancement d'ordres de fabrication prenant en compte les différents paramètres.

A savoir que le MRP II (Manufacturing Resources Planning), apporte une vision plus étendue en termes de ressources à gérer en tenant compte des ressources machines de fabrication et de la main d'œuvre. Ce modèle va plus loin que les précédents en incluant, outre la mesure de la productivité, l'évaluation des coûts de fabrication, le suivi de production... MRP2 pose les premières briques des ERP (Enterprise Resources Planning) ou PGI (progiciels de gestion intégrés).¹

Le logiciel sur lequel est fondée la planification de l'entreprise, pour mieux gérer la Supply Chain est bien expliqué par les responsables interviewés.

Selon ces mêmes responsables, CEVITAL utilise essentiellement le SAGE 1000 (logiciel-18) dans ses différents services. Dans le service de production, par exemple, il permet de calculer les quantités entrées dans les cellules, les quantités de matières premières entrées dans les bacs, etc. Il permet la planification de toutes les opérations de conditionnement de l'entreprise CEVITAL : Sucre, huile, Margarine, Lala Khadija.

C'est un code des inputs et des outputs qui est fonctionnel depuis le début de l'année 2000. Il est utilisé pour la gestion de la production, la gestion des différentes opérations de distribution et de stockage, ce qui permet de savoir les niveaux des stocks, le mouvement des marchandises. IL facilite la circulation et le partage de l'information entre différents responsables, soit pour communiquer les besoins des centres de livraison et l'envoi des ordres de livraison (OL), soit pour les planificateurs de la distribution pour envoyer les ordres de transport (OT) pour les responsables de transport.

¹ <https://www.manager-go.com/gestion-industrielle/> (Consulté le 23 mai 2019 à 20H45)

Chapitre III : l'impact de l'optimisation de la supplychain sur la productivité de l'entreprise.

La direction de transport utilise le TMS (logiciel de gestion de transport Management System) pour gérer le mouvement des camions, le transport des marchandises, la planification

des expéditions en aidant les planificateurs de transport à définir les schémas de transport le plus efficace. Il s'intègre aux modules des logiciels de supply Chain exécution. Pour les approvisionnements, le logiciel EXCEL est utilisé entre les responsables comme outil de communication interne et même à l'extérieur avec les fournisseurs.

Un autre logiciel, Ji care, est spécialisé dans la gestion des anomalies de la production. Il note toutes les erreurs de la production (concernant l'emballage, la matière première, etc.), en mois, jour et année, pour avoir la performance de ligne de production.

2.2.3.1 L'ordonnancement

L'ordonnancement couvre un ensemble d'actions qui transforment les décisions de fabrication, définies par le programme directeur de production, en instructions d'exécution détaillées destinées à piloter et contrôler à court terme l'activité des postes de travail.¹

- La fonction d'ordonnancement

La fonction ordonnancement d'ateliers peut être décomposée en trois sous fonction :

- Une sous-fonction « Elaboration des OF » : cette tâche consiste à transformer les informations du programme du directeur de production en ordres de fabrication ;
- Une sous-fonction « Elaboration du planning » : cette tâche consiste, en fonction de ces ordres de fabrication et de la disponibilité des ressources consommables (matières premières) et par tangibilité (poste de travail), à déterminer le calendrier prévisionnel de fabrication, en transformant les prévisions de fabrication à court terme en ordres d'exécution à très court terme.
- Une Sous-fonction « Lancement-suivi » : cette tâche consiste à distribuer aux postes de travail les documents nécessaires à la bonne exécution des fabrications (lancement en fabrication) et à suivre l'exécution des fabrications (suivi de production).

- Types d'ordonnancement

¹ Voir annexe 04

Chapitre III : l'impact de l'optimisation de la supplychain sur la productivité de l'entreprise.

- Pilotage de production : l'objectif final de l'ordonnancement est avant tout de piloter la production de l'entreprise. Ce pilotage peut être centralisé, dans ce cas il est réalisé par la fonction ordonnancement de l'entreprise. Comme il peut être décentralisé et dans ce cas, il est réalisé au pied de chaque poste de travail.
- Ordonnancement centralisé : Dans ce cas, qui correspond au type le plus répandu dans les entreprises, la structure de fonctionnement correspond à la figure précédente. Cette solution a l'avantage de proposer un planning d'atelier très complet mais a l'inconvénient de centraliser la prise de décision.
- Ordonnancement décentralisé : dans cet ordonnancement local, la décision est prise en fonction d'information sur les lots en attente devant un poste de charge sans avoir à considérer la situation des autres files d'attente. Cette solution a l'avantage de réduire, quelque fois, les délais de réalisation mais a l'inconvénient de ne pas régler le problème de la gestion des capacités des postes et de ne pas fournir un planning d'atelier de synthèse.

Remarque : dans cet ordonnancement, c'est le temps qui articule la machine et la ligne de production, selon la planification de l'utilisateur. Mais il faut avoir les stocks dans les plateformes CLR (Centre Livraison Régionaux) pour couvrir la demande du consommateur final. Ces plateformes, sont des Zones de stockage externes qui sont propres à l'entreprise CEVITAL. Le choix de ces plateformes n'est pas venu au hasard, mais après une étude approfondie. La preuve est que le positionnement de ces plateformes permet d'alimenter la plupart des marchés du pays.

3 Méthodologie de recherche et résultat de l'entretien

Pour réaliser une enquête du terrain, il existe deux méthodes de recueil de données qui sont envisageables, l'analyse quantitative et l'analyse qualitative.

Mon objet de recherche est de comprendre la réalité sur le terrain, et la traduire de façon qu'elle puisse répondre à ma problématique en vérifiant mes hypothèses. Ainsi j'ai mis en place un dispositif empirique reposant sur l'approche qualitative.

3.1 Méthodologie de la recherche :

Chapitre III : l'impact de l'optimisation de la supplychain sur la productivité de l'entreprise.

3.1.1 Le choix d'une démarche qualitative

Pour justifier le choix de la démarche qualitative, je m'appuie sur les critères de distinction entre les recherches qualitatives et les recherches quantitatives.

- – L'approche quantitative cherche à identifier les explications causales, les corrélations et les lois fondamentales qui expliquent les phénomènes récurrents observés et le comportement humain le chercheur réalise enquête de description et d'explication de la réalité. Son objectif est de généraliser des phénomènes observés.
- – L'approche qualitative préfère donner une interprétation de la structure d'un phénomène, de sa configuration, plus que de causes du phénomène. L'étude qualitative se concentre sur la description de l'individualité d'un certain phénomène, il cherche à comprendre l'objet étudié dans son contexte.

Comme ma recherche vise à comprendre comment la supplychain impact-t-elle la productivité de l'entreprise, donc j'ai opté sur la deuxième approche pour mieux le décrire et le comprendre en profondeur, Afin de répondre aux questions posées et vérifier les hypothèses de cette recherche en s'appuyant sur certains acquis théoriques

3.1.1.1 présentation de l'étude quantitative

L'étude qualitative est une méthode de recueil d'information qui consiste en des entretiens oraux, individuelle ou de groupe, avec plusieurs personnes sélectionnées soigneusement, afin d'obtenir des informations sur des faits ou des représentations, dont on analyse le degré de pertinence, de validité et de fiabilité en regard des objectifs de recueil d'informations.¹

Bien évidemment, afin de mener au mieux une étude qualitative l'étudiant dispose de plusieurs techniques mises à disposition elles se répartissent en trois catégories :

- Les entretiens individuels permettent de prendre en considération et séparément l'avis de différentes personnes interrogées.

