

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT ENSM.
Pôle Universitaire de KOLÉA**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master en spécialité : Management des Organisations

**Lean Supply Chain Management une démarche
d'amélioration de la performance de l'entreprise
Cas : ACGS Port Secs**

**Élaboré par :
OUADI SARAH**

**Encadré par :
Mme IRATEN SABRINA**

Année universitaire : 2019/2020

RÉSUMÉ

Avec le développement du commerce international, comme une activité support principale dans la chaîne de valeur des entreprises, la concurrence entre les ports sec nécessite d'opter pour des modes de gestion plus efficaces et l'efficacité logistique est incontournable. Pour mieux manager des activités logistiques afin d'avoir l'expédition plus rapide, le coût moins cher, la meilleure qualité des marchandises, il faut mettre en place une démarche Lean Supply Chain Management qui s'adapte à la stratégie d'entreprise et assure une performance d'une entreprise soit de service ou de production .notre objectif de ce travail est de montrer l'importance de cette démarche ,d'identifier les conditions de sa mise en place et de déterminer les contraintes qui vont la freiner.

Pour faire notre recherche on a suivi une étude qualitative avec deux directeurs de l'entreprise

« ACGS Port sec », d'après cela on a obtenu les résultats qui nous ont permis d'identifier les parties de la chaîne logistique de l'entreprise qui lui cause des retards et ne lui permis pas d'atteindre sa performance idéal en terme de cout, qualité et délais .

Mots clés : Lean Management, Lean Supply Chain Management, Performance.

ABSTRACT

With the development of international trade, as a main supporting activity in the value chain of companies, the role of dry ports become more and more important. The capability of logistics is a key skill. In order to better manage logistics activities, in order to have faster shipping, lowest cost , best quality of goods , we must implement a lean Supply Chain Management system comprehensively which fits the company's strategy .to do our research we have followed a qualitative study with two director of the company « ACGS Dry port » , we obtained results that allowed us to identify the part of supply chain that cause the delay, which not allow to the company to manage the ideal performance in terms of quality, cost and timeout .

Keywords: Lean Management, Lean Supply Chain Management, Performance.

ملخص

مع تطور التجارة الدولية، بوصفها نشاطاً أساسياً للدعم في سلسلة القيمة التجارية، فإن المنافسة بين الموانئ الجافة تتطلب اختيار أساليب إدارية أكثر فعالية، ولا يمكن تجنب الكفاءة السوقية. ولإدارة الأنشطة اللوجستية بشكل أفضل من أجل الحصول على شحن أسرع، وتكلفة أرخص، وجودة أفضل للسلع، فلا بد من تنفيذ نهج "إدارة سلسلة الإمداد" الرخيص الذي يتكيف مع استراتيجيات الشركة ويضمن أداء الشركة سواء في الخدمة أو الإنتاج.

وهدفنا في هذا العمل هو إظهار أهمية هذا النهج، وتحديد شروط تنفيذه، وتحديد القيود التي ستطحن هذا النهج. لإجراء أبحاثنا، تابعنا دراسة نوعية مع مديرين للشركة منفذ الجاف، فطبقاً لهذه النتيجة حصلنا على النتائج تسببت أدائها المثالي من حيث التكلفة والجودة والمواعيد النهائية النهائية التي مكنتنا من تحديد الأجزاء التي في تأخير عمل الشركة وسلاستها اللوجستية والتي لم تسمح لها بتحقيق

الكلمات المفتاحية : إدارة المرونة، إدارة سلسلة الإمداد بالرشاقة، الأداء

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au bon Dieu.

Je voudrais tout d'abord adresser ma profonde gratitude à mon encadreur, Madame IRATEN SABRINA , pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

Je voudrais également remercier les membres du jury pour avoir accepté d'évaluer notre travail.

Je tiens à exprimer ma sincère reconnaissance pour Mr DAHDOUH FOUAD Directeur de service exploitation pour son implication, sa collaboration et ses conseils fructueux qui m'ont permis de bien mener mon étude.

Un remerciement exceptionnel à mes très chers parents et grands-parents, à Mes sœur et mon petit frère Mayas, à toute ma famille, mes amis (es) pour leur soutien, leur présence et leurs encouragements.

Un remerciement à toutes les personnes qui m'ont aidée au sein de l'entreprise « ACGS Port sec ».

Je tiens à remercier l'ensemble des enseignants que j'ai rencontré toute au long de mon cursus universitaire.

A tous ceux qui m'ont aidée, et tous ceux qui ont collaboré de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

OUADI SARAH

TABLE DE MATIERE

RESUME	I
REMERCIEMENT III	
TABLE DE MATIERE	IV
LISTE DES TABLEAUX	VI
LISTE DES FIGURES	VII
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	VIII
Introduction	
Chapitre 01 : Cadre Théorique	6
1.Revue de littérature	7
1.1Du lean aux lean Supply Chain Management	7
1.2 Etudes antérieur	9
1.3 Problèmes de lean en Supply Chain Management	11
1.4 limite de lean en Supply Chain Management	13
2.Cadre Conceptuel	14
2.1 Definition des concepts	14
2.2 le concept lean Supply Chain Management	16
2.3 les caractéristiques d'une démarche lean Supply Chain Management	16
2.4 les piliers de mise en pratique d'une démarche lean Supply Chain Management	17
3. Contraintes de mise en place d'une démarche lean Supply Chain Management	19
Chapitre 02 :Cadre méthodologique	21
1.Etude documentaire	22
2.Observation sur terrain	22
3.Etude qualitative	
3.1 l'entretien.....22
3.2 Guide d'entretien	23
3.3 outil d'analyse et traitement des données	.24
3.4 Hypothèse	. 25
Chapitre 03 : Contexte Organisationnel	26
1.présentation de l'entreprise	27

1.1 Les activités d'ACGS port sec	28
1.2 Les type de planifications au sein d'ACGS	29
2. La supply chain d'ACGS et cheminement des conteneurs	31
2.2 Procédures de traitement du conteneur au port sec	33
Chapitre 04 : analyse et discussions des résultats	37
1. identification des piliers de mise en place d'une démarche Lean Supply Chain Management	38
1.1 Gestion du gaspillage et de JIT de production	38
1.2 Gestion de la relation client	39
1.3 Gestion de système d'information comme outils d'amélioration continue	41
2. Présentation des résultats de l'entretien	43
3. Discussion des résultats	44
Conclusion	47
Référence bibliographique	50
Annexe	54

LISTE DES TABLEAUX

Numéro du tableau	Nom du Tableau	Page
1	les caractéristiques de l'échantillon de l'étude	23
2	Taux de charge mensuel du port sec	38
3	Nombre totale des conteneurs	39
4	Grille d'analyse des résultats de l'entretien	43

LISTE DES FIGURES

Numéro de figure	Nom de figure	Page
1	Lean management de l'industrie au service	8
2	Organigramme d'ACGS port sec	27
3	la répartition au sein d'ACGS port secs	28
4	La chaîne logistique du port sec	35
5	interface de ZDS	42
6	les enjeux	46

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

ACGS : Algerian Centenaires Global Service

GCA : Gestion de la Chain d'Approvisionnement

LM: Lean Management

LSCM: Lean Supply Chain

SCM : Supply Chain Management

TCS : Total Conteneurs Sortis

TTC : Toutes Taxes Comprises

ZSD : Zone sous douane

INTRODUCTION

Depuis quelque années, le transport maritime de marchandises a eu une grande attention à travers le monde, parce qu'il fait une grande partie des échanges commerciales internationales, ce mode de transport demande une infrastructure spéciale. Cette dernière doit être adéquate et plus aménagée en termes de capacité physique et en capacité de maîtrise des flux. Ces besoins doivent être complétés par une gestion qui répond aux besoins de la qualité de service, tel que l'utilisation de nouvelles technologies et de nouvelles démarches de gestion.

