

La Supply Chain Management un levier pour améliorer la performance de l'entreprise

Mme IRATEN SABRINA

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

Abstract

With the increasing globalization of the economic activity and the fast development of communication and information technologies, the companies seek to develop and organize strategic and effective world networks. These networks are the Supply Chain Management (SCM), which aims at integrating the sources of supply, of production and the casting of the products. In order to reach such total networks of logistics, the company must develop and to implement a policy of supply chain, to wrap the rigorous analysis of the supply chain is a solution which proves very advantageous. That can make it possible to coordinate flows of supply precisely and this as long as physics that informational. It results from it a clear improvement as of this flow which goes from the supplier of the supplier until customer of the customer, as well as an installation of the good product, at the good place, in the good moment and the cost low to improve competitiveness of the company.

Mots clés : logistique, supplychain management, pilotage des flux, approvisionnements, stocks, tableau de bord, indicateurs de performance.

الملخص :

بعض النظر عن حجم المؤسسة و طبيعة نشاطها، فإننا لا يمكن تصور قيام أي نشاط اقتصادي في المؤسسة دون أن تكون هناك عمليات تموين مسبقة المواد و مستلزمات الإنتاج الضرورية و عليه فإن اداره سلاسل الامداد هي اداره تصميم و تخطيط و تنفيذ و مراقبه و متابعه كل الأنشطة الخاصة بتوفير احتياجات المستهلك النهائي من سلع و خدمات من مصادرها حتى نقطه استهلاكها. وذلك في الوقت والمكان والشكل والجودة المناسبة. فإدارة سلاسل الامداد حسب تعريف منظمه اداره سلاسل الامداد تتضمن تخطيط واداره كل النشاطات الخاصة بعمليات بخلق المصادر والمشتريات و النشاطات اللوجستية كما تتضمن التنسيق والتعاون بين كل الاطراف المشتركة في سلسله الامداد من موردين و وسطاء و مقدمو الخدمات و العملاء. جوهر اداره سلاسل الامداد هو خلق التكامل بين الطلب والعرض عن طريق التنسيق بين الشركات لخلق نموذج لإدارة الاعمال علي الاداء.

Introduction

Avec la croissance constante de la concurrence mondiale, les entreprises sont aujourd’hui obligées d’innover et de trouver des solutions originales et plus efficaces, pour conduire le processus de production qui amène leurs produits depuis la source d’approvisionnement jusqu’au client final.

De l’approvisionnement à la distribution, la supplychain management cherche l’optimisation des flux physique au sein de l’entreprise dans un accord maximum avec son environnement, ainsi l’optimisation de la chaîne d’approvisionnement signifie réduction des coûts, hausse de productivité et amélioration de la qualité.

Ces nouvelles logiques d’organisation, nécessite un pilotage des entreprises de manière transversale afin de satisfaire le client dans les meilleurs délais et au meilleur coût, ainsi apparaît la notion de « supplychain ».

Dans une première partie nous étudierons le concept de Supply Chain Management (SCM) puis, dans une seconde

partie, nous présenterons et analyserons les enjeux de la supplychain, ainsi que le pilotage des flux et les indicateurs de cette dernière.

I- Le concept de la supplychain management

1- Définition de la logistique

Le concept de logistique est issue du domaine militaire, venant du mot « logis » qu'on trouve dans : maréchal des logis. Elle fut consacrée par le Général Antoine Jomini qui en fit en 1838 l'une des six parties de « l'art de la guerre » et la définit comme «l'application pratique de l'art de mouvoir les armées ». Lors de la première et la seconde guerre mondiale, la logistique fut un élément essentiel de la victoire des Alliés, grâce à Jean Monnet, conseiller logistique du gouvernement américain. C'est donc la période où le responsable d'approvisionnement avait en charge le transport, le ravitaillement et le comportement des troupes. Il avait l'art de combiner ces moyens pour réaliser sa mission. Les deux métiers principaux de la logistique son donc la gestion des stocks des marchandises et d'armes puis leur transport.

La fonction logistique est celle qui regroupe l'ensemble des activités qui permettent de gérer les flux physiques et d'informations dans le but de satisfaire les clients et de réduire les coûts et ce de l'amont jusqu'à l'aval de la chaîne logistique, en respectant les conditions satisfaisante en terme de délais et de qualité. Le système logistique comprend l'ensemble des ressources physiques, des infrastructures informatiques, des personnes et des procédures qui rendent possible les flux de biens et la transmission des informations, depuis le point d'origine d'approvisionnement des matières premières ou marchandises jusqu'au point de consommation c'est-à-dire la réception des produits finis par les clients.¹

¹Smai (A-K), « **Stratégies logistique : fondement, méthodes, application** », Ed DUNOD, 2^{ème} édition, Paris, 2001, P3.

On peut cependant distinguer plusieurs logistiques différentes par leur objet et leurs méthodes :¹

- **Une logistique d'approvisionnement** : qui permet de trouver dans l'usine la matière première, les produits de base nécessaires à la production;
- **Une logistique d'approvisionnement général** : qui permet d'apporter à des entreprises de services ou des administrations les différents produits dont elles ont besoin pour leur activité ;
- **Une logistique de production** : qui permet d'apporter les matériaux et composants nécessaires à la production et à planifier, cette logistique tend à absorber la gestion de production tout entière ;
- **Une logistique de distribution** : consiste à apporter au client final les produits dont il a besoin ;
- **Une logistique militaire** : qui vise à transporter les forces et tout ce qui est nécessaire à leur mise en œuvre opérationnelle ;
- **Une logistique de soutien** : nées chez les militaires mais étendue à d'autres secteurs aéronautique, énergie, industrie, etc., qui consiste à organiser tout ce qui est nécessaire pour maintenir en opération un système complexe, y compris à travers des activités de maintenance ;
- **Un service après vente** : assez proche de la logistique de soutien avec cette différence qu'elle est exercée dans un cadre marchand par celui qui a vendu un bien ; on utilise assez souvent l'expression « management de services » pour désigner le pilotage de cette activité ; on notera cependant que cette forme de logistique de soutien tend de plus en plus souvent à être exercée par des spécialistes du

¹Pimor Yves, Fender Michel, « Logistique : production, distribution, soutien », Ed DUNOD, 5^{ème} édition, Paris, 2008, P4.