¹ Genévière Imbert : « *l'entretien semi directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie* », in Revue recherche en soins infirmières, n 102, 2010, pp. 23-24.

Chapitre III : l'impact de l'optimisation de la supplychain sur la productivité de l'entreprise.

- Entretiens de groupe qui mettent en scène un animateur et des personnes de la cible à interroger.
- Les techniques d'observation.

Pour réaliser cette étude qualitative, la méthode des entretiens individuels a été utilisée.

3.1.1.2 Présentation de la méthode des entretiens individuels :

Le but de l'entretien individuel est de recueillir un maximum d'information auprès des personnes interrogées. Plusieurs types d'entretiens cohabitent et l'étudiant devra choisir entre entretien non directif et entretien semi-directif celui qui lui paraît le plus adéquat.

- L'entretien non directif : comme son nom l'indique, le but de cet entretien est de laisser s'exprimer l'interviewé tel qu'il l'entend, en ne le guidant que par des questions qui permettront à la personne interrogée de s'exprimer en toute liberté sans que ces questions n'aient été préétablies.¹
- L'entretien semi-directif : à l'inverse de l'entretien non directif qui laisse à l'interviewé la possibilité de s'exprimer librement sans thème précis à aborder. L'entretien semi-directif a pour objectif de diriger le répondant grâce à un guide d'entretien,² lui permet de définir un certain cadre à la conversation et d'orienter la réflexion sur des pistes désirées par l'investigateur. Donc l'entretien semi-directif semble être l'outil idéal à mon étude.

Ainsi afin de suggérer des thèmes de réflexion et d'orientation de la discussion avec les personnes interrogées, la préparation d'un guide d'entretien a été nécessaire, il permet de garder un fil directeur au travers de différentes questions posées et de maintenir les discussions relativement centrées sur le sujet.

Dans un guide d'entretien quatre phases distinctes sont observées :³

- La phase d'introduction: elle permet à l'interviewer de présenter le sujet à l'interviewé, tout en restant assez évasive pour ne pas créer de biais particuliers.

¹ Didier Roche ; *Réaliser une étude de marché avec succès* ; Edition d'organisation ; Paris ; 2009 ; p. 35.

² Ibid. ; p. 36.

³ Ibid. ; p.41.

Chapitre III : l'impact de l'optimisation de la supplychain sur la productivité de l'entreprise.

- La phase de début d'entretien : elle a pour but de mettre l'individu en confiance et de le faire s'exprimer sur un sujet et qu'il n'a pas réellement de lien avec le sujet de l'entretien a pour principale vocation de libérer l'interviewé des freins éventuels qui l'empêcheraient de s'exprimer librement.
- La phase de réponse : lors de cette phase, l'interviewé essaie d'obtenir un maximum d'information de la part de l'interviewer. Pour cela, il aborde bien évidemment chacun des thèmes en laissant le répondant s'exprimer librement.

1.

2.

3. *ibid.* ; p.41.

- La phase de conclusion ou de fin d'entretien : a pour but de s'assurer que l'individu n'a aucune autre information complémentaire à apporter et permet également de le ramener doucement à la réalité.

3.1.2 La construction et le déroulement de l'entretien :

3.1.2.1 La construction de l'entretien :

La construction de guide d'entretien est une étape essentielle de la démarche de recherche.

J'ai réalisé un guide d'entretien en s'appuyant sur des modèles tout en gardant la cohérence des évènements.

La première phase du guide d'entretien permet de présenter et d'exposer l'objectif de l'entretien. Le but recherché était de favoriser un climat de confiance lors des entretiens avec les acteurs, pour cette raison j'ai utilisé un enregistreur vocal par autorisation de l'ensemble d'équipe supplychain .La deuxième phase du guide d'entretien consiste à poser des questions visant à mieux connaître l'interviewé ; son niveau hiérarchique dans l'organisation, sa fonction, son parcours professionnel, etc mais bien évidemment ces informations servent à mieux classer les réponses accumulées et elles vont pas être utilisées. La troisième phase est structurée autour de trois axes :

- Le premier axe étant sur le Supply Chain Management au sein de CEVITAL ;

Chapitre III : l'impact de l'optimisation de la supplychain sur la productivité de l'entreprise.

– Le deuxième axe a pour objectif de comprendre la stratégie de production de CEVITAL ;

– Le troisième et dernier axe met en relations les deux variables étudiées dans le premier et deuxième axe et cherche l'impact de la première sur la deuxième ;

Enfin la dernière étape consiste à conclure.

3.1.2.2 Le déroulement de l'entretien

J'ai récolté les informations à l'aide d'un enregistreur vocal, avec l'autorisation des interviewés, comme j'ai eu des réponses en écrit par certains responsables pour des raisons chronologiques et internes à l'entreprise.

J'ai mené mon enquête au près de 3 cadres entre le service logistique, approvisionnement et un planificateur de production. Dans un espace-temps de 45 minutes en moyenne avec chaque responsable.

3.2 L'analyse des résultats :

3.2.1 La présentation des résultats

Pour cela j'ai choisi l'analyse sémantique qui permet de faire la synthèse de chaque question au fur et à mesure .

Axe 01 : Supply chain management au sein de l'entreprise CEVITAL

Q1. Quelle est la place et le rôle de la direction SCM au sein de Cevital agro-alimentaire ?

La direction SCM est directement liée à la direction générale et représente une importance capitale, vu qu'elle regroupe les fonctions stratégiques de l'entreprise tel que l'approvisionnement, logistique et planification...

Chapitre III : l'impact de l'optimisation de la supplychain sur la productivité de l'entreprise.

La SCM joue un rôle opérationnel, stratégique et tactique à la fois selon le responsable logistique elle a des attributions majeures, tel que l'assurance du bon fonctionnement de ces activités en assurant la collaboration parfaite entre eux et l'amélioration continue des outils de partage d'informations entre l'ensemble de la chaîne.

Donc la SCM est comme le noyau des différentes activités de CEVITAL.

Q2. Quels sont les objectifs de la supply chain de CEVITAL?

J'ai eu plusieurs deux cas de réponses celles qui tiennent à l'amont et celles en aval.

En amont La SCM doit optimiser le processus d'approvisionnement effectivement en optimisant les stocks de matière première et pour cela c'est le processus de production qui devrait être optimisé, ce qui nous conduira en aval.

En aval il faut optimiser le processus de distribution, d'une part la satisfaction des clients en terme de qualité/quantité du produit offert, des délais exigés par le client et aussi en terme de service ; d'autre part l'optimisation, la réduction des coûts, l'élimination de toutes les interfaces et tous types de gaspillages.