De cela actuellement, les ports secs sont devenus des éléments fondamentaux des systèmes de transport locaux, nationaux et internationaux dans les régions volume élevé d'échanges car il devient un déterminant qui influence la concurrence des entreprises.

De ce fait, suite aux changements perçus dans le monde des entreprises ainsi que les modes de gestion, ces dernières se trouvent dans la nécessité d'approfondir et d'améliorer leurs réflexions dans le domaine du management afin d'être plus performant et de ce marquer différent par rapport aux autres entreprises. A l'heure actuelle, les managers préfèrent mettre en place un système managérial qui vise à la fois à satisfaire pleinement le client tout en réduisant les coûts et les délais, tout cela en améliorant la performance de son fonctionnement.

Gujar et al, 2009 citées par (JEEVAN et al .,2015) définissent un port sec comme un environnement intérieur avec des installations de manutention du fret permettant plusieurs fonctions à réaliser, par exemple: consolidation et distribution, temporaire le stockage, le dédouanement et la connexion entre les modes de transport. En permettant l'agglomération des équipements privés et publics, l'interaction entre les différentes parties prenantes de la chaîne d'approvisionnement facilement.

Un port sec est également connu comme un port intérieur terminal intermodal directement connecté aux ports maritimes de grande capacité moyens de transport, où les clients peuvent partir et récupérer leur des unités standardisées comme si elles traitaient directement avec un port maritime. Un port sec est un nœud logistique qui améliore la rentabilité, performance environnementale et qualité de l'arrière-pays connexions réseau.

Les différentes définitions indiquent que le but des ports secs est de soutenir les opérations portuaires afin d'améliorer sa compétitivité dans un système complexe. Les ports secs aident le port maritime à conteneurs en transformant les chaînes d'approvisionnement statiques des ports maritimes en systèmes adaptatifs aux réseaux d'entreprises, ce qui augmente la compétitivité des ports maritimes, la robustesse et facilite la chaîne d'approvisionnement étant donné le changement constant dans le monde système de transport (JEEVAN et al .,2015) .

Cependant, de nombreux ports secs ne sont pas bien exploités en raison de l'infrastructure logistique insuffisante, ce qui a entraîné une mauvaise connectivité aux ports maritimes et des retards dans le dégagement du conteneur qui mènent à des services inefficaces pour satisfaire le client.

En général, les défis auxquels sont confrontés les ports secs dans les différents pays varient commençant par la mauvaise gestion jusqu'au manque de compétence.

Par conséquent, les stratégies pour surmonter ces défis peuvent être différentes, mais ils doivent s'assurer que les ports secs sont capables de s'insérer dans le complexe système de ports maritimes. Les ports secs doivent améliorer l'interaction des différents acteurs opérant avec des objectifs différents.

Comme tous les autres pays du monde, l'Algérie donne une grande importance au transport maritime de marchandises, parce que ce dernier joue un rôle important dans le développement commercial et économique. Mais devant l'augmentation des échanges commerciaux algériennes, surtout l'importation, les ports algériens ne peuvent pas satisfaire les besoins de cette évolution commerciale. De ce fait, les ports secs constituent une solution parmi d'autres à résoudre ces problèmes de charge.

Ces zones extra portuaires sont chargées de l'entreposage et du transport des marchandises conteneurisées, participent à améliorer l'aire de la prestation des marchandises et diminuer la pression sur les ports maritimes.

Le port sec de LOGITRANS -ACGS est créé dans ce cadre. Cette infrastructure est aménagée pour l'entreposage et la manutention de la marchandise conteneurisée, avec ses propres capacités de stockages et ses moyennes de manutention. Le port sec peut jouer le rôle d'un port maritime facilement, surtout sa situation géographique qu'est hors ville et proche aux infrastructures des transports routiers et même ferroviaires. Donc en termes d'aménagement et de planification, le port sec est adaptable pour n'importe quelle augmentation des échanges.

Cependant, la gestion et l'exploitation ne semblent pas être à la hauteur du volume de l'investissement et de perspectives de développement du port sec. A cela s'ajoute l'absence des études de concurrence. Un constat dont les conséquences sont une diminution de l'activité du port sec

D'après le constat qu'on a fait, et pour atteindre la performance souhaitée par l'entreprise, l'adoption d'une démarche Lean Supply Chain Management sera la méthode qui va assurer l'efficacité et l'efficience de processus de fonctionnement de l'entreprise.

Sachant qu'une entreprise utilise non seulement le Lean pour la fabrication, mais aussi pour tous les autres services, y compris l'administration, la conception et l'exploitation, les ressources

humaines et même dans sa Supply Chain. L'entreprise allégée étendra également cette philosophie au-delà de ses propres portes pour influencer les fournisseurs en amont et les clients en aval, réduisant ainsi d'avantage le gaspillage des ressources.

Dans ce contexte et afin d'atteindre les objectifs de notre étude, le présent travail s'intéresse à la problématique suivante :

Comment une démarche Lean Supply Chain Management peut améliorer la performance d'une entreprise de service ?

De cette perspective, On va abordée et déterminer les conditions nécessaires pour mener une démarche Lean Supply chain Management, à travers les interrogations suivant ?

Q1. Quelles sont les conditions de mise en place d'une démarche Lean Supply Chain Management ?

Q2. Quels sont les contraintes que l'entreprise peut rencontrer dans la mise en place de cette démarche ?

L'objectif de notre travail est de mieux comprendre la démarche du Lean Supply Chain Management qui est importante au sein des entreprises. Il s'agit aussi de déterminer les conditions de mise en place de cette démarche au sein de « ACGS Port sec ».

Notre recherche est, sur le plan académique et managérial comme suit :

Sur le plan académique : la découverte des concepts fondamentaux du Lean Supply Chain Management, comprendre les enjeux et son déploiement et connaître les principaux outils d'amélioration associés à cette démarche.

Sur le plan managérial : l'adoption d'une démarche Lean Supply Chain Manangement par les entreprises peut déterminer la volonté de ces dernières à faire des améliorations continues pour atteindre la performance, et pour assurer sa pérennité face à la concurrence.

Notre travail est structuré en quatre chapitres :

Chapitre 01 : Cadre théorique

Ce chapitre portera sur la revue de la littérature et les fondements du Lean Supply Chain Management et son évolution dans le temps, en deuxième lieu nous allons aborder le cadre conceptuel de sujet.

Chapitre 02 : Cadre méthodologique

Nous consacrons ce chapitre, à la présentation du cadre méthodologique et la méthode de travail suivi afin de réaliser ce projet de fin d'étude.

Chapitre 03 : Contexte organisationnelle

Ce chapitre est consacré pour la présentation de l'organisme d'accueil « ACGS –Port Sec ».

Chapitre 04 : Analyse et discussion des résultats

Ce dernier chapitre est réservé à la présentation et la discussion des résultats de notre enquête sur terrain.

Chapitre 01 :
Cadre Théorique

Dans ce chapitre nous avons abordé les concepts clés qui tournent aux tours de notre sujet sous forme d'une revue de la littérature et un cadre conceptuel afin de permettre aux lecteurs d'avoir une idée générale sur ce qui a été déjà fait et en rajoutant notre apport dans ce secteur .

1. Revue de littérature:

Dans le but de constituer notre revue de littérature, nous avons consulté plusieurs articles portant sur la problématique du Lean supply Chain management. Cette revue de littérature nous permettra, notamment, de mieux définir notre champ d'étude, ainsi, les indicateurs appropriés à mettre en place dans l'implantation de LSCM dans une entreprise de service entreposage et logistique.

Le concept Lean consiste à éliminer les déchets et à créer de la valeur client ;il se compose des principes qui constituent l'éléments essentiel de la philosophie (Womack et al. 1990; Hines et Taylor, 2000; Hines et al., 2004) citées par (ARLBJØR et al.2011) .

La philosophie Lean a été largement utilisée dans les pratiques de nombreuses entreprises, et a conduit avec le temps des grands progrès et résultat honorable en matière d'efficacité. (Liu et al., 2011) .