La Supply Chain Management un levier pour améliorer la performance de l'entreprise

soutien différents du fabricant et de l'utilisateur et dits *Third Party Maintenance* ;

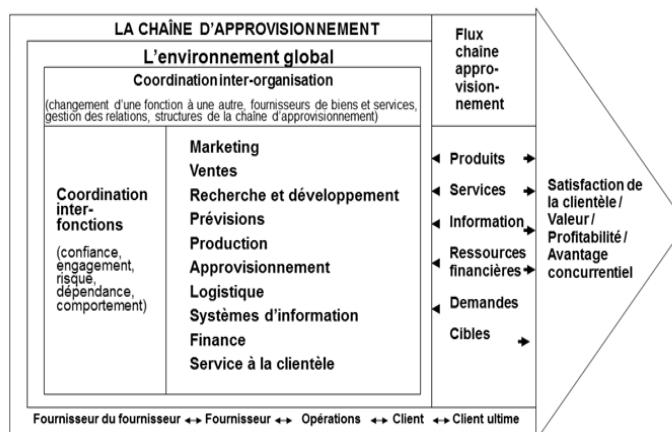
Ainsi la logistique est devenue un concept transversal dans l'entreprise en mettant en étroite relation les différents services (approvisionnement, production, distribution...) avec le partenariat des fournisseurs, des entrepôts, des distributeurs, des détaillants...etc.

Cette coordination inter organisationnelle entre les différents collaborateurs a donné naissance à la notion de Supply Chain Management (SCM).

2- Définition de la Supply Chain Management

L'essor de supplychain management dans les années 80 trouve principalement son origine dans la volonté des entreprises de satisfaire les demandes des clients, même avec quelques échecs, mais elles arrivent à se maintenir en bonne place en recherchant à améliorer la productivité et l'efficacité de ses opérations, dans le but d'optimiser la chaîne de valeur dans un environnement stratégique (voir figure n°1).

Figure n°1 - Représentation de la supplychain management



La Supply Chain Management un levier pour améliorer la performance de l'entreprise

Source: Mintzeret John T, «*Defining supply chain management* », journal of business logistics, vol 22, n°2, 2001, P19.

L'optimisation de l'ensemble des flux logistique de l'entreprise, et la différenciation entre les acteurs de pilotage des flux (ayant une approche transversale et opérationnelle) ont conduit à l'apparition de la fonction supplychain management et cela s'est traduit dans les années 90, où certaines entreprises développent par externalisation un réseau de partenaires de production c'est-à-dire fournisseurs, sous traitants...etc. C'est à travers cette recherche de création de valeur et ses compétences que l'entreprise se réorganise autour du concept de supplychain.

La supplychain management¹ a pour mission de maîtriser tous les flux physiques et d'informations du client en intégrant les fournisseurs. Il peut concevoir comme le circuit qui englobe les différents processus qui tendent vers le maillon majeur : le client.²

La supplychain est donc la suite des étapes de production et de distribution d'un produit depuis les fournisseurs des fournisseurs jusqu'aux clients des ses clients.³ (Voir figure n°2)

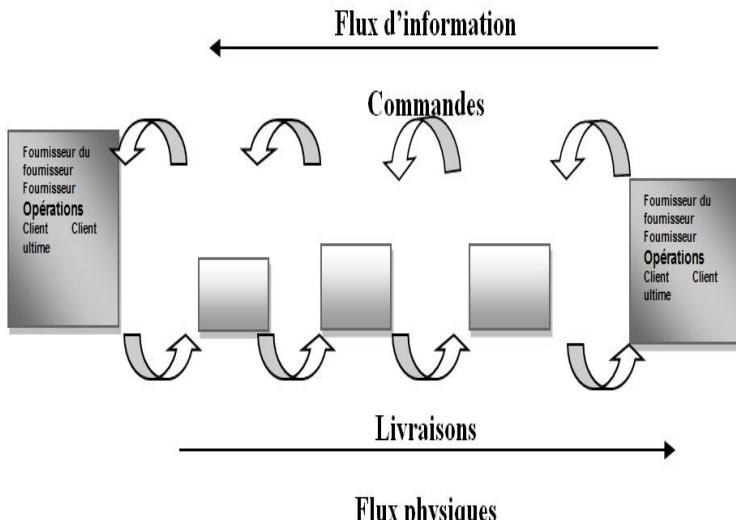
Figure n°2 - Les flux de la supplychain management

¹ La traduction française la plus couramment admise du supplychain management est la chaîne logistique globale.

² Bordon (S), Rondeau (M), DESS E-logistique, Groupe ESC Brest, Etude d'un nouveau concept : le SCEM, Paris, 2002, P6.

³ Le concept de supplychain management n'est pas réduit à la seule partie amont (entreprise-fournisseur) de la filière, mais aussi l'aval en grande particularité dans le secteur de la grande consommation.

La Supply Chain Management un levier pour améliorer la performance de l'entreprise



3- La supplychain management et la logistique : quelles différences

La fonction logistique traditionnelle se caractérise par la présence de responsable entrepôt, responsable stock, responsable transport, mais pas de direction logistique ou supplychain, et elle dépend directement de la production, et les achats ne dépendent pas de cette fonction,

La logistique correspond à la gestion des produits finis (ou la marchandise), depuis la mise à disposition par l'usine (ou le magasin central), jusqu'à la livraison chez le client.