Q3. Quelles sont les caractéristiques de la SCM de CEVITAL ?

La SCM CEVITAL comporte trois caractéristiques principales selon le responsable logistique :

- Optimisation de ces processus et la coordination entre les différents services ;
- L'amélioration continue de ces outils ;
- La satisfaction du client ;

Q4. Comment procédez-vous à l'optimisation de la SC de CEVITAL ?

Selon le responsable de la logistique, l'entreprise est presque à de 90 % à 95 % de la maîtrise de la supplychain. A défaut de plusieurs obstacles qui empêchent d'atteindre une maîtrise totale de la chaîne. Il rajoute l'optimisation de la supplychain ce fait grâce à l'implantation d'un outil informatique performant.

Chapitre III : l'impact de l'optimisation de la supplychain sur la productivité de l'entreprise.

Optimisation de l'ensemble de la chaîne logistique repose à optimiser chaque processus et le coordonner avec les autres processus de la chaîne via les différents outils informatiques, la planification de production joue un rôle primordial dans la chaîne qui est la coordination des moyen logistique avec la production et l'approvisionnement.

Q5. Quel système d'information utilisez-vous pour mieux gérer la SC de CEVITAL ?

CEVITAL utilise essentiellement le SAGE 1000, Il est utilisé dans la gestion de la production, la gestion des opérations de la distribution et de stockage, et qui permet d'indiquer les niveaux des stocks pour les services concerné afin de facilité la circulation de l'information au sein de l'ensemble de la chaîne.

Par ailleurs L'EXCEL et la messagerie Outlook sont utilisé par le service de planification de production ce qui constitue une perte de temps et des coûts supplémentaires qui peuvent ralentir le bon fonctionnement de la chaîne.

En approvisionnement le COSWIN est utilisé pour gérer les différents approvoisement en matières première et packaging.

Q6. Quels sont les apports de la mise en place de la SCM au sein de Cevital ?

Les différents responsables affirment que la mise en place de la fonction SCM au sein de l'entreprise lui a permet de régler de nombreuses failles dans leurs système, tel que les ruptures de stocks qui étaient présentes, la satisfactions des clients, la gestion meilleure des approvisionnements, qui as permis aussi une meilleure visibilité, une meilleur organisation des processus, surtout pour la production, car il y a une projection trimestrielle et même journalière, une meilleure gestion et programmation, moins de ruptures dans les stocks, disponibilité des moyens de transport qui permet une couverture de l'ensemble du territoire, même à l'échelle internationale.

Axe 02 : La stratégie de production de CEVITAL

Q1. Quelle est la place de la fonction approvisionnement dans l'entreprise CEVITAL?

Chapitre III : l'impact de l'optimisation de la supplychain sur la productivité de l'entreprise.

Selon le responsable de la fonction approvisionnement, elle occupe une place stratégique au sein de CEVITAL, la fonction approvisionnement s'occupe de l'acheminement de l'ensemble des opérations liée à l'achat de M.P et du packaging, notamment la poudre du lait en international qui est une M.P pour la fabrication du margarine, du carton au prêt de General Emballage qui est le fournisseur principale en matières packaging, sois environ 50000 cartons consommé en moyenne par semaine pour la gamme parisienne (pâte de feuilletage) seule, le service doit absolument préserver son stock de sécurité, tout en assurant leurs commande au prêt des fournisseurs lancé par la production.

Q2. Comment procédez-vous pour assurer un approvisionnement de qualité en terme de délais ?

CEVITAL utilise des stratégies différentes avec chaque fournisseur que ça sois en national ou en international, CEVITAL est en partenariat avec des fournisseurs de taille qui peuvent assuré leurs délais et pour cela le service utilise plusieurs techniques, d'après le responsable, la quantité des approvisionnements joue un rôle dans la fidélisation des fournisseurs. En effet l'entreprise CEVITAL utilise sa grande demande en terme de M.P pour attirer les meilleurs fournisseurs qui est le rôle du service achat, le service approvisionnement permet de les fidélisé et les coordonné par rapport à la consommation de la production.

Q3. Comment optimisez-vous les approvisionnement ?

Pour atteindre l'optimum en terme de gestion des approvisionnement l'entreprise doit réduire au maximum les délais d'approvisionnement, en trouvant des fournisseurs plus fiable en terme de délais et de prix dans le service Achat.

Le service Approvisionnement s'occupe du reste des opérations, lancement des commande, la documentation , le suivi de la livraison tout en gardant l'œil sur le niveau des stocks Afin de satisfaire notre client unique qui est la production.

Q4. Comment procédez-vous à la planification de la production ?

Le planificateur de production confirme que c'est en fonction du besoin commercial combiné avec la capacité de production et l'état des stocks de M.P et P.F en utilisant le RFC élaborer par le service commercial nécessaire à la réalisation du PDP, qui sera transmis au

Chapitre III : l'impact de l'optimisation de la supply chain sur la productivité de l'entreprise.

service d'approvisionnement, en combinant le RFC et le PDP le service approvisionnement fournis un PDA à au service de distribution qui s'en charge de la rédaction du DRP ou le programme de distribution, le rôle du planificateur est de planifier la quantité de production pour chaque ligne de productions et les nouvelles technologies d'outils informatique sont nécessaire, pour veillé à une circulation d'informations plus fluide tout au long de ce processus.

Malgré le projet de l'entreprise pour adopté le progiciel SAP, la planification de production au sein de CEVITAL se fait toujours à base d'EXCEL et de la messagerie Outlook, Ce qui est un point négative pour le rendement de l'ensemble de la chaine logistique et sur la productivité de l'entreprise.

Q5. Quelles techniques utilisez-vous pour performer la production de CEVITAL ?

D'après le planificateur de production plusieurs techniques sont misent en œuvre par l'entreprise, tel que :

- La formation du personnel .
- Le renforcement du système de maintenance et de gestion des programmes préventifs.
- L'optimisation des ressources matérielles et immatérielles.
- L'évaluation continu de la gestion des équipements de production.

Q6. Comment optimisez-vous la gestion de production ?

L'optimisation de la gestion de production, consiste à respecter de un ;

la réalisation des plans établit au paravent, et ne produire que la quantité demandé.

Et de deux à la vaillance ; sur le bon déroulement du processus de production, dans les délais et la quantité attendue.

Axe 03 : la contribution l'optimisation de la supply chain management dans l'amélioration de la productivité de CEVITAL

Chapitre III : l'impact de l'optimisation de la supplychain sur la productivité de l'entreprise.

Q1. Quelle est la place de la gestion de production dans la SCM de l'entreprise CEVITAL ?

Dans l'organigramme de l'entreprise, la direction de la production n'est pas attachée à la direction de la SCM, et le responsable de la production n'est pas sous la responsabilité du responsable de la SCM. Mais, c'est deux fonctions travaillent en parallèle et avec une grande coordination entre eux, l'une dépend de l'autre, afin de satisfaire au mieux les clients d'une part et les partenaires de l'entreprise d'autre part. Et cela, dans tout ce que concernent le partage d'information, dans une politique de coordination entre la production et la SCM.