Beaucoup d'auteurs tels que, Akkermans et al 2004 commentent que le management de la supply chain est une activité très complexe de point de vue universitaire et professionnel. Vu que c'est une chaîne composée de plusieurs unités dont la gestion devient vaste et difficile à gérer ;Vu les avantages apportés aux environnements de fabrication, l'incorporation de principes et de pratiques lean dans le SCM a abouti à une différenciation résultats tout au long de la chaîne d'approvisionnement (ARIF-UZ-ZAMAN et AHSAN, 2014).

En ce sens, « l'extension de l'application des principes et des pratiques Lean à la chaîne d'approvisionnement a été appelé Lean Supply Chain Management (LSCM) » (ANAND et KODALI, 2008).

1.1 Du lean aux lean supply chain management

Depuis les années 1980, les entreprises manufacturières ont basculé de paradigme d'entreprises concurrentes les uns aux autres à celle de chaînes d'approvisionnement concurrentes dans le but de répondre aux attentes des clientes.

Ils soulignent que, « l'intégration de la philosophie et des pratiques lean dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement (SCM) a entraîné l'émergence de nouveau concept de lean SCM dans les années 1990 (Bruce et al. ,2004) » (Liu et al. 2013, p2124).

Arlbjørn et al.2011 note que « Le concept Lean semble avoir connu une renaissance depuis son introduction en un contexte de gestion (Krafcik, 1988) ».

Ensuite, dans les années 1990, les pratiques Lean deviennent plus populaire, et « leur mise en œuvre dans Le contexte de la supply chain a gagné plus d'attention quelques années plus tard». (TORTORELLA et al ., 2018,p 4)

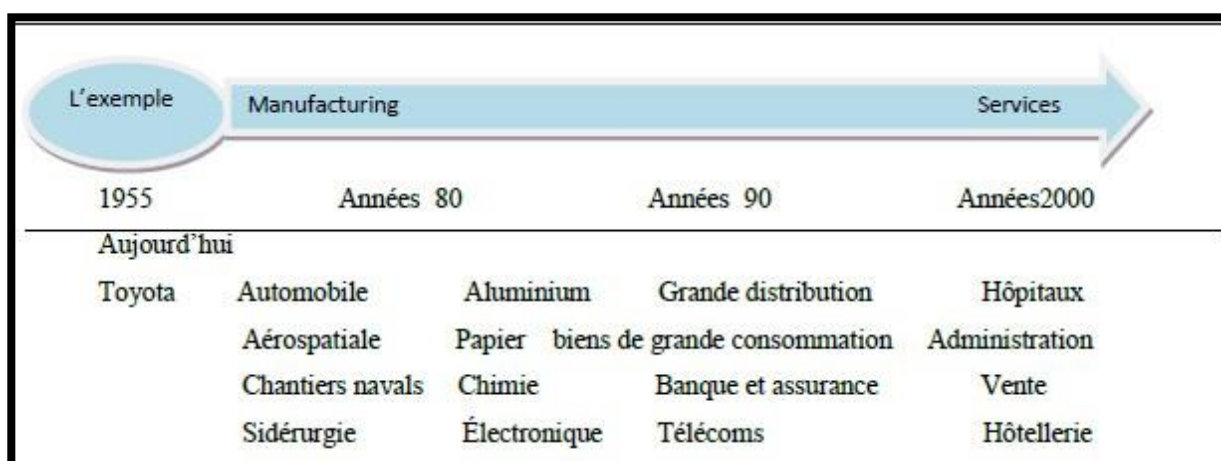
En 1996 ; le livre publier « Lean Thinkig » de Womack et Jones, à favoriser l'extension des principes et pratique du concept Lean ; Le livre favorise la mise en œuvre du Lean au longe de la chaîne d'approvisionnement (Cudney et Elrod ; 2011).

D'après Arlbjørn et al. 2011, l'hypothèse Lean est applicable partout et, par conséquent, elle est passé de l'atelier de production à d'autres domaines plus fonctionnel, ou on parlait de : Lean supply, Lean logistics et Lean SCM.

Récemment, il s'est orienté vers d'autres secteurs, par exemple, Lean dans les hôpitaux, Lean dans les administrations et lean dans les organisations de service. L'émergence du concept Lean Supply Chain Management à était dû à l'extension de la philosophie lean au-delà du champ d'application d'une entreprise à l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement (Holweg 2007).

Pour conclure, Ces dernières années, les principes et pratiques Lean SCM ne cessent d'être exploré. Tortorella et al. 2018, indiquent que LSCM met l'accent sur l'utilisation des pratiques Lean de manière synergique pour créer des systèmes de production et de logistique de haute qualité qui produisent et livrent selon la demande des clients .

Figure 01 : Lean management de l'industrie au service.



Source :site internet

[http://cnfpt.fr/sites/default/files/presentation_orphoz_mip_manager_autrement_28.03.12_int_ext.

Consulté le 10 /09/2020 à 15h00]

1.2. Études antérieur

Pour commencer on a Jasti & Kodali (2015) qui ont rassemblés l'ensemble des études réaliser sur le LSCM ; malgré que ils mentionnent que « Bien que plusieurs auteurs aient proposé des définitions de LSCM, il n'y a ni définitions systémiques ni complètes des ensembles et des pratiques organisationnelles qui englobent LSCM. Il est impératif de parvenir à ce consensus afin d'élargir les connaissances sur le sujet » .

Le premier à réaliser un travail sur le Lean Supply Chain management était par Lamming en 1996, et il s'est concentré sur l'offre Lean, à l'exclusion des autres aspects de la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Cependant, il manque encore des recherches sur la méthode globale de composition de l'assemblage LSCM.

Après, en 1999 Taylor , a étudié la relation Lean avec la chaîne d'approvisionnement, mais n'a révélé aucun type d'éléments pour atteindre l'excellence dans le domaine du LSCM. .

Anand et Kodali (2008) ont passé en revue la littérature et ont trouvé des lacunes dans la littérature existante. La même étude a rapporté que de nombreuses études se concentrent uniquement sur tous les aspects du LSC et mener rarement des recherches sur les activités de trafic en amont et en aval des organisations.

Ensuite, Womack et Jones (2003; 2005) estiment que les véritables d'une entreprise Lean doit mettre en œuvre des principes Lean tout au long du processus d'information et de production, tout en prenant en compte les clients et les fournisseurs. La relation et les conséquences de la mise en œuvre systématique du LSCM et son impact sur la performance de la chaîne d'approvisionnement est presque absente car y en a un manque de preuve empirique. Tortorella et al (2018), évoquent que y en a de nombreuses études sur le LSCM mais chaque une d'eux évoque un point spécifique et non général qui englobe toute le concept et ses allier, ils ont partagés ses groupes d'études et d'auteurs comme suit :

a) premier groupe d'auteurs : Levy, 1997; Sridharan et al. , 2005; Li et al. , 2006; Taylor, 2006; Boonthonsatit et Jungthawan, 2015, limitent l'application des outils lean à quelque segments industriels de production, ou ils n'approcher qu'une seule pratique Lean et il le focalise sur le côté

manufacturing , en négligeant la mise en œuvre du LSCM. Tandis que, une mise en œuvre réussie du LSCM exige une l'implication des fournisseurs et des clients.

b) deuxième groupe d'auteurs : associent la mise en oeuvre de LSCM à l'amélioration des performances opérationnelles de la chaîne d'approvisionnement tel que, Wee et Wu, 2009; Manzouri, 2012; Hartono et al. , 2015; Prajogo et al. , 2016).

Ils soulignent que LSCM peut être mise en place dans différentes chaînes d'approvisionnement, telles que la nourriture, les jouets électronique, automobile, et l'agroalimentaire. g De leurs parts, Cudney et Elrod (2011), mentionne que certains secteurs d'activités ont une pénurie d'études, telles que l'informatique, la construction civile, la conception, l'ingénierie, gouvernement et militaire.