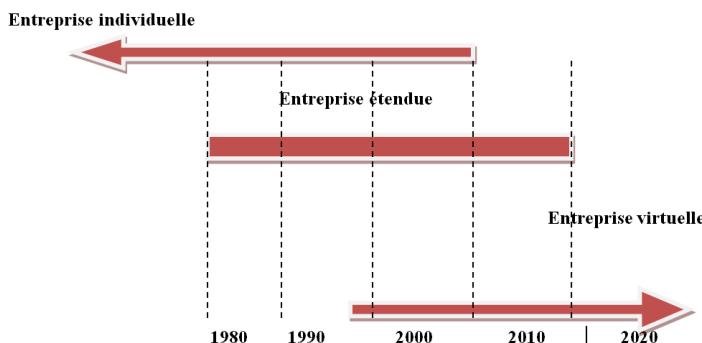
Mais avec la mondialisation des marchés, les entreprises cherchent plus souvent à optimiser sa logistique et à réaliser un potentiel de compétitivité que donne un réseau logistique performant, qui conduit à rendre possible l'approvisionnement des produits de n'importe quel point du monde, et appliquer des choix stratégiques en matière de production, de distribution et de commercialisation qui déstabilisent la logistique traditionnelle.

A partir de cette optimisation, les partenaires commencent à employer le terme de supplychain management, qui est

La Supply Chain Management un levier pour améliorer la performance de l'entreprise

considéré comme un axe majeur de l'activité des entreprises qui comprend les échanges fournisseurs, les échanges logistiques et les échanges clients, donc les entreprises ont connues une évolutions organisationnelle ces dernières années en passant de l'entreprise *individuelle* et de l'entreprise *étendue*¹ à l'entreprise *virtuelle*²(**Voir figure n°3**), et certaines d'entres elles ont d'ailleurs construit leurs leur avantage concurrentiel sur le savoir faire logistique à l'image de Zara, Dell, Wall Mart, H&M...etc.

Figure n°3 -Evolution organisationnelle des entreprises



II-Les enjeux de la supplychain management

Lorsqu'on parle de globalisation des échanges économiques, l'instabilité des marchés, et le changement du mode de consommation, on pense à la compétition, l'amélioration de la qualité, le paiement à coût bas.... Tous ces facteurs conduisent à une mutation de la supplychain management, dont la maîtrise représente un objectif primordial des entreprises, afin de conserver les places qu'elles occupent sur le marché.

La supplychain management est devenue ses dernières années une priorité pour un bon nombre d'entreprises, car son organisation est centrée sur la satisfaction des clients, qui lui

¹**Entreprise étendue** : c'est l'ensemble d'entreprises et acteurs économiques associés pour la réalisation de projets communs.

²**Entreprise virtuelle** : organisation dont toute l'activité de réalise sur le web.

La Supply Chain Management un levier pour améliorer la performance de l'entreprise

permet de se différencier sur le marché, et de disposer d'un avantage concurrentiel majeur, pour arriver à satisfaire des objectifs multiples. Pour cela l'entreprise doit mettre en place des enjeux de la supplychain management :

1- Réduction des coûts de la supplychain management :

L'entreprise se trouve souvent pénalisée dans la valorisation de son entreprise du fait d'une logistique mal gérée. Aujourd'hui, le coût de la logistique pour une entreprise se situe entre 10% et 12 % du prix de revient des produits.¹

Lorsque les dépenses logistiques ne sont pas optimisées, elles peuvent générer des coûts très élevés et dans ce cas là les enjeux deviennent importants.

La bonne gestion logistique vise à réduire les coûts au maximum en diminuant le nombre de stockage à gérer entre production et consommation et la valeur financière des marchandises immobilisées dans le circuit de distribution, ce qui implique une meilleure gestion des stocks.

Les dépenses de transport et logistique peuvent en effet aller de quelques pour cent du chiffre d'affaires pour des produits à haute valeur ajoutée comme l'électronique à environ 10 % pour des produits intermédiaires (équipements automobiles) et même beaucoup plus encore (15 %, 20 %, 30 %) pour des produits pondéreux (exemple : bouteilles d'eau).

En effet, la supplychain management permet d'affiner les prévisions de manière à mieux tenir compte des réalités du terrain, de modifier et de relancer le plan de production pour les quantités requises et de livrer à temps et à l'heure chez les clients. En s'assurant ainsi d'une meilleure adaptation entre l'offre et la demande, l'entreprise produit au meilleur rapport qualité/prix tout en réduisant au minimum ses stocks.

¹ Nové-Josserand Françoise, Volanov Alexis, « Dossier de presse-les solutions SAP de gestion de la chaîne logistique et de traçabilité », Paris, Janvier 2004, P5.

2- Amélioration de la qualité de service :

La supplychain est le terrain où l'entreprise peut se différencier des autres par la qualité du service offert à travers l'amélioration de la flexibilité et de la réactivité,¹ qui repose sur les réponses aux demandes des clients, cet enjeu représente la valeur ajoutée de la logistique.

L'optimisation de la qualité de service repose sur :

- La conformité des commandes ;
- La disponibilité des produits ;
- La capacité à proposer de multiples références ;
- La réduction des délais de livraison et le respect de ces délais ;
- La capacité à réagir à l'évolution rapide des marchés ;
- L'adaptation de l'emballage aux différents marchés nationaux ;
- L'aptitude à fournir rapidement des pièces de rechanges ;
- L'aptitude à gérer les retours clients ;
- Etc.