La fonction de production constitue le déclencheur de tous les autres processus, tel que l'approvisionnement en matière première qu'est la base de la fabrication des produits finis, la distribution et l'acheminement des marchandises jusqu'au client final.

Q2. Du fait que la gestion de production n'est pas sous la responsabilité de la SCM, Cette dernière impact-elle la gestion de production ?

D'après le responsable logistique et le planificateur de production, La SCM s'occupe de toutes les opérations autour de la gestion de production, elle veille sur le fonctionnement parfait de la production en l'approvisionnant en M.P et en distribuant les P.F dans les délais attendus et en moindre coûts.

En effet la gestion de production de CEVITAL assure ; l'élimination des coûts supplémentaires et inutiles dû au surstock, soit de matière première ou produits finis, tous types de gaspillages de temps, des déchets, d'efforts ; et une meilleure utilisation des ressources, humaines, matérielles et financières, depuis la mise en place de la direction SCM dans ce cas on peut déduire que la SCM de CEVITAL est efficace.

Q3. Y'a-t-il une coordination entre la fonction de production et les autres fonctions de la SC ? Si oui, qu'elle sont les outils utiliser ?

Pour cette question j'ai dû me documenté auprès du service production pour collecter des réponses plus détaillées et plus cohérentes, en effet un des rapports affirme que :

Chapitre III : l'impact de l'optimisation de la supplychain sur la productivité de l'entreprise.

La SupplyChain au sein de CEVITAL est une chaîne bien rattachée. La distribution des P.F est assurée si la production fabrique les quantités demandées au bon moment, et la production est assurée, à son tour, si le service approvisionnement assure la matière première nécessaire et les articles aussi au bon moment, donc un défaut dans l'une de ces opérations va influencer l'ensemble la chaîne.

De ce fait, il y a une large coordination et une interaction des processus entre les fonctions de la chaîne, et surtout avec la fonction de production qui constitue le cœur de la SC, et cela par l'échange d'information, soit à travers le système d'information qui permet la diffusion et la circulation de l'information entre les différentes directions au bon moment, soit, aussi par les réunions mensuelles et hebdomadaires réalisées sous la direction du responsable de la SCM. Ces réunions, sont faites par les responsables de, la distribution, l'approvisionnement et les planificateurs de production, où ils présentent leurs tableaux de bord et leurs plans de travail, ils échangent également des informations strictes afin d'assurer la bonne réalisation des objectifs de la SCM.

De même, la fonction de production, en tant qu'elle est au cœur du processus de la création du produit, elle est en coordination particulière avec les autres fonctions, car, elle travaille avec le service approvisionnement qui assure les matières premières, donc elle informe cette dernière de ses besoins en articles afin d'assurer la production à temps et pour ne pas tomber en rupture de stock. Par la suite, les approvisionneurs contactent les fournisseurs et planifient l'arrivée des M.P, soit au niveau national ou international. La direction distribution doit à son tour d'être informée sur la capacité de production de l'entreprise, pour permettre à ces planificateurs d'organiser l'expéditions des P.F, La direction de transport doit ensuite affecter l'ensemble des produits par les moyens de transports disponibles pour satisfaire le client.

Q.4 quelles sont les améliorations que vous proposez pour une meilleure collaboration entre la SCM et la gestion de production ?

Chapitre III : l'impact de l'optimisation de la supplychain sur la productivité de l'entreprise.

Malgré les avantages nombreuses de la SCM au sein de CEVITAL, plusieurs points doivent être corrigé pour une maîtrise totale de la SC de l'entreprise, Afin de mieux coordonnerles différentes opérations entre la SCM et la gestion de production.

- L'installation d'un système informatique simple et plus rapide pour l'échange de données informatique,
- La création d'une grande interaction entre les fonctions de la chaîne.
- Amélioré le système de gestion des stocks des M.P et P.F par un système d'étiquettes performant et le relier avec le service approvisionnement et distribution.

Q5. Quels sont les obstacle que l'ensemble de la chaine logistique doit faire face pour assurer la croissance de la productivité de CEVITAL ?

CEVITAL étant leader sur le marché doit faire face à plusieurs obstacles logistique et d'autre imprévus tel que

- les coupures d'électricité et les pannes .
- le blocage des marchandises à cause du système douanier peut développer.
- l'environnement politique, en effet l'entreprise a subis des blocages sur plusieurs projets innovants, pour des raisons de certification.
- Les délais de route longue, soit pour avoir la matière première ou pour la livraison des produits finis (à cause des coupures de routes et l'encombrement qui cause des retards).

Q6. Quelles sont les solutions envisageables proposez-vous aux obstacles rencontrés ?

Je résume ça dans les points suivants :

- La formation des employées et les responsables sur la nécessité de la transmission de l'information au bon moment et à la bonne personne, afin d'agir rapidement et de limiter les dégâts
- Etudier les fréquences des imprévus pour faire face et les résoudre au maximum
- Une plus grande anticipation par aux prévisions de vente.

Chapitre III : l'impact de l'optimisation de la supplychain sur la productivité de l'entreprise.

- Installation d'un système d'équipement efficace afin de limiter les pannes des machines.

3.2.2 La présentation des limites :

Durant mon stage pratique en vue de préparation de mon mémoire de fin d'étude à CEVITAL SPA implanté au quai portuaire de Bejaia, J'ai observé quelques insuffisances dans la SCM de l'entreprise, et qui sont les suivant :

- Une coordination assez faible entre la gestion de production et la fonction approvisionnement.
- Un dysfonctionnement qui s'agit du manque de l'outil informatique dans le service planification qui utilise EXCEL.
- Une pression entre l'approvisionnement et la gestion du stock dû à un manque de coordination.
- Le système d'information mis en place n'est pas en mesure d'assurer l'intégration de toutes les activités, ce dernier inflige un manque de partage d'informations entre les différents parites de la supplychain.
- Un taux assez élevé de pannes des équipements de production, et un changement de série plutôt long.

3.2.3 La présentation des recommandations :

Pour faire face à ces insuffisance je suggère les solutions suivantes :

- Introduire la fonction production sous responsabilité de la direction SCM pour mieux coordonner les éléments de la chaines.
- Définir les méthodes (MRP2, Kanban...) et les outils (SMED, SPC...) appropriés dans le but d'accroître l'efficacité de la gestion de production visant donc à améliorer la productivité, la qualité et la sécurité.

Chapitre III : l'impact de l'optimisation de la supplychain sur la productivité de l'entreprise.

- La mise en place des APS (Advanced Planning System – Systèmes de planification avancée) sont des progiciels qui aident à la configuration des réseaux logistiques, à la planification et à la gestion des opérations logistiques.
- Limiter les panne de production par un suivi de maintenance plus efficace et un renouvellements des équipements de production.
- Lancer des programmes de formations pour le personnel, sur la nécessité de la transmission rapide de l'information.

Conclusion du chapitre :

Dans ce dernier chapitre qui reflète la partie pratique, et qui est réaliser au sein de CEVITAL SPA avec l'objectif, de présenté l'organisme d'accueil, en se basant sur la relation entre la SCM et la fonction production, dans une approche qualitative, visant à identifier l'impact de l'optimisation de la première variable sur la croissance du bénéfice de la deuxième.