On constate que les études sur le LSCM sont encore moins fréquemment mises en évidence dans la littérature par rapport aux environnements de fabrication.

La complexité de la mise en œuvre de LSCM en pratique est plus grandes que celle de sa mise en œuvre dans la fabrication, Vu que sa nécessitent une adaptation importante (Anand et Kodali, 2008).

Tortorella et al 2018, note que « la plupart des articles sur le LSCM sont superficiels approche de ses facteurs de succès critiques, ce qui indique la nécessité d'une restructuration du la mise en place d'une infrastructure de soutien ».

Mohammaddust et al. 2017 citées par Tortorella et al., (2018) ,ont développé un modèle de risque alternatif stratégies d'atténuation pour concevoir des chaînes d'approvisionnement allégées et réactives.

c) troisième groupe : par exemple, Lewis, 2006; Cagliano et al., 2006; Blanchard, 2010 ont mis en œuvre les principes et les pratiques de LM dans les activités de SCM et ont réaliser de bonne résultats organisationnels, Etant donné que l'intégration des principes et pratique de lean management dans le SCM était largement, il reste encore beaucoup d'études afin de mieux comprendre l'adaptabilité des méthodes lean .

Cependant, bien que largement discutée, l'intégration des principes et des pratiques LM dans la GCA a encore beaucoup à évoluer afin de mieux comprendre l'adaptation de l'approche Lean.

1.3 Problèmes de Lean en Supply Chain Management

Tortorella et al. (2018) soulignent que le « manque d'implication de la haute direction comme l'un des principaux obstacles au soutien de la mise en œuvre du LSCM», ils commentent aussi que, la seule façon de créer une transformation vraiment allégée est grâce à un leadership fort au sommet de l'organisation.

Perez et al. , 2010 de leur part, ont identifié que le manque d'engagement peut conduire à un certain nombre de problèmes, comme :un Manque d'accès aux ressources ,des longs processus décisionnels et échecs de communication.

D'autre part, Karim et Arif-Uz-Zaman (2014) définissent un autre facteur clé qui est le la mise en place d'«équipes d'amélioration», qui se concentre généralement sur le développement de principes lean et ses pratiques, cela fournit aux employés des connaissances et compétences.

Avec l'intégration rationnelle de l'implémentation Lean dans l'organisation (atelier et processus commerciaux), Par conséquent, l'existence d'une équipe formelle pour améliorer la formation et les qualifications de la pratique LSCM peut établir des liens plus étroits avec les agents de la chaîne d'approvisionnement, établissant ainsi un processus de développement qui transcende les problèmes.

Les gestionnaires doivent développer relations stratégiques basées sur la confiance avec les fournisseurs et les clients. Méfiance et hostilité parmi ces agents peut décourager les efforts de mise en œuvre des pratiques LSCM, impliquant l'échec d'amélioration continue (Manzouri et al., 2013).

Taylor a soutenu qu'il existe une difficulté à s'éloigner des stratégies de négociation actuelles, qui influencent négativement la mise en place de partenariats à long terme et le renforcement des relations de pouvoir qui compromettre la mise en œuvre du LSCM.

Bien qu'il existe différents niveaux de pouvoir de négociation entre les agents de la chaîne d'approvisionnement, gagner un avantage sur les autres n'est pas cohérente pour une mise en œuvre du LSCM, car elle nuit au développement des avantages partagés (Lamming, 1996).

Par conséquent, il est raisonnable de supposer que ces agents dépendent de chaque d'autres pour obtenir des niveaux de performance opérationnelle plus élevés (MANZOURI et al. , 2013). Dans ce sens, ils ont décrit une étude de cas liée à l'approvisionnement en matériaux de construction chaîne, où les concessionnaires ont un pouvoir de négociation dominant sur le fabricant.

L'adaptation des principes LM aux activités SCM n'est pas un processus simple mentionne Hines et al., 2004 citées dans (TORTORELLA.,et al,2017) ; pour divers raisons, telles que:

- les déchets sont plus faciles à identifier et à quantifier dans l'environnement de l'atelier plutôt que dans la chaîne d'approvisionnement;

- les processus de fabrication peuvent être contrôlés par la haute direction, tandis que SCM requiert une attention pour l'ensemble de la chaîne, des fournisseurs aux clients.

Anand et Kodali, mentionnent que, certains des modifications doivent être apportés pour adapter les principes et pratiques allégés à la GCA. Tandis que la fabrication implique principalement le flux de matériaux avec une quantité réduite d'informations dans les limites de l'organisation, la chaîne d'approvisionnement comprend le flux de matériaux, d'informations et de ressources au-delà des frontières de l'organisation. Ainsi, les avantages et les obstacles rencontrés pour la mise en œuvre du LSCM peuvent différer de ceux déjà connus dans la fabrication (MANZOURI et RAHMAN, 2013).

Une mise en œuvre Lean à plusieurs niveaux d'une chaîne d'approvisionnement est extrêmement difficile à réaliser. De plus, au niveau de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, il n'est peut-être pas possible d'atteindre une telle perfection idéale. Cependant, du point de vue d'un échelon spécifique de la chaîne d'approvisionnement, il devient plus facile d'identifier si les pratiques actuelles sont maigres ainsi que leur niveau d'adoption (TORTORELLA et al., 2013).

1.4 Limite de Lean en Supply Chain management

Une limitation courante des recherches antérieures sur le Lean SCM est le manque de gestion intégrée approches pour résoudre le problème des déchets de la chaîne d'approvisionnement dans une perspective holistique. Même si différents types des déchets émanant de la production allégée ont été clairement définis, il y a eu peu de rapports sur l'utilisation approches intégrées basées sur l'étude d'interrelations complexes de différents types de déchets (LIU et al. 2013).

Suite à l'ensemble des articles consulter dans cette revue de littérature présenter, nous somme arrivé à comprendre le Lean Supply chain management et son évolution en passant du Lean Management dans la manufacturing vers sa détente sur les autres secteurs d'activités et surtout sur la Supply Chain selon la perspective de plusieurs auteurs, et cela nous a permis de déterminer les différents problèmes et difficultés rencontrés l'heure de cette démarche .

Avec l'intégration rationnelle de l'implémentation Lean dans l'organisation (atelier et processus commerciaux), Par conséquent, l'existence d'une équipe formelle pour améliorer la formation et les qualifications de la pratique LSCM peut établir des liens plus étroits avec les agents de la chaîne d'approvisionnement, établissant ainsi un processus de développement qui transcende les problèmes.

Les gestionnaires doivent développer relations stratégiques basées sur la confiance avec les fournisseurs et les clients. Méfiance et hostilité parmi ces agents peut décourager les efforts de mise en œuvre des pratiques LSCM, impliquant l'échec d'amélioration continue (Manzouri et al., 2013).

Taylor a soutenu qu'il existe une difficulté à s'éloigner des stratégies de négociation actuelles, qui influencent négativement la mise en place de partenariats à long terme et le renforcement des relations de pouvoir qui compromettent la mise en œuvre du LSCM.

Bien qu'il existe différents niveaux de pouvoir de négociation entre les agents de la chaîne d'approvisionnement, gagner un avantage sur les autres n'est pas cohérente pour une mise en œuvre du LSCM, car elle nuit au développement des avantages partagés (Lamming, 1996).

Par conséquent, il est raisonnable de supposer que ces agents dépendent de chaque d'autres pour obtenir des niveaux de performance opérationnelle plus élevés (MANZOURI et al. , 2013). Dans ce sens, ils ont décrit une étude de cas liée à l'approvisionnement en matériaux de construction chaîne, où les concessionnaires ont un pouvoir de négociation dominant sur le fabricant.

L'adaptation des principes LM aux activités SCM n'est pas un processus simple mentionne Hines et al., 2004 citées dans (TORTORELLA.,et al,2017) ; pour divers raisons, telles que:

- les déchets sont plus faciles à identifier et à quantifier dans l'environnement de l'atelier plutôt que dans la chaîne d'approvisionnement;
- les processus de fabrication peuvent être contrôlés par la haute direction, tandis que SCM requiert une attention pour l'ensemble de la chaîne, des fournisseurs aux clients.