3- Amélioration de la productivité avec un impact direct sur l'utilisation des actifs :

La mise en œuvre opérationnelle d'une gestion intégrée et optimisée des flux constitue un formidable tremplin pour la performance logistique. L'évolution récente des technologies de l'information, particulièrement en matière de communication et de moteurs d'optimisation, rend désormais possible une telle intégration. Malheureusement, cela ne suffit pas. Un projet de la gestion de la supplychain est avant tout un projet d'entreprise qui remet en cause la culture, l'organisation et les systèmes d'information. Le soutien de la

¹ Krebs Bénédicte, « Le livre blanc de la supplychain », Axsolu conseil, France, Septembre 2010, P3.

La Supply Chain Management un levier pour améliorer la performance de l'entreprise

direction générale, les ressources humaines, une limite de temps, l'association du projet à de vrais objectifs, la mesurabilité des résultats par l'identification d'un retour sur l'investissement et la mise en place d'une structure de conduite de changement sont des facteurs clés de succès dans un projet de mise en place de la gestion de la chaîne logistique.¹

III-La conception et la prise de décision dans la supplychain management

Dans l'environnement actuel, l'objectif de toute entreprise est de produire et livrer dans les délais précis, à des coûts réduits, en satisfaisant leurs clients. La Supply Chain est évidemment l'écho d'une mutation de l'environnement commercial, industriel et concurrentiel dans lequel se trouve l'entreprise.

Lors de cette mutation, le comportement client a évolué, et l'objectif de toute entreprise est basé sur la production et la livraison dans des délais précis, à des coûts réduits, en satisfaisant des niveaux de service élevés exigés par les clients. C'est pourquoi la chaîne logistique gestion s'est imposée aujourd'hui comme un concept clé au niveau des entreprises.

La conception d'une chaîne logistique nécessite de prendre un ensemble de décisions. Cette conception peut s'envisager aux trois niveaux stratégique, tactique et opérationnel. Classer les décisions liées à la conception d'une chaîne logistique est très difficile. Les décisions qui doivent être prises par les responsables industriels et logistiques se situent à 2 niveaux :

- Aux niveaux *stratégique et tactique* où il s'agit de définir et mettre en place le réseau, les moyens et les ressources nécessaires à l'accomplissement de la fonction,

¹**GautrinPhilippe, « La gestion de la chaîne logistique », Groupe GCL, cabinet de conseil logistique, vol 8, n°1, Paris.**

La Supply Chain Management un levier pour améliorer la performance de l'entreprise

· Au niveau *opérationnel* où il faut gérer les flux des matières premières, produits intermédiaires et produits finis pour atteindre les objectifs de production et de service fixés.

1- Les décisions stratégiques d'une supplychain management sont celles qui déterminent la structure de la chaîne. Ce sont les décisions portant sur :¹

1- 1 Faire ou Faire-Faire : une entreprise dispose de plusieurs solutions pour se procurer les matières premières, produits intermédiaires ou produits finis ainsi que les services nécessaires à son activité. Elle peut les réaliser en interne par ses propres moyens (faire), passer par une entreprise extérieure et indépendante (faire faire) ou par une entreprise qui a des liens privilégiés avec elle (Alliance stratégique).

1-2 Nombre des fournisseurs : les acteurs de la chaîne peuvent fonctionner, pour tous leurs composants et services, en mode mono-fournisseur (acheter les composants à un fournisseur) ou bien multifournisseurs (les acheter auprès de plusieurs fournisseurs). Le nombre des fournisseurs peut être supérieur (pour jouer sur la concurrence) ou bien il peut être inférieur (pour augmenter le niveau de coopération). Un produit peut être affecté selon le choix exclusivement à un fournisseur ou bien, pour se prémunir face à différents aléas, à plusieurs fournisseurs. Il faudra ensuite sélectionner les fournisseurs et négocier les différentes prestations.

1-3 Nombre de sites de fabrication : les acteurs de la chaîne doivent aussi déterminer le nombre de sites de fabrication dans la chaîne, leur capacité de production et de stockage pour chacun. Pour chacun de ces sites, il faut décider de son implantation géographique, de sa conception (nombre de machines, stockage, règle de gestion et de fonctionnement, etc.). Par ailleurs les différents produits devront être alloués aux différents sites.

¹ IRATEN Sabrina, « *la gestion de la chaîne d'approvisionnement de comme un vecteur de compétitivité pour Sonatrach* », mémoire de magister en management, EHEC Alger, 2010, P17.

1- 4 Nombre de dépôt et localisation : les acteurs de la chaîne doivent aussi mener une réflexion sur l'organisation du réseau de distribution et donc déterminer le nombre de dépôts, leur localisation géographique, la capacité de stockage pour chacun. Les différents produits et les différents clients (ou marchés) devront aussi être alloués aux différents dépôts.

2- Décisions tactiques

Ces décisions se basent sur les usages de circulation des marchandises. Ce sont :

2- 1 Allocation des fournisseurs aux sites de production : ici on s'intéresse à spécifier les fournisseurs retenus pour approvisionner un site de production donné. Un donneur d'ordre peut avoir plusieurs fournisseurs pour une pièce donnée et il doit trouver une allocation « optimale » des fournisseurs aux divers sites de production.

2-2 Allocation des produits aux sites de stockage : cette décision repose sur l'allocation des sites de stockage. La technique optimale dépend du coût de stockage de chaque produit dans chaque site de production, les capacités des sites de stockage, les coûts de transport entre les sites de production et les sites de stockage. En outre, cette décision est liée à l'allocation des sites de stockage aux clients. (Tout en considérant la capacité des sites de stockage et la demande client, afin d'optimiser le coût de transport et le niveau de service).