La SCM et la fonction production travaillent en interaction, La SCM couvre les opérations essentielles au fonctionnement de la production tel que l'approvisionnement en matière première et son stockage, Le stockage des produits finis et leurs expéditions vers les CRLs, en utilisant plusieurs outils et méthodes commençant par facilité le partage des flux physiques et d'informations, La SCM de CEVITAL joue un rôle de coordinateur afin d'optimisé les différents processus présents tout au long de la chaine.

CONCLUSION GENERALE

Chapitre III : l'impact de l'optimisation de la supplychain sur la productivité de l'entreprise.

La notion de Supply Chain est trop souvent réduite aux seuls périmètres des approvisionnements ou de la distribution. On oublie souvent de la lier à la production qui est pourtant une activité cruciale au cœur de la Supply Chain. En effet du point de vue de la Supply Chain beaucoup de questions se posent : Quel produit demande le marché ? Quelle quantité de chaque produit produire et quand devra-t-elle être produite ? Où doit-on situer les infrastructures de production ? Répondre à ces questions pousse l'entreprise à mettre en œuvre une planification complète prenant en compte la capacité de production des moyens mis en place, le contrôle de qualité, la maintenance des équipements, ... etc.

La fonction de production doit alors trouver un compromis entre la réactivité par rapport au marché et l'efficacité en matière de production. Si les usines et entrepôts sont construits avec des capacités excédentaires, l'entreprise sera beaucoup plus flexible et pourra s'adapter rapidement aux variations de la demande. Les infrastructures qui utilisent toute (ou presque toute) leur capacité de production ne seront pas capables de répondre facilement aux fluctuations de la demande. Toutefois, une grande capacité coûte beaucoup à l'entreprise et l'excès de capacité est une capacité oisive qui ne génère pas de rentabilité. Donc plus l'excès de capacité existe, plus les opérations deviennent moins efficaces.

Dans cette perspective, mon travail de recherche avait pour objectif de faire un état des lieux sur l'impact de l'optimisation de la supplychain sur la productivité de CEVITAL .

Afin de collecter des informations, J'ai choisi la méthode qualitative. A l'aide d'un guide d'entretien, J'ai pu interroger 3 responsables au sein de Cevital, à savoir le responsable de la logistique, le responsable des approvisionnement, planificateur de production, et je suis arrivés aux résultats suivants :

- D'après l'entretien la SupplyChain au sein de CEVITAL est une chaîne bien rattachée. En constatant des dysfonctionnements au niveau de la production de CEVITAL qui font référence à des retards d'approvisionnements, et de rupture des stocks on était enregistré, m'ont permis de rejeter l'hypothèse 01 qui est « *L'optimisation de la supplychain n'impacte pas la productivité de CEVITAL* ».
- la gestion de production de CEVITAL assure ; l'élimination des coûts supplémentaires et inutiles dû au surstock, soit de matière première ou produits finis,

Chapitre III : l'impact de l'optimisation de la supplychain sur la productivité de l'entreprise.

tous types de gaspillages de temps, des déchets, d'efforts ; et une meilleure utilisation des ressources, humaines, matérielles et financières, depuis la mise en place de la direction SCM dans ce cas on peut déduire que l'optimisation SCM au sein de CEVITAL impacte positivement la productivité de l'entreprise, de ce fait je rejette la deuxième hypothèse « *L'optimisation de la supplychain impact négativement la productivité de CEVITAL* » et de confirmer la troisième hypothèse « *L'optimisation de la supplychain impact positivement la productivité de CEVITAL* » en s'appuyant sur les points suivant :

- En amont l'optimisation de la chaîne logistique permet de réduire les stocks de M.P et d'éviter les ruptures des stocks grâce à la circulation fluide de l'information.
- L'optimisation du processus d'approvisionnement permet à la gestion de production de mieux gérer les intrants.
- En aval l'optimisation de la distribution réduit les stocks de P.F et répond aux attentes des clients en terme de qualité et de délais de livraison.
- L'optimisation de l'ensemble de la chaîne logistique réduit le niveau de gaspillage dans tous les niveaux.
- Dans une optique d'optimisation de l'ensemble de la chaîne, la gestion de production réduit le nombre d'anomalies correspondantes à une surproduction ou sous-production dû à l'état des stocks et de demande.

En effet, la chaîne logistique joue un rôle primordial et a un grand impact sur la production et la productivité. L'objectif de bonne gestion de la chaîne logistique, en entreprise, porte à la fois sur le court terme, en vue de l'optimisation des flux physiques quotidiens, et sur le moyen et long terme, visant la mise en place de plans d'actions pour optimiser les paramètres de production et de stockage. Elle consiste à gérer tout ce qui concerne le transport, le stockage des produits de l'entreprise, mobiliser et rentabiliser les véhicules nécessaires au transport, améliorer sans cesse les rapports avec les fournisseurs de l'entreprise, rationaliser les entrepôts, la manutention, etc., dans le but d'optimiser la circulation de tous les flux pour minimiser les coûts et les délais.

Aussi, pour qu'elle soit performante, l'entreprise doit idéalement utiliser une codification claire et identique pour chaque fonction de l'entreprise et maîtriser les Nouvelles Techniques