Anand et Kodali, mentionnent que, certains des modifications doivent être apportés pour adapter les principes et pratiques allégés à la GCA. Tandis que la fabrication implique principalement le flux de matériaux avec une quantité réduite d'informations dans les limites de l'organisation, la chaîne d'approvisionnement comprend le flux de matériaux, d'informations et de ressources au-delà des frontières de l'organisation. Ainsi, les avantages et les obstacles rencontrés pour la mise en œuvre du LSCM peuvent différer de ceux déjà connus dans la fabrication (MANZOURI et RAHMAN , 2013).

Une mise en œuvre Lean à plusieurs niveaux d'une chaîne d'approvisionnement est extrêmement difficile à réaliser. De plus, au niveau de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, il n'est

2. Cadre conceptuel :

2.1. Définition des concepts

A / Lean management :

Le Lean Management est une démarche engagée par l'entreprise en vue d'atteindre la performance par le biais de l'amélioration continue qui se fait par l'élimination du gaspillage, et tout ce processus a comme objectif de délivrer plus de valeur à ses clients.

Lean management signifie développer une chaîne de valeur pour éliminer tous les déchets, y compris le temps, et pour assurer un calendrier de niveau.» citées par (CICCULO et al., 2017) .

D'après Cheng et Xueyun, au global, il y a 7 types de Muda (gaspillage) dans une production ou dans un processus de service :

1. **Temps d'attente** : le temps d'attente, par exemple, l'attente de matériel ou d'une décision, chose qui cause un retard pour finaliser un cycle ou un processus.
2. **Transports inutiles** : le transport peut être celui d'information, de matériel d'un déplacement. Vu que les transports n'apportent pas de valeur ajoutée pour le client final, il est essentiel de les minimiser.
3. **Sur processus** : il faut aussi éviter des opérations inutiles dans un processus qui ne sont pas requises pour satisfaire le besoin du client. Par exemple, l'utilisation d'une machine trop précise, ou faire les sur contrôles inutiles.
4. **Surstocks** : les surstocks existent quand des matières ou des composants pour réaliser le travail sont conservés dans le stock sans être utilisés. Un tel stock génère de la perte d'espace et des immobilisations financières.
5. **Mouvements** : ce Muda concerne tout mouvement qui n'ajoute pas de valeur au produit final. Par exemple, l'aller-retour pour prendre des matériels dans une intervention au chantier.
6. **Non-qualité** : cause une insatisfaction pour le client chose qui est considéré comme une perte pour l'entreprise car le client ne va pas payer pour un service défectueux généré par la non qualité.
7. **Surproductions** : la surproduction désigne le dépassement de la demande du client.

b/Supply chain management

Selon supply chain Council 1996 : SCM englobe tous les acteurs impliqués dans la production et la livraison d'un produit fini ou d'un service depuis le fournisseur du fournisseur jusqu'au client du client, elle est constituée de fournisseurs, de fabricants, de distributeurs, et de clients.

Elle est définie aussi comme étant un réseau d'organisations ou de fonctions géographiquement dispersées sur plusieurs sites qui coopèrent, pour réduire les coûts et augmenter la vitesse des processus et activités entre les fournisseurs et les clients. Si l'objectif de satisfaction du client est le même, la complexité varie d'une chaîne logistique à l'autre.

C /Lean supply chain management

De nos jours, l'intégration des deux concepts Lean et supply chain management est devenue un nouveau concept connu sous LSCM.

Jurado et Fuentes ,2014 définissent Lean supply chain management comme suit : « un système dans lequel tous les participants exécutent leurs tâches selon les principes de la gestion allégée, y compris le chargement du calendrier de niveau en fonction de la demande tirée, le déploiement d'activités d'amélioration continue, le maintien d'une capacité suffisante (ire excédentaire) pour satisfaire la demande externe, le respect rigoureux du calendrier afin d'optimiser les profits pour tous les participants de la chaîne d'approvisionnement et l'établissement de relations réciproques à long terme entre tous les participants » .

Le Lean SCM a été défini aussi comme étant une philosophie opérationnelle et stratégique de la chaîne d'approvisionnement qui utilise Internet permettant aux technologies de régénérer en continu les réseaux de fournisseurs et de partenaires de services (Hines et al . 2004) citées par (LIU et al.,2013) .

La démarche Lean Supply Chain Management est considérer comme un ensemble d'organisations directement liées par des flux de produits, de services, d'informations et de fonds en amont et en aval qui travaillent en collaboration pour réduire les coûts et les déchets en tirant efficacement ce qui est nécessaire pour répondre aux besoins. de clients individuels (Tortorella et al.,2017).

La démarche Lean supply chain management permet au entreprise de réalisé une valeur ajoutées au moindre coût grâce à la gestion collaborative et en temps réel et d'une manière efficace, commençant du transfert de produits ou services, au classement des priorités de la demande, des capacités de livraison d'informations jusqu'à sa logistique sur le marché. En tenant compte qu'elle est applicable dans un environnement commercial stable, prévisible et contrôlable.

2.2 Le concept lean dans la Supply Chain management

L'adoption du LSCM implique un modèle commercial différent, dans lequel l'amélioration des bénéfices résulte de la coopération plutôt que de la négociation ou de l'imposition de pouvoir sur les partenaires de la chaîne d'approvisionnement (TORTORELLA et al.,2017)

L'utilisation des concepts fondamentaux des techniques de Lean management sont utilisables dans le système logistique: sachant que les concepts de pensée Lean peuvent être utilisés dans tous les domaines d'activité. (Alvim et Galizio de Oliveria) .

Selon ses derniers ses concepts sont :

a- Description du client de la valeur des produits (produits et services): la détermination de la valeur commence généralement par client. Les gens doivent développer et comprendre leurs besoins et leurs avis concernant les produits, les résultats, les avantages et les services.

b- Définition de la valeur par le client: déterminer la chaîne de valeur de chaque produit (Produit et service) et le traitement des déchets;

c- Cartographier les tâches de l'organisation afin que les gens puissent voir le processus, y compris les activités efficaces et ceux "inutiles".

d- Diffusion de la valeur tout au long de la chaîne: après avoir mené des activités inutiles, et le reste est coordonné pour l'entrée et la sortie Entre les différentes étapes du processus. Cela nécessite une attention aux besoins des objets dans le processus (produits, résultats, avantages et services), et ne doit pas Affecté par l'infrastructure ou l'organisation existante .De ce fait L'analyse Lean permet de diviser les activités en trois catégories: activités à valeur ajoutée, activités nécessaires sans valeur ajoutée, activités sans valeur ajoutée inutiles. Et Le client peut promouvoir la création de valeur dans la chaîne de valeur.

2.3 .Les caractéristiques d'une démarche lean supply chain management

Peu de chercheurs ont tenté d'établir les principaux composants qui caractérisent LSCM. Par exemple, Blos et al. (2015) suggèrent un cadre basé sur huit structures opérationnelles SCM, dont le but est de maintenir la chaîne d'approvisionnement plus résistante aux risques internes et externes qui sont : service client, gestion des stocks, flexibilité, délai de mise sur le marché, le Financement, durée du cycle de commande, qualité et disponibilités sur marché.