2-3 Niveaux de stock : les coûts de stockage et le niveau de service offert à la clientèle sont liés aux décisions des quantités commandées et la fréquence des commandes. Une commande par grande quantité augmente les coûts de stockage mais par contre, elle peut diminuer les coûts de transport grâce aux économies d'échelle réalisées sur le transport. Un stock de sécurité important assure une meilleure qualité de service mais il accroît les coûts de stockage.

2-4 Transport individuel ou collectif : une décision d'envoyer un seul camion ou plusieurs pour livrer de la marchandise aux clients (transport individuel ou collectif) dépend surtout du mode de transport et de la quantité de produit demandé par chaque client, sachant que dans certains cas, un transport collectif est moins cher (en considérant le coût global de transport et de stockage chez le client et le fournisseur) qu'un transport séparé quand les produits à transporter sont coûteux (le coût de stockage augmente en fonction de la valeur du produit). Ainsi que le **transport intégré** est plus rentable quand la distance entre le fournisseur (ou le site de stockage) et les clients est importante, et que la capacité des moyens de transport est importante. En effet, une politique de transport collectif est un moyen pour profiter « d'économie d'échelle » en regroupant les petites quantités à livrer afin d'atteindre une quantité économique.

2-5 Mode de transport : Il y a plusieurs possibilités pour transporter les produits finis et matières premières, par exemple camion, train, bateau, etc. Les moyens de transport rapides sont normalement plus coûteux.

2-6 Modalité de vente : Il existe deux modalités de vente au client, la livraison par un seul centre de distribution/vente/stockage (mono vendeur, c'est la politique la moins coûteuse qui simplifie la chaîne logistique), ou bien la livraison par plusieurs centres (multi vendeur). Un choix de multi vendeurs peut augmenter le taux de service à la clientèle car en l'absence d'un produit chez un vendeur, la demande peut être assurée par un autre vendeur. En revanche, ce choix peut augmenter le coût de transport, soit parce que le nouveau vendeur est éloigné du client, soit parce qu'il est approvisionné en faible quantité, ce qui peut augmenter le coût global de transport.

3- Décisions opérationnelles

Elles déterminent le fonctionnement de la chaîne logistique et la gestion de ses moyens. Ce sont les décisions portant sur :

3- 1 Programme de livraison : ce programme précise les livraisons des produits, leurs destinations, et la quantité à livrer qui doivent être effectuées pour un site donné de transport.

3-2 Programme de transport : ce programme détermine les chargements (aux moyens de transport et les charges journalières de chaque conducteur), autrement dit, il définit le contenu de chaque véhicule, sa destination, l'heure de départ et l'heure d'arrivée, etc.

3-3 Sélection d'itinéraire : le choix de l'itinéraire se base sur les positions géographiques des demandes à livrer ou des approvisionnements à faire, en déterminant l'itinéraire le moins cher ou le plus rapide selon l'objectif considéré. Le trajet d'un véhicule peut être modifié en permanence en fonction des modifications effectuées sur le programme de transport et les conditions de circulation, grâce aux nouvelles technologies de communications.

IV- Le pilotage des flux de la supplychain management

L'optimisation d'une supplychain dépend d'un meilleur pilotage de flux qui représente un enjeu majeur pour une entreprise, car une bonne organisation des flux entre fournisseur et client permet l'amélioration de qualité de service vis-à-vis du déclencheur de la commande, toute en réduisant les coûts. En se basant d'une part sur les types de pilotage, et d'autre part sur une politique dynamique de gestion de stock.

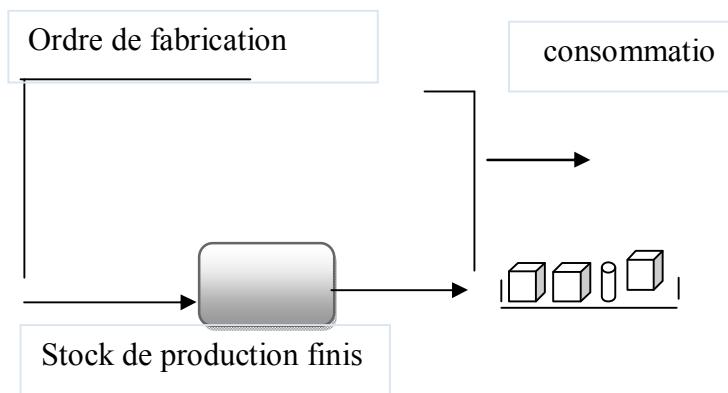
1 Les modes de pilotage des flux

Dans certaines chaînes logistiques, on choisit, comme modes de base de pilotage, de piloter selon un flux tirés ou bien selon un flux poussés, en respectant les délais clients avec minimisation des coûts.

1-1 Flux tirés : la production est déclenchée par la consommation des produits finis. Cela traduit en particulier une volonté de tension des flux et de réduction des stocks.¹ On parle d'un flux tiré, lorsqu'un processus de production est lancé par un fournisseur A, suite à une commande déclenchée par un client B. Pour produire en flux tirés ce que demande le client, il faut cependant que le délai de livraison que demande ce client soit supérieur à la durée de la production (production à la commande).

Si ce n'est pas le cas, il existe un autre type de flux tirés qui concerne la réalisation des premières opérations de production sur stock (une commande est lancée à partir d'un stock de produits finis) puis effectuer les dernières opérations sur flux tirés (lancement d'une production par une commande ou consommation déclenchée) (**Voir figure n°4**)

Figure n° 4 -Flux tirés avec stock initial



Source : IBID, P51.