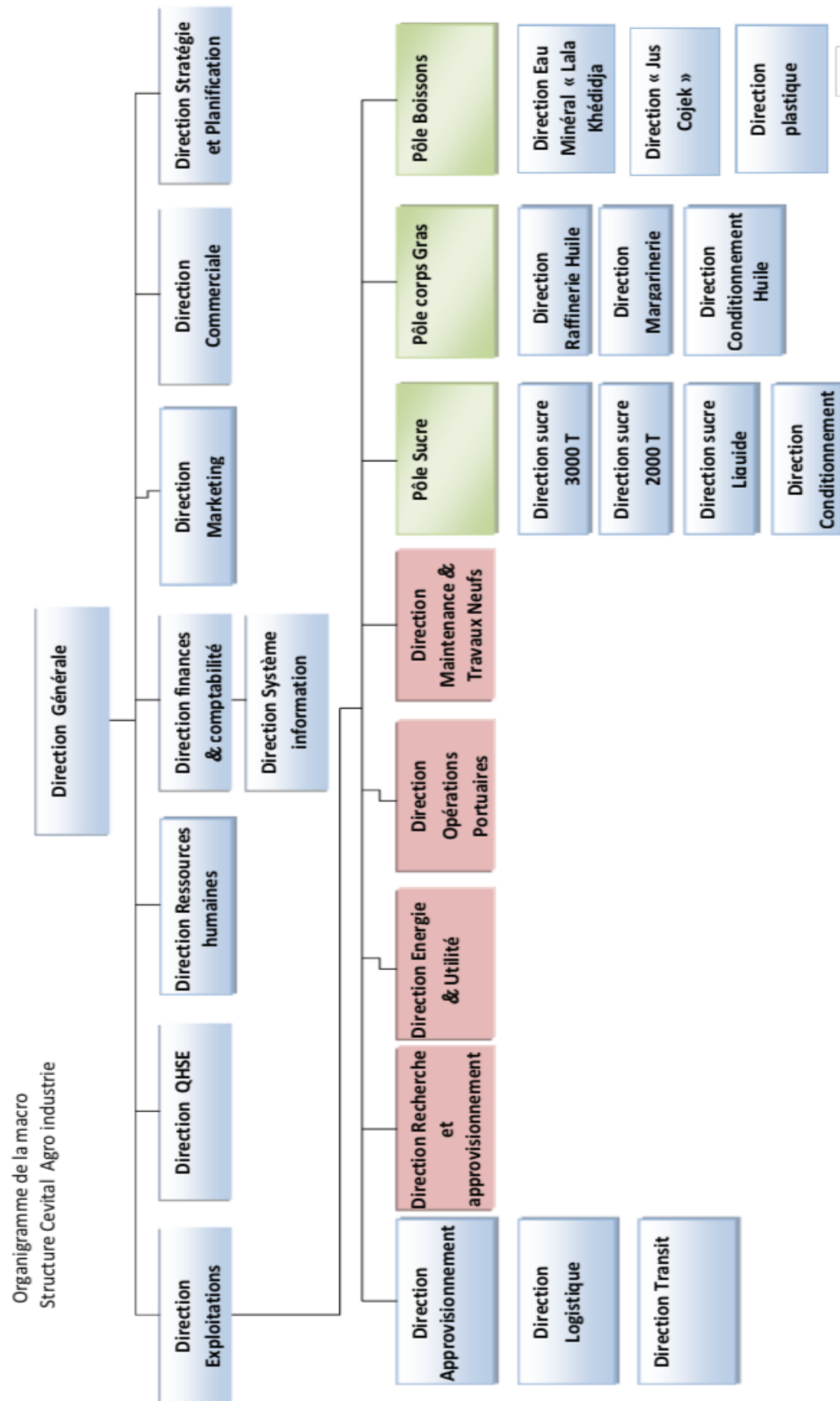
Chapitre III : l'impact de l'optimisation de la supplychain sur la productivité de l'entreprise.

d'Information et de Communication (télétransmission des informations, etc.). De même, par sa bonne coordination et gestion efficace des flux de produits en circulation, de manière à ce qu'elle soit en continue (pour diminuer les délais de livraison) et à regrouper les produits (pour diminuer les coûts : d'approvisionnement, d'acheminement, de production, de stockage, etc.), la chaîne logistique joue le rôle d'indicateur pour mesurer la performance du système en place et détecter les points forts, à renforcer, et les points faibles à corriger ou éliminer.

Chapitre III : l'impact de l'optimisation de la supplychain sur la productivité de l'entreprise.

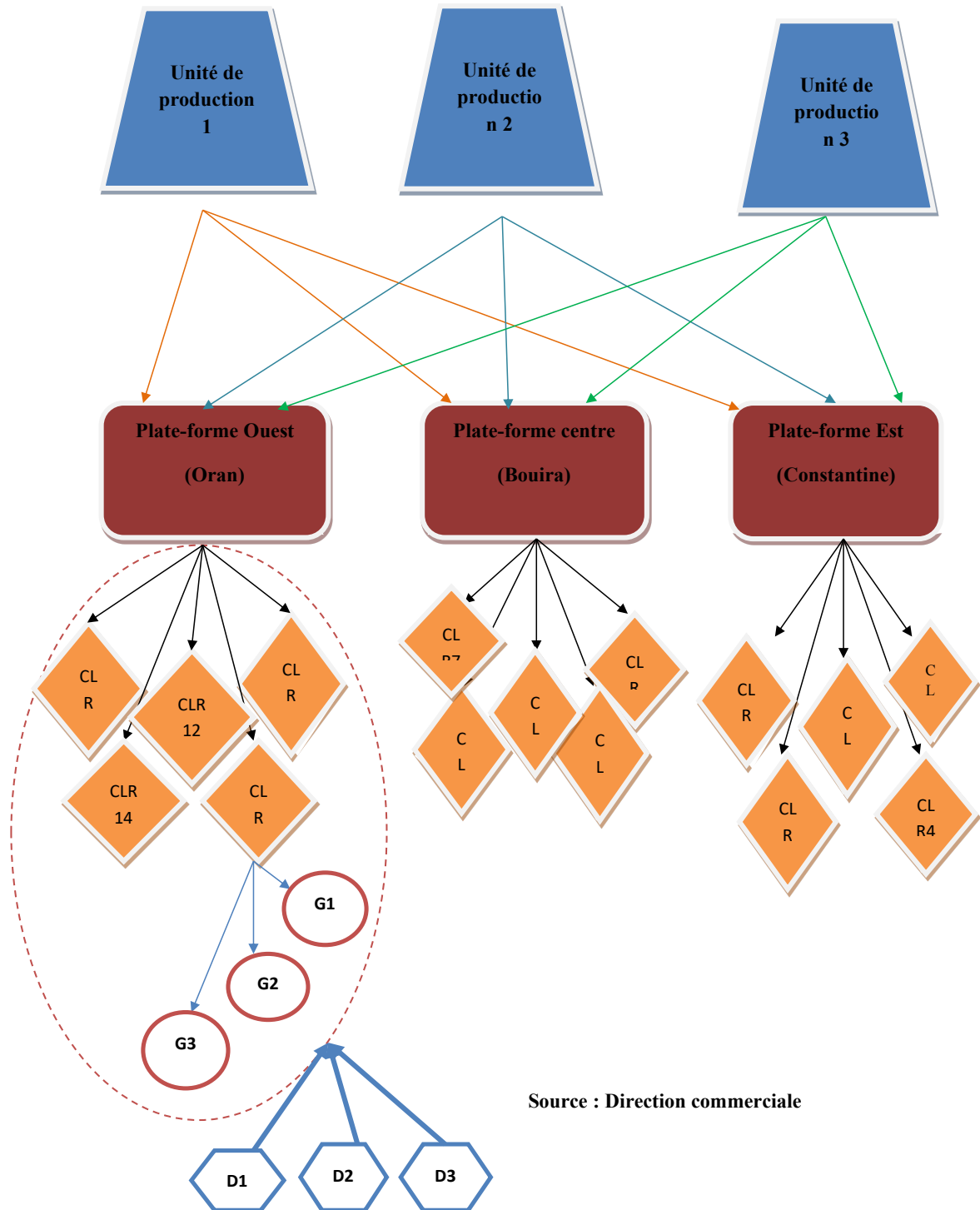
ANNEXES

Chapitre III : l'impact de l'optimisation de la supplychain sur la productivité de l'entreprise.



Annexe 01

Chapitre III : l'impact de l'optimisation de la supplychain sur la productivité de l'entreprise.



ANNEXE 02

Chapitre III : l'impact de l'optimisation de la supplychain sur la productivité de l'entreprise.