D'une autre part, Alvime et Ottomar définissent les caractéristiques suivant afin d'assurer une démarche Lean Supply Chain Management:

a) Orientation vers la demande des clients: les demandes des clients sont la motivation de la production et le point de départ de la valeur; la production systématique est tiré par les demandes des clients.

b) Rapidité et précision: cela signifie que le matériel est terminé à temps dans chaque stade de l'écoulement; exact signifie une information et une communication précises, stockage précis, prédiction précise des demandes des clients et expédition précise quantité; indique rapidement la vitesse de réponse des demandes des clients et transmission de la vitesse du fret dans le système logistique.

c) Réduction des coûts et augmentation d'efficacité: cela va garantir le faible coût et haute efficacité grâce à une allocation raisonnable des ressources.

d) Intégration systématique: un système allégé nécessite une meilleure allocation des ressources, y compris le partage d'installations et d'équipements, le partage d'informations et le partage des avantages.

e) Informatisation : un service de logistique moderne est un projet systématique complexe; Donc les informations électroniques sont pratiques pour la transmission, la sauvegarde et le calcul qui peut provoquer un flux d'informations rapide, précis et assure un service logistique en temps opportun, très efficace l'informatisation est le cœur et la garantie d'une LSCM.

2. 4. Les piliers de mise en pratique d'une démarche Lean Supply Chain Management

Jasti et Kodali (2015), sur la base d'une analyse documentaire approfondie des trente dernières années en ce qui concerne le LSCM, à partir desquels huit pratiques ont été définies comme des piliers de la mise en œuvre du Lean SCM:

a-1 'engagement de la direction

b-gestion des fournisseurs

c- la gestion de la relation client

d- gestion des technologies de l'information

- e-élimination des déchets
- f-l' amélioration continue
- g-JIT de la production
- h-la gestion logistique

Ses piliers sont détailler et expliquer comme suit :

a-Engagement de la direction

L'action et la gestion de haut niveau est obligatoire pour mettre en œuvre tout type de stratégie opérationnelle de l'organisation. La haute direction proposée comme l'un des éléments permettant d'atteindre l'excellence dans le domaine des cadres LSCM., L'engagement de la haute direction est l'un des piliers importants du LSCM.

b-Gestion de la relation fournisseurs

Dans les temps modernes, la fabrication de produits de haute qualité n'est pas seulement la seule norme, mais elle joue également un rôle important dans la livraison des produits aux clients au bon moment, à la bonne quantité, au bon endroit et au bon prix. Indispensable au succès de l'organisation. Toutes ces activités sont toujours intégrées avec le fournisseur.

c-Gestion de la relation client

Dans la situation mondiale actuelle, le succès d'une organisation dépend de la qualité des produits et services qu'elle fournit aux clients. L'organisation doit avoir un impact sur les clients internes et externes et leur fournir le meilleur service clients.

d- Informatique

Le succès de la chaîne d'approvisionnement complexe d'aujourd'hui dépend du flux d'informations dans la chaîne d'approvisionnement active. L'utilisation des technologies de l'information peut contrôler le flux d'informations dans la chaîne d'approvisionnement.

La technologie de l'information est une exigence nécessaire pour maintenir le contrôle de ces multiples réseaux et améliorer l'efficacité de la chaîne logistique.

e-Élimination des déchets

Les déchets dans une activité sont ceux qui ne sont pas nécessaires aux clients et qui n'aide pas dans la réponse à leurs besoins. Selon Ohno, les déchets peuvent être divisés en sept types de déchets:

Surproduction, inventaire, transport, sur-traitement, défauts, transport et attente

f-Amélioration continue

L'objectif principal de l'amélioration continue d'une entreprise est de mettre en œuvre un plan qui vise à augmenter le taux de réussite des activités et à réduire le taux de perte .

g- Fabrication JIT

Le système JIT utilisait initialement dans le concept SCM est un facteur importants pour atteindre l'excellence. Il consiste à répondre aux clients en terme de qualité, coût et délai en minimisant les ressource utiliser.

h- Gestion de la logistique

L'une des racines de SCM se situe dans le domaine de la gestion logistique. SCM vise à développer la coordination, la collaboration et les relations à long terme.

3. Contrainte et difficultés de mise en place d'une démarche LSCM.

Pérez et al. (2010) dans T ortorella et al ; énumère quatre principaux obstacles à surmonter pour réussir la mise en œuvre de LSCM :

- 1- les stratégies actuelles de «trading» basées sur des enchères fluctuantes les prix,
- 2-la difficulté de former une équipe de flux de valeur.
- 3-l'engagement de haute direction.
- 4- les relations conflictuelles existantes, fondées sur le pouvoir, clients et fournisseurs

La mise en œuvre du Lean dans SCM est faisable et donne de bonnes finalités aux entreprises de production et de service ; tandis qu'il faut prendre en considération 4 éléments qui peuvent freiner ce processus. Staudacher, et Tantardini, (2012) identifier qu'ils sont raison des difficultés et des problèmes de mise en œuvre du Lean dans les SCM , qui découlent à la fois une approche managériale traditionnelle dans les entreprises de services et de la faible visibilité et l'intégration qui marque les relations entre les différents acteurs des chaînes d'approvisionnement, ainsi que des caractéristiques de la chaîne d'approvisionnement elles-mêmes.

Ils affirment que La mise en œuvre du Lean dans SCM est possible et peut donner de très bons résultats. Néanmoins, ils ont cité quatre aspects à considérer. Ceux-ci sont:

a -Faible visibilité sur les activités menées toute aux long de processus, soit sur l'ensemble flux, ou sur leur valeur et importance dans différentes étapes, il est fondamental de soutenir collaboration et dialogue entre les différentes étapes afin de définir des normes, typologies de cas et d'identifier les étapes à mettre en valeur. Ce type de visibilité n'implique pas d'investissements systèmes d'information.

b- Style de gestion traditionnel et la faible attention accordée à la gestion des opérations de services peuvent constituer un obstacle à la mise en œuvre efficace du Lean. Actuellement, les gestionnaires ne s'associent pas d'impliquer les employés dans les activités d'amélioration, et le thème de la durabilité de l'amélioration bien abordé par les gestionnaires.

c- Caractéristiques et configuration de la chaîne logistique dans la mise en œuvre de Lean dans SCM peut non seulement exiger des efforts et des modifications sur la façon dont les pratiques Lean sont mises en œuvre ou peuvent être mises en œuvre.

d- Systèmes d'incitation et de coordination tout au long de la chaîne logistique est basés sur le maintien du service, les accords de niveau sont utilisés comme outils de mesure du rendement et non comme un outil pour comprendre les problèmes et améliorer les performances.

Chapitre02 :
Cadre
Méthodologique

Dans cette partie de notre travail, nous allons présenter les méthodes que nous avons choisies pour la collecte des informations, les méthodes d'analyse des résultats obtenus ainsi que les limites et difficultés observées dans la réalisation de ces travaux.

Pour la collecte d'informations, nous avons réalisé une étude documentaire, une observation sur terrain et une recherche exploratoire et en fin une étude qualitative.

1. Étude documentaire :

Dans le cadre de la réalisation de notre étude documentaire Nous avons basé sur les documents interne de ACGS Port sec pour récolter les informations qui nous ont permis de bien comprendre la mission, la vision, l'objectif et la chaine logistique de cette entreprise qui nous a aider à réaliser notre travail .A l'aide de la directrice exploitation on a pu déterminer les phases et les étapes de la chaine logistique les plus concerné par notre étude.

Nous avons aussi réalisé une recherche sur internet ou on a pu consulter plusieurs articles qui abordent le lean management et lean supply chain management, cela nous a permis de tomber sur des études récentes en matière de LSCM et leur application. Mais on a constaté que cette démarche n'a pas était étudié en Algérie et surtout dans une entreprise de service.

2. Observation sur terrain :

Dans le cadre de la réalisation d'une observation sur terrain on a fait le constat suivant :

- Au début on a eu la chance d'assister et de suivre les étapes successives du chargement, transfert, déchargement et le traitement des marchandises conteneurisées, depuis l'accostage du navire à la rade du port de déchargement jusqu'à leur entreposage dans le port sec de la ACGS, en passant par toutes les procédures et formalités. Cela nous a permet d'avoir une illustration de sa chaine logistique.
- Cela nous a permis de faire une idée précise de la situation actuelle et d'identifier les étapes qui cause ralentissent ce cheminement et ne donnent pas de valeur ajouté remarquable.