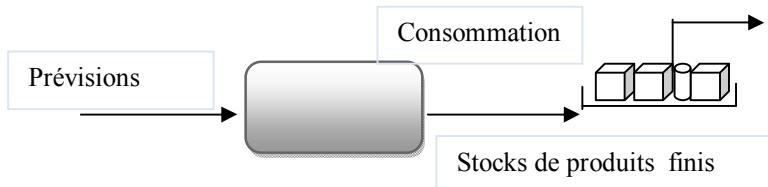
1-2 Flux poussés : un flux poussé est à la base un processus de prévisions qui porte sur des demandes non encore

¹ AIT HSSEIN (Addi), Optimisation des flux de production, édition DUNOD, 2^{ème} édition, Paris, 2005, P 50

La Supply Chain Management un levier pour améliorer la performance de l'entreprise

formulés (**voir figure n°5**), autrement dit c'est une production pour stock, et qui permet d'offrir au client un délai de livraison nul. Mais l'inconvénient tourne autour de l'entreprise qui cours un risque sur des stocks qu'elle n'est pas sur de vendre suite à un besoin non étudier (non calculer), dans le cas où un client à besoin d'un produit qui n'existe pas (ou qui n'est pas fabriquer).

Figure n°5 – Flux poussés par les prévisions



Source : IBID, P52.

2-La gestion des stocks

La gestion des stocks est une fonction fondamentale pour la majorité des fonctions de l'entreprise, et son objectif et de trouver le point d'équilibre qui permettra de maximiser l'efficacité de l'entreprise.

Tout d'abord, la création d'un stock se produit lorsque l'arrivée des marchandises est plus élevée que la sortie des marchandises. La rupture de stock se produit lorsque les sorties de marchandises excèdent les entrées.

Lorsque l'entreprise possède des stocks, elle s'assure d'une livraison ponctuelle. Les ruptures de stocks et les commandes en souffrance sont les principaux incidents que l'entreprise veut éviter. Toutefois, elle doit prendre en compte qu'un coût est lié au stockage de la marchandise tel que le coût des intérêts, de la manutention, de l'espace loué, des assurances ainsi de suite.¹

¹http://www.gestion_stocks : gestion des stocks et de la logistique.htm

La Supply Chain Management un levier pour améliorer la performance de l'entreprise

Pour un bon fonctionnement de la supplychain management de l'entreprise, les dirigeants devront choisir la technique de gestion de stocks la plus juste. Ils auront le choix entre *l'approvisionnement périodique* (le renouvellement des stocks par rapport aux stocks totaux), *le stock de sécurité* (où l'entreprise commande avant même d'avoir besoin de marchandise), *le stock par anticipation* (l'entreprise prévoit la demande selon les statistiques précédentes) et *le stock transit* (la marchandise se déplace dans un système d'évacuation). Le choix de la meilleure technique de gestion des stocks repose sur une bonne étude de comparaison.

Les stocks représentent dans le bilan de l'entreprise de 20% à 80% du total des actifs : ils engendrent donc un important besoin de financement et des coûts de gestion, il est donc indispensable de mettre en place des modèles de gestion des stocks qui sont nombreux. L'entreprise peut utiliser soit un modèle de gestion par exception, c'est le cas des méthodes 20/80 et ABC, soit un modèle de gestion économique des stocks comme le modèle de Wilson.

3 - La gestion production

Pour pouvoir donner une définition de la gestion de production, il faut d'abord définir ce que l'on entend par la production. La **production** consiste à une transformation de ressources (humaines ou matérielles) en vue de la création de *biens* ou de *services* :

- La **production d'un bien** s'effectue par une succession d'opérations consommant des ressources et transformant les caractéristiques de la matière. Un exemple classique est la production de voitures.
- La **production d'un service** s'effectue par une succession d'opérations consommant des ressources sans qu'il n'y ait nécessairement transformation de matière. Des exemples classiques sont la mise à disposition de produits aux consommateurs (la vente), le traitement de dossier (par un notaire), la maintenance d'équipements.

La Supply Chain Management un levier pour améliorer la performance de l'entreprise

La gestion de production « C'est la maîtrise de la collection des produits fabriqués : nomenclatures, gammes d'opérations, spécifications techniques..., malgré les variantes, les doubles codifications. La maîtrise de flux des approvisionnements en matières et composants évaluation des besoins, déclenchement des commandes, régulation des cadences de livraison, contrôle des stocks dormants. La maîtrise de flux de la production : le lancement, l'assemblage, le magasinage et l'expédition. La maîtrise des facturations à moyen terme dans l'équilibre production/vente. Prévoir les creux de charges plusieurs mois à l'avance et déclencher les mesures de régulation, ainsi que le contrôle des coûts et les rendements ».¹

Les contraintes rencontrées sont de divers ordres :²

- **Financières** (produire à un coût optimal), coût des matières et consommables, coût de stockage des encours et des produits semi ouvrés, coût de gestion des magasins, coût des heures de travail supplémentaires, coût des arrêts ... faisant partie intégrante du coût de revient, maîtriser ces derniers est aussi une garantie pour la commercialisation des produits finis ;
- **Temporelles** (produire dans les délais, assurer une livraison juste à temps³), éviter les ruptures de stocks, éviter le gonflage des stocks de produits finis. Car cela a une incidence directe sur la satisfaction de la clientèle

¹ Marchal André, « *Logistique globale, Supply Chain Management* », Ellipses Edition Marketing, Paris, 2006, P229.

² <http://www.logistiqueconseil.org>

³ **Le juste à temps (JAT)** Appelé aussi « flux tendu » ou « 5 zéros » ou encore « zéro délai », la méthode est issue du toyotisme; elle consiste à réduire au minimum le temps de passage des composants et des produits à travers les différentes étapes de leur élaboration, de la matière première à la livraison des produits finis. Les cinq zéros correspondent à zéro panne, zéro délai, zéro papier, zéro stock et zéro défaut.