Annexe N°03



Direction Logistique
Department Planning & Performance

CODE PRODUIT	DESIGNATION PRODUIT	EPISODE 1					EPISODE 2					TOTAL
		COMPLÈTE SOUS	EMBALL	CLASSEMENT	CLASSEMENT	CLASSEMENT	COMPLÈTE SOUS	EMBALL	CLASSEMENT	CLASSEMENT	CLASSEMENT	
HU1001	HUILE ELIO B 1L	54,00	-	11,00	36,00	37,00	36,00	-	-	-	178,00	
HU1002	HUILE ELIO B 2L	74,00	-	32,00	42,00	41,00	41,00	-	-	-	174,00	
HU1003	HUILE ELIO B 5L	274,00	-	30,00	244,00	243,00	243,00	-	-	-	524,00	
HU1004	HUILE ELIO B 1L (PRIX 2024)	-	-	7,00	1,00	8,00	15,00	-	-	-	24,00	
MO1005	HUILE NETW FLURMAL 1L	-	-	5,00	-	5,00	-	-	-	-	10,00	
MO1006	Flurmal plus 1,5L	65,00	-	4,00	5,00	3,00	15,00	-	-	-	92,00	
MO1007	Flurmal plus Blanc 4L	49,00	-	5,00	8,00	4,00	13,00	-	-	-	76,00	
MO1008	Flurmal 1L (M D N)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
MO1009	Flurmal 5L	-	-	12,00	11,00	12,00	-	-	-	-	24,00	
TOTAL DES PRODUITS		1044,00	0,00	66,00	144,00	143,00	143,00	0,00	0,00	0,00	1.380,00	

Direction Logistique
Department Planning & Performance

CODE PRODUIT	DESIGNATION PRODUIT	EPISODE 1					EPISODE 2					TOTAL
		COMPLÈTE SOUS	EMBALL	CLASSEMENT	CLASSEMENT	CLASSEMENT	COMPLÈTE SOUS	EMBALL	CLASSEMENT	CLASSEMENT	CLASSEMENT	
MO1001	Sucre Sac 50 Kg (local)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8,50	
MO1002	SUCRE BLANC 50 kg Local 1 LT	40,00	-	-	-	-	-	-	-	-	40,00	
MO1003	Sucre 50 kg Export	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
MO1004	SUCRE BLANC 2015	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
TOTAL DES PRODUITS		40,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	48,50	
MO1005	Sucre Skor 1 Kg	23,00	-	66,00	147,00	102,00	139,00	-	-	-	464,00	
MO1006	Sucre Skor 5 Kg	80,00	-	25,00	40,00	25,00	65,00	-	-	-	225,00	
MO1007	Sucre Blanc Doyonak 1kg	284,00	-	1,00	5,00	5,00	6,00	-	-	-	317,00	
MO1008	Sucre Skor Morcaux 750Gr	1.018,00	-	-	-	-	4,00	-	-	-	1.022,00	
MO1009	Sucre Skor Morcaux 300Gr	105,00	-	17,00	4,00	6,00	-	-	-	-	132,00	
MO10010	Sucre Skor Morcaux 1Kg	-	-	4,40	10,00	7,00	9,00	-	-	-	20,40	
TOTAL DES PRODUITS		1.450,00	0,00	113,00	166,00	145,00	233,00	0,00	0,00	0,00	2.037,00	

Chapitre III : l'impact de l'optimisation de la supply chain sur la productivité de l'entreprise.

GUIDE D'ENTRETIEN

Nom de l'organisme d'accueil :

Nom et prénom :

Service :

Fonction :

AXE 1 : Supply chain management au sein de l'entreprise CEVITAL.

- Q1. Quelle est la place et le rôle de la direction SCM au sein de Cévital agro-alimentaire ?
- Q2. Quels sont les objectifs de la supply chain de Cévital agro-alimentaire ?
- Q3. Quelles sont les caractéristiques de la SCM de Cévital agro-alimentaire ?
- Q4. Comment procédez-vous à l'optimisation de la SC de Cévital agro-alimentaire ?
- Q5. Quel système d'information utilisez-vous pour mieux gérer la SC agro-alimentaire ?
- Q6. Quels sont les apports de la mise en place de la SCM au sein de Cévital agro-alimentaire ?

Axe 02 : La stratégie de production de CEVITAL

- Q1. Quelle est la place de la fonction approvisionnement dans l'entreprise CEVITAL ?
- Q2. Comment procédez-vous pour assurer un approvisionnement de qualité en terme de délais ?
- Q3. Comment optimisez-vous les approvisionnement ?
- Q4. Comment procédez-vous à la planification de production ?
- Q5. Quelles méthodes utilisez-vous pour performer la production de CEVITAL ?
- Q6. Quel système d'information utilisez-vous pour gérer les stocks de matières première ?
- Q7. Comment optimisez-vous la gestion de production des huiles au sein de l'entreprise CEVITAL agro-alimentaire ?

Axe 03 : la contribution l'optimisation de la supply chain management dans l'amélioration de la productivité de CEVITAL.

- Q1. Quelle est la place de la gestion de production des huiles dans la supply chain management de l'entreprise CEVITAL agro-alimentaire ?
- Q2. Comment l'optimisation de la supply chain contribue-t-elle la hausse de la productivité de Cévital ?
- Q3. Y'a-t-il une coordination entre la fonction de production et les autres fonctions de la supply chain ? Quels sont les programmes et les outils utilisez-vous pour faire cette coordination ?
- Q4. Quels axes d'amélioration proposez-vous afin d'atteindre une meilleure collaboration entre la gestion de production des huiles et les différents maillons de la supply chain des huiles de CEVITAL agro-alimentaire ?
- Q5. Concernant la production des huiles, quels sont les obstacles rencontrez-vous lors de la gestion de la chaîne logistique (c'est-à-dire depuis les fournisseurs de la matière première nécessaire à la production des huiles jusqu'au consommateur final) ?
- Q6. Quelles sont les solutions envisageables proposez-vous aux obstacles rencontrés ?

ANNEXE 05

La bibliographie :

Ouvrages :

1. Alain COURTOIS et AL ; *Gestion de la production* ; Edition d'organisation ; 4e Edition ; 2003
2. Anne Gratacap et Pierre Médan ; *Management de la production* ; Edition DUNOD ; Paris ; 2001
3. BALLAND (Stéphane) et BOOVIER (Anne-Marie) ; *Management des entreprises* ; 2^e Edition ; 2011
4. BAGLIN Gérard; *Management industriel et logistique* 6^e Edition economica 2013
5. Christian Hohmann, *Audit combiné Qualité/Supply Chain*, Éditions d'Organisation, 2004.
6. David Doriol et Thierry Sauvage ; *Management des achats et de la Supply chain* ; Edition Vuibert ; Paris ; 2010
7. Didier Roche ; *Réaliser une étude de marché avec succès* ; Edition d'organisation
8. DONIER Philip-Pierre et FENDER Michel ; *la logistique globale : enjeux, principes, exemples* ; Edition d'organisation ; Paris ; 2002
9. Eliyahu M. Goldratt et James Cox, *Le But, Un processus de progrès permanent*, 3e éd., AFNOR, 2006
10. REMY LEMOIGNE « *Supply Chain Management* » ; Edition Dunod ; 2^e Edition ; Paris ; 2007
11. Yves Pimor et Michel Fender ; *Logistique : production, distribution, soutien* ; Edition DUNOD ; 5^e Edition ; Paris ; 2008

Reuves scientifique :

1. Bénédicte KREBS : *Livre blanc de la supplychain* ; septembre 2010
2. Genévrière Imbert : « *l'entretien semi directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie* », in *Revue de recherche en soins infirmiers*, n 102, 2010
3. *Les mesures de l'évolution de la productivité sont des indicateurs essentiels à l'analyse de la croissance économique*, Mesurer la productivité, manuel de l'OCDE, OCDE, 2001.
4. Sofian Ayadi : « *Externalisation et création de valeurs au sein de la supply chain : entreprise étendue* », in *Revue des sciences de gestion*, n^o 236, 2009,

Travaux universitaire :

1. Edwards Paul-Marie ; L'impact de la citoyenneté sur la gestion Supply Chain ; Paris.
2. MOULOUA Zerouk : Ordonnements coopératifs pour les chaînes logistiques.