3. Etude Qualitative :

3-1 l'entretien

Afin d'effectuer notre travail de recherche, nous avons opté pour un guide d'entretien (voir Annexe 1 guide d'entretien) cette méthode reste pertinente, car il s'agit d'obtenir différents avis et préconisations auprès des personnes directement concernées. Lors d'entretiens semi-directifs, nous avons essayé de cibler les acteurs ayant une relation avec la gestion et chaine -logistique

d'ACGS. De ce fait, on a choisis pour réaliser notre entretien le Directeur Port Sec et le Directeur de Service exploitation

• Dans le tableau suivant des informations de nous interviewe :

Tableau 1 : les caractéristiques de l'échantillon de l'étude

Interviewe /fonction	Expérience dans le poste	Mission
Directeur d'ACGS port sec	10 ans	-Organisation du port sec -Assurer la bonne gestion des ressources
Directeur service exploitation	5 ans	-Planification des opérations -suivie de la plateforme logistique

Source : réaliser par nous même

Vu la contrainte du COVID-19 et la décision ministériel qui a fait un arrêt obligatoire de 14 port secs y est compris ACGS, donc c'était impossible de mener ces entretiens en face-à-face en raison de la fermeture de l'entreprise aux stagiaires, on a opté pour des réponses délivrées par email, et nous avons retranscrits les réponses en verbatim qui est une citation textuelle mot à mot et un compte rendu complet de l'entretien.

On n'a pas pu cartographier la chaîne logistique et mettre en place et en pratique la démarche Lean Supply Chain Management comme prévu. Donc on s'est contenté d'une analyse globale en déterminant les contraintes déjà constaté.

3-2 Guide d'entretien :

Dans le cadre de notre thèse nous avons réalisé des entretiens l'aide d'un guide d'entretien semi-directif.

Le guide d'entretien a été établi comme suit :

• **Introduction:** On a présenté notre travail, et l'intérêt de la réalisation de cette interview pour que l'interviewé nous fournisse des réponses qui seront bénéfiques en terme de données apportées à notre recherche.

•**Liste de questions** : élaborées par nous-même, en fonction du thème de notre recherche et des hypothèses qu'on cherche à vérifier, ces questions se composent de :

Thème 01 : Il porte sur la présentation de l'entreprise et de sa vision future.

Thème 02 : Par ces deux questions on cherche à savoir la stratégie Supply Chain adopté par l'entreprise et déterminer son mode de gestion.

Thème 03 : Dans ce thème qui porte sur les facteurs clé pour avoir une entreprise performant on essaye de déterminer les appuis sur lesquels l'entreprise compte pour être performante.

Thème 04 : Suivi par des questions qui porte sur mise en place d'une démarche Lean supply chain management et les contraintes qui peuvent être rencontré dans la réussite de cette démarche.

Néanmoins, nous avons rencontré un problème par rapport aux réponses fournies car les enquêtés se sont juste contentés de répondre aux questions, sans aller trop loin vu que le mode d'administration était par e-mails. De même, l'entretien peut servir à faire émerger des propositions et aller plus loin par rapport à ce qui a été exprimé

3.3 : outil d'analyse et traitement des données

Après avoir collecter les informations nous avons opter pour une analyse des données pour mieux comprendre notre champ d'étude et d'identifier les étapes de la chaine logistique qui se pose comme contrainte dans la mise en place d'une démarche lean en SCM . La méthode d'analyse a été un dépouillement manuel et un traitement avec l'outil Microsoft Word 2016

Nous avons utilisé l'analyse thématique pour analyser les résultats obtenus des entretiens, une méthode où selon Mucchielli «Il s'agit toujours de rassembler ou de recueillir un corpus d'informations concernant l'objet d'étude, de le trier selon qu'il y appartient ou non, de fouiller son contenu selon ses ressemblances "thématiques", de rassembler ces éléments dans des classes conceptuelles, d'étudier les relations existant entre ces éléments et de donner une description compréhensive de l'objet d'étude» (Wanlin, 2007).

Nous avons classé les informations obtenus des entrevues selon une logique classificatoire par thème, en s'appuient sur une ou plusieurs phrases témoins ; nous avons déduit des synthèses selon une logique interprétative des propos des interviewés: L'objectif de cette méthode est de donner du sens aux informations recueillies.

. 3-4 : hypothèses

Voici les hypothèses qu'on a cherché à générer à travers ces entretiens.

- 1- Analyser la supply chain de l'entreprise.
- 2-Définir les étapes qui ralentissent la chain logistique.
- 3-identifier les éléments qui rendent l'entreprise plus performante

Chapitre 03 :
Contexte
Organisationnel

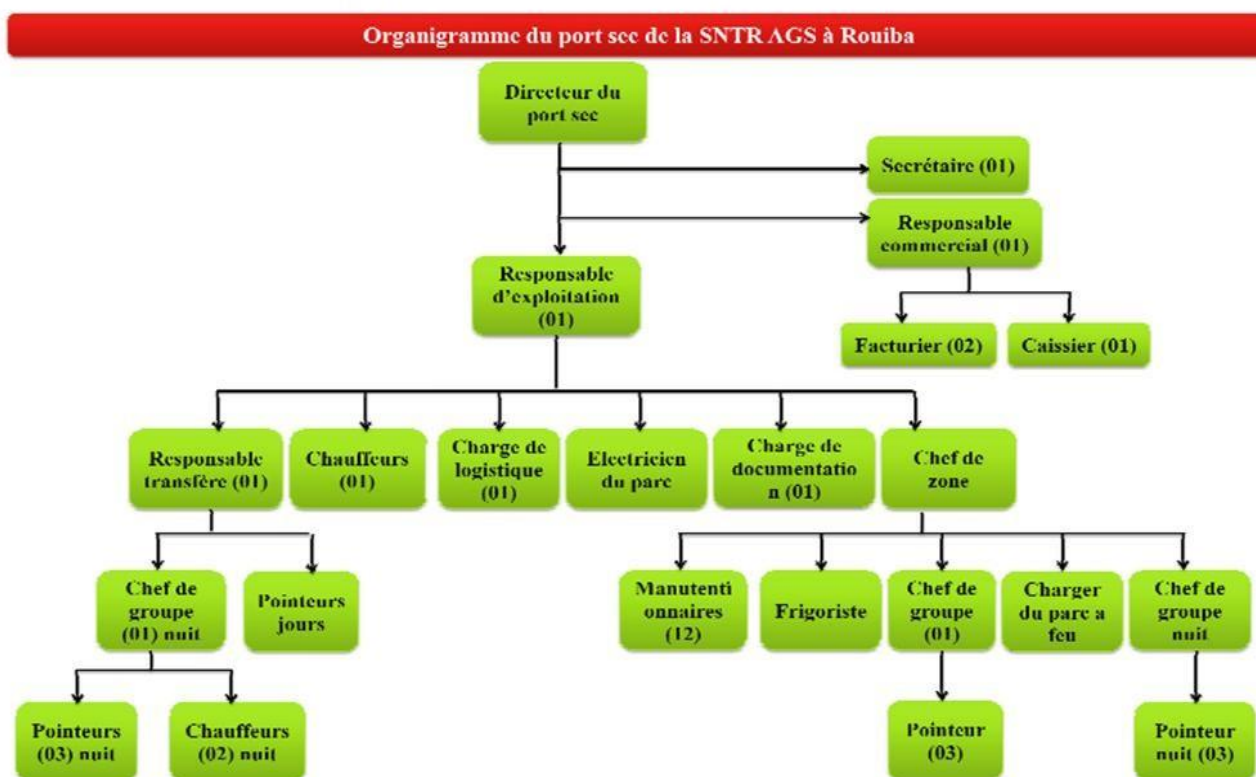
La création des ports secs est une solution pour absorber la charge supplémentaire sur le port d'Alger, surtout avec l'augmentation de l'activité commerciale. Parmi ces solutions le port sec de logitrans –ACGS . Ce dernier est chargé principalement du déménagement, de la manutention, de l'entreposage frigorifique et de stockage de marchandises conteneurisées.