(pertes de commandes) ou sur le coût de revient du produit finis dû aux coûts supplémentaires du stockage.

- ❖ **Mécaniques** (maintenance préventives et gestion des temps d'arrêt), anticiper sur les pannes et prévoir des solutions alternatives en cas d'arrêt d'une machine,
- ❖ **Qualité** (produire avec le moins de défauts possible, le moins de déchets), un produit de bonne qualité participe à la fidélisation de la clientèle, véhicule l'image de marque de l'entreprise.
- ❖ **Planification** : assurer une circulation continue des flux, détecter et supprimer les goulets d'étranglement dans le circuit de production. Il s'agit aussi à ce niveau de définir un plan de production, de définir les gammes opératoires, d'ordonnancer les opérations, et enfin de gérer la répartition des taches durant tout le processus de fabrication.

V-Les indicateurs de pilotage de la supplychain

Les décisions stratégiques de la *supplychain* sont devenues aujourd'hui de plus en plus complexes en raison :¹

1. des nombreuses options offertes aux entreprises en matière de transport, de distribution, d'approvisionnement et de production
2. du caractère sophistiqué des analyses et du traitement de l'information nécessaire à l'identification des meilleures séquences décisionnelles
3. de l'espace de plus en plus important occupé par les chaînes logistiques, ce qui n'est pas sans lien avec la globalisation des économies et bon nombre d'autres facteurs comme la réduction des temps de cycle et des réponses en général, l'accroissement des attentes des consommateurs et des donneurs d'ordres, l'externalisation des activités à faible

¹ GÉLINAS, R. et Y. BIGRAS «*Performance logistique: objectifs stratégiques et logistiques*», Logistique & Management, vol. 10, no 2, Québec, 2002, p 63.

La Supply Chain Management un levier pour améliorer la performance de l'entreprise

valeur ajoutée et le recentrage sur les compétences de base, l'intensification de la concurrence sur les marchés domestiques et internationaux, etc.

Le pilotage de la supplychain est réalisé à tous les niveaux, selon les besoins recherchés : d'une part des niveaux stratégique, tactique et opérationnel qui revient à la fonction du comité de direction, des directeurs opérationnels (Achats, production, commercialisation...), et de prévisionniste, gestionnaire de flux, et de responsable planification, dans le but de définir la notion *supplychainplanning (SCP)*¹, et d'autre part des niveaux exécution, suivi d'exécution et la gestion des aléas qui se réalisent sous la responsabilité du chef d'atelier, le chef d'équipe, l'opérateur, et le service de maintenance, pour arriver à la notion de *supplychain exécution(SCE)*².

Une supplychainperformante exige évidemment le respect de ce pilotage, mais encore faut-il préciser la notion de performance.

Quand on parle de cette notion, on pense aux indicateurs qui permettent de contrôler chaque étape de la supplychain management et d'en mesurer la performance, par rapport aux objectifs tracé par l'entreprise.

Ses indicateurs de performance doivent s'intégrer facilement aux pratiques de l'entreprise, pour s'en servir à mesurer les écarts entre le budget et réaliser la stratégie de l'entreprise.

Une gestion efficace de la Supply Chain est indissociable d'un pilotage de la performance de tous les instants. En effet, la Supply Chain est un composant essentiel de la démarche stratégique de l'entreprise dans la quête de l'avantage concurrentiel. Un tableau de bord de pilotage bien conçu

¹**SCP** : planification de chaîne logistique globale, qui sert à anticiper les flux partant de la demande, améliorer la qualité de la prévision pour satisfaire la demande jusqu'aux approvisionnements.

²**SCE** : réalisation de la chaîne logistique globale par l'exécution des tâches planifiées.

La Supply Chain Management un levier pour améliorer la performance de l'entreprise

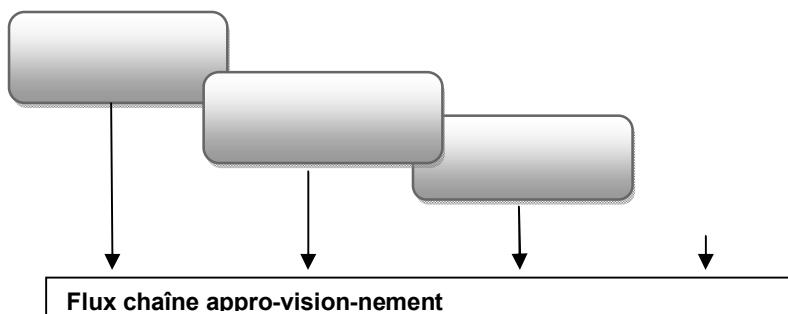
composé d'indicateurs judicieusement choisis est incontournable, et ces indicateurs doivent être bien communiqués dans l'entreprise dans la mesure où tous les acteurs puissent connaître son implication dans l'atteinte des objectifs fixés.

Le tableau de bord est conçu d'un ensemble d'indicateurs permettant de situer l'activité logistique par rapport à des normes et à des objectifs que l'entreprise s'est fixés.

Ces indicateurs différents des indicateurs comptables classiques, ils sont centrés vers le contrôle des flux physiques et d'informations. La difficulté de mise au point du tableau de bord vient de la contradiction entre le désir de mettre de plus d'informations possible et la volonté de clarté et de lisibilité rapide. Il faut donc définir plusieurs tableaux de bord cohérents dont les données sont de plus en plus synthétiques au fur et à mesure que l'on s'approche des décisions stratégiques.¹

Le tableau de bord logistique sera la synthèse des tableaux de chaque activité (**Voir figure n°6**).

Figure n°6 – Articulation des tableaux de bord



Source : **ibid.P187.**

¹VALLIN Philippe, « La logistique : le pilotage de la supplychain», Edition Economica, 5^{ème} édition, Paris, 2010, [P187](#).