Sites web :

1. [Www.cevital-agro-industrie.com/index.php/cevital.agro](http://www.cevital-agro-industrie.com/index.php/cevital.agro).
2. [Http://www.cosob.org/wp-content/uploads/2014/12/les-emetteurs-notice-cevital.pdf](http://www.cosob.org/wp-content/uploads/2014/12/les-emetteurs-notice-cevital.pdf)
3. [Www.cevital.com/fr/agro-industrie/cevital-agro-industrie.html](http://www.cevital.com/fr/agro-industrie/cevital-agro-industrie.html).
4. <https://www.manager-go.com/gestion-industrielle/>
5. <http://www.oeconomia.net/private/cours/economieentreprise/themes/productivitecompetitivite.pdf>

Résumé	
Abstract	
Remerciement	
Dédicace	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Liste d'abréviations	
Le sommaire	
INTRODUCTION GENERALE.....	1
<i>Chapitre I : Généralité sur la supplychain.....</i>	<i>3</i>
Introduction du chapitre:.....	4
<i>Section 01 : Évolution et définitions de la Supply Chain Management :.....</i>	<i>4</i>
1. Les stades d'évolution de la Supply Chain Management :.....	4
1.1 Les origines militaire de la logistique :	4
1.2 De la logistique à la Supply Chain Management	5
1.3 Les facteurs d'évolutions de la logistique vers la SCM :	6
2. Définition des concepts de base :	6
2.1 Définition de la logistique :	7
2.2 Définition de la Supplychain	7
2.3 Définition de la Supplychain Management :	8
3. Les trois niveaux d'extension	12
3.1 Le service fonctionnel	12
3.2 L'entreprise	13
3.3 Le réseau d'entreprises.....	14
<i>Section02 : Le Supply Chain Management dans l'entreprise.....</i>	<i>15</i>
1. Les activités du Supply Chain Manager.	15
1.1 Approvisionnement :	16
1.2 Production	16
1.3 Distribution.....	16
2. Structure de la Supply Chain.....	17
1.1 STRATIGIQUE.....	17
1.2 TACTIQUE.....	17
1.3 OPERATIONNELLE	17
3 . Les décisions et les stratégies dans la Supply Chain Management :	18
3.1 Les décisions stratégiques	19
3.2 Les décisions tactiques :	21
3.3 Les décisions opérationnelles :	22
<i>Section 03 : Les outils d'optimisation de la Supply Chain.....</i>	<i>23</i>
1. Zoome sur la Supply Chain	23
1.1 PLAN STRATEGIQUE (PS)	23
1.2 PLAN INDUSTRIEL ET COMMERCIAL (PIC)	23
1.3 LE PLAN DIRECTEUR DE PRODUCTION (PDP)	24
1.4 LE CALCUL DES BESOINS NETS (CBN).....	24
2. Pilotage de la Supply Chain et indicateurs	25
3. Les outils d'amélioration de la Supply Chain.....	28
3.1 La VSM : Chasse aux gaspis de toute nature.....	28
3.1 La Méthode Rouge-Vert : Réduire les taches sans valeur	29

3.2	Le SMED (Single Minute Exchange)	30
3.3	La TPM (Total Productive Maintenance).....	30
3.4	Les 5S	30
3.5	Le management visuel.....	31
3.6	Le KANBAN.....	32
3.7	Le LSS ou le lean 6 SIGMA.....	32
Conclusion du chapitre :		34
Chapitre II : La productivité de l'entreprise.....		36
Introduction du chapitre :		37
Section 01 : Généralités sur la productivité.....		38
1.	Définition de la productivité	38
2.	La productivité est nécessaire	39
3.	Les limites du productivisme	42
Section 02 : Le concept de la productivité étendue.....		43
1.	La Définition du concept	43
2.	L'approche QCDSE.....	44
2.1	La maîtrise de la qualité	44
2.2	La maîtrise des coûts.....	45
2.3	La maîtrise des délais.....	46
2.4	La maîtrise de la sécurité.....	47
2.5	Le respect de l'environnement.....	48
Section 03 L'impact de l'optimisation de la SupplyChain sur la productivité de l'entreprise.....		49
1.	Logistique et production	49
2.	Logistique et productivité	50
3.	Productivité et compétitivité	51
3.1	Définition de la compétitivité	51
3.2	La relation entre la productivité et la compétitivité.....	51
Conclusion du chapitre.....		52
Introduction du chapitre :		55
1. Présentation de l'organisme d'accueil :.....		55
1.1.	Présentation de l'entreprise Cevital :.....	55
1.1.1.	L'activité et la gamme de production :	59
1.1.2	L'expérience international	61
1.2	L'organigramme de l'entreprise :.....	62
1.2.1	La direction générale :	62
1.2.2	La direction commerciale et vente :	62
1.2.3	La direction Marketing :	62
1.2.4	La direction finance et comptabilité :	63
1.2.5	La direction ressource humaine :	63

2	<i>Présentation de la fonction de la supply chain management et de la stratégie de planification au sein de l'entreprise Cevital agroalimentaire:</i>	63
2.1	La fonction de la supply chain management au sein de Cevital agroalimentaire :	63
2.1.1	La présentation de la direction supply chain management :	63
2.1.2	L'organisation de la direction :	64
2.2	La stratégie de planification de CEVITAL	70
2.2.1	Les facteurs clés de succès de CEVITAL	70
	- Sa capacité à manager des projets de grandes envergures, dans la production et la distribution ;	70
2.2.2	Missions et objectifs de CEVITAL	71
2.2.3	Les méthodes mise en place par le service planification :	72
3	<i>Méthodologie de recherche et résultat de l'entretien:</i>	74
3.1	Méthodologie de la recherche :	74
3.1.1	Le choix d'une démarche qualitative	75
3.1.2	La construction et le déroulement de l'entretien :	77
3.2	L'analyse des résultats :	78
3.2.1	La présentation des résultats	78
3.2.2	La présentation des limites :	85
3.2.3	La présentation des recommandations :	86
	<i>Conclusion du chapitre :</i>	86
	<i>CONCLUSION GÉNÉRALE:</i>	87
	Annexes	
	Table des matières	