La Supply Chain Management un levier pour améliorer la performance de l'entreprise

Un tableau de bord logistique, est un outil de *dialogue* et de *compétitivité*.¹

- En tant qu'outil de *dialogue*, doit mettre un certain nombre de paramètres et d'indicateurs fondés sur deux contraintes majeures : les besoins du marché et la cohérence d'une maîtrise des flux.
- Comme outil de *compétitivité*, il convient de développer des indicateurs de performance stratégiques et tactiques. Un système de tableau de bord logistique suppose deux types de mesure : des indicateurs de qualité pour élargir et fidéliser la clientèle, et des indicateurs de mesure de coûts pour apprécier la rentabilité des capitaux investis.

Conclusion

En conclusion de ce travail, et comme nous l'avons indiqué en introduction la Supply Chain est l'écho d'une mutation de l'environnement commercial, industriel et concurrentiel dans lequel se trouve l'entreprise. Cette mutation requiert la conjugaison de deux facteurs de succès que l'on considère souvent rivaux :

- ✚ Un besoin croissant en réactivité de la part des équipes fonctionnelles et managériales, tant sur l'ampleur de l'adaptation à trouver que sur la rapidité de sa mise en œuvre,
- ✚ Un besoin de coordonner et de collaborer avec un nombre grandissant de services (et donc de personnes), repartis dans des pays différents afin de déclencher les actions appropriées.

Le concept actuel de la supplychain management situe la recherche de la compétitivité dans la performance et dans le but d'assurer un excellent taux de service dans un marché où règne la concurrence, ainsi une stratégie logistique

¹ IRATEN Sabrina, « *la gestion de la chaîne d'approvisionnement de comme un vecteur de compétitivité pour Sonatrach* », mémoire de magister en management, EHEC Alger, 2010, P143.

La Supply Chain Management un levier pour améliorer la performance de l'entreprise

performante permettant d'offrir une meilleure satisfaction aux clients à moindre coût est devenue une condition pour toute entreprise soucieuse de sa compétitivité, et cherche à optimiser sa supplychain management en s'appuyant sur un ensemble d'outils logiciels qui l'aident à réagir plus vite et mieux à la demande, à garantir à leurs clients les délais de livraison annoncés ainsi qu'à réduire effacement les coûts logistiques au travers d'une approche globale.

BIBLIOGRAPHIE

- AIT HSSEIN Addi, « *Optimisation des flux de production* », Ed DUNOD, Paris, 2005,
- ANDRE Marchal, « *Logistique globale, Supply Chain Management* », Ellipses Edition Marketing, Paris, 2006,
- BELL Bilt, « les basiques de la gestion industrielle est logistique », EYROLLES, Editions d'organisation, Paris, 2008.
- P. DORNIER, M. FENDER, « *La logistique globale et le Supply Chain Management - Enjeux - Principes – Exemples* », Editions d'Organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2007,
- EMREY (P), « *La logistique de l'entreprise, supplychain management* », Ed Hermes, Paris, 1997.
- FOURNIER Paul, MENARD Jean-Pierre, « *Gestion des approvisionnements et des stocks* », Gaétan Morin Editeur, Paris, 1999.
- GÉLINAS, R. et Y. BIGRAS « *Performance logistique: objectifs stratégiques et logistiques* », Logistique & Management, vol. 10, no 2, Québec, 2002.
- MARTIN Christopher, « *Supply Chain Management* », Ed Pearson, 3^{ème} édition, Paris, 2005
- Mintzeret John T, « *Defining supply chain management* », journal of business logistics, vol 22, n°2, 2001.
- SMAII (A-K), « *Stratégies logistiques: Fondements, méthodes, application* », Ed DUNOD, 2^{ème} édition, Paris, 2001.
- PACHES (G), SAUVAGE (T), « *la logistique : enjeux, stratégiques* », Ed Vuibert, 2^{ème} édition, Paris, 1999.
- PIMOR Yves, « *Logistique, technique et mise en œuvre* », Ed DUNOD, Paris, 1998.

La Supply Chain Management un levier pour améliorer la performance de l'entreprise

- VALLIN Philippe, « *La logistique : le pilotage de la supplychain* », Ed Economica, 5^{ème} édition, Paris, 2010,
- AkbariJokar (M-R), Dupont (L), Frein (Y), « *Sur l'évolution du concept de logistique* » : les troisièmes rencontres internationales de la recherche en logistique, trois rivières, 9,10, et 11 mai 2000.
- Daniel de Wolf, « *Gestion de la production* », Université Charles de Gaulle, Lille III, UFR de mathématiques sciences économiques et sociale, Lille, Février 2003.
- IRATEN Sabrina, « *la gestion de la chaîne d'approvisionnement de comme un vecteur de compétitivité pourSonatrach* », mémoire de magister en management, EHEC Alger, 2010.
- Bordon (S), Rondeau (M), DESS E-logistique, Groupe ESC Brest, Etude d'un nouveau concept : le SCEM, Paris, 2002.
- **Gautrin Philippe, « La gestion de la chaîne logistique », Groupe GCL, cabinet de conseil logistique, vol 8, n°1, Paris.**
- Krebs Bénédicte, « Le livre blanc de la supplychain », Axsolu conseil, France, Septembre 2010.
- Nové-Josserand Françoise, Volanov Alexis, « Dossier de presse- les solutions SAP de gestion de la chaîne logistique et de traçabilité », Paris, Janvier 2004.
- <http://www.logistiqueconseil.org>
- <http://www.acharkaoui.com/la-logistique/la-chaine-logistique-globale/2008>
- <http://www.faq-logistique.com/2002-2013>
- <http://www.gestion stocks : gestion des stocks et de la logistique.htm>