1. Présentation de la filiale LOGITRANS -ACGS

L'Algerian Containers Global Services « ACGS » est une entreprise publique économique, filiale du groupe LOGITRANS. Elle est créée en juillet 2013 et située dans la zone industrielle de Rouïba de la wilaya d'Alger. ACGS est un opérateur économique spécialisé dans la logistique en zone extra portuaire c'est-à-dire : le transport, entreposage et livraison local au profit des opérateurs locaux, importateurs, producteurs et transformateurs de biens. Elle regroupe dans ses différents services connexes : transit et le dédouanement des marchandises.

Le schéma ci-dessous représente l'organigramme de la direction ACGS port sec :

Figure n°2 : Organigramme de ACGS port sec



Source : document interne

1.1. Les activités d'ACGS Port sec :

L'ACGS assure différentes prestations de services logistiques et s'adapte à chaque profil d'entreprises qui la sollicite.

Elle assure :

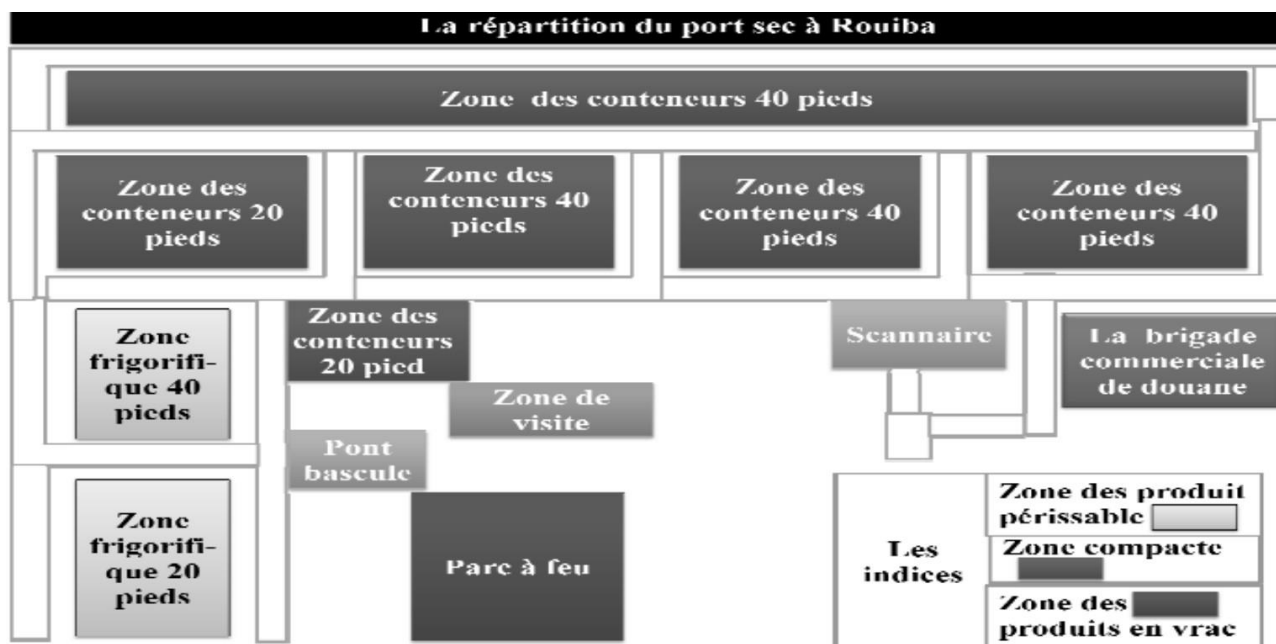
- Le groupage, le dégroupage et l'expédition de marchandises.
- Organise la manutention de chargement et déchargement des entrepôts.

Elle bénéficie notamment de plusieurs sites d'entreposage qui lui permettent d'assurer des dépôts temporaires à ses clients, comme pour la réception des véhicules, stockage, préparation et l'expédition.

Le port sec constitue un dépôt temporaire extra -portuaire, considéré comme un prolongement des ports maritimes, il est rattaché à un seul port. Il est créé après un accord préalable du directeur général des douanes, par l'autorité portuaire ou les consignataires de la cargaison.

Le port sec n'est ouvert qu'aux marchandises conteneurisées importées, destinées à être exportées ou réexportées, dans les conditions que l'exploitant négocie dans un cadre conventionnel. La figure ci-dessous représente la répartition au sein du port sec ACGS

Figure n°3 : la répartition au sein de ACGS port secs



Source : document interne

L'exploitation d'un port sec nécessite des moyens humains, matériels et infrastructures pour son propre personnel, mais aussi pour les différentes autorités. Ces outils sont nécessaires au bon fonctionnement de ce dernier, et doivent être en conformité totale avec la législation et la réglementation en vigueur.

Le port sec doit être adapté à l'entreposage des marchandises de telle sorte que sa construction empêche toute effraction. Il doit être aménagé de manière à faciliter les opérations commerciales et le contrôle douanier. Enfin, il doit répondre aux normes de sécurité du site et l'utilisation des systèmes de lutte contre les incendies et les vols.

1.2 Les types de planification au sein d'ACGS

➤ La planification stratégique

La planification stratégique d'un port sec de conteneurs concerne les décisions qui portent sur le design du port sec. Ces décisions concernent principalement le type d'équipement utilisés et la disposition du port sec. Il est important de spécifier que ces décisions sont caractérisées par un arbitrage entre le niveau de service offert aux clients et le niveau d'investissement pour le développement du port sec. L'horizon de planification des décisions stratégiques s'étend sur plusieurs années.

a) Localisation

La première décision s liée à la planification stratégique est l'emplacement. L'objectif de choix de la localisation est de trouver un emplacement pour le port sec de telle sorte qu'il se trouve dans une zone d'activité industrielle ou commerciale et loin des habitations pour éviter les risques liée à l'exploitation du port sec. Par ailleurs, les fournisseurs de services de location se trouvent à proximité du port sec. Enfin, le port sec doit être proche d'une autoroute. Une extension vers une ligne ferroviaire est possible dans la mesure où le mode devient rentable.

b) Capacité et aménagement

Le port sec est doté des aménagements et installations suivantes :

- Des locaux d'entrepôts réservés au dépotages et empotage des marchandises placés en dépôt.
- Un local annexe doté d'aménagement et installation spécifiques pour l'entreposage des produits périssables et un autre pour les produits dangereux.
- Un terrain plein pour les opérations de manipulation des marchandises, ainsi que le stationnement de transport et manutention.

c) Choix d'équipement

Le choix du système de transport interne du port sec est une décision critique dans le design de ce dernier. En effet, selon le système choisi, l'organisation du port sec sera dotée de sticker, chariots élévateurs et véhicules articulés pour le stockage et la manutention. Quand la gestion de l'information et la communication, elle est assurée par un progiciel de gestion s'appelle ZSD (Zone Sous Douane) dont le fonctionnement est détaillé dans le troisième chapitre.

➤ La planification tactique

Au niveau tactique, la planification vise à déterminer quels équipements seront alloués à quel ensemble de tâches qui doivent être complétés, donc l'allocation de la capacité du port sec. L'horizon de planification de ces décisions couvre des périodes allant de quelques jours à quelque mois.

a) Problème d'allocation et de planification

La répartition de parc globale et le choix de la localisation de chaque zone sont importants. Elles sont réalisées selon des contraintes et d'une manière permettant d'assurer le bon fonctionnement de chaque zone par rapport l'autre.

b) Transport interne

Le transport interne dans le port sec a besoin d'un type d'équipement spécifique pour le déplacement des conteneurs. Un seul véhicule articulé disponible pour le déplacement des conteneurs du parc jusqu'au la zone de visite. Deux stackers disponibles pour la prise et mise en place des conteneurs pour le stockage. Un seul chariot élévateur existe, pour le dépotage et empotage des marchandises durant la visite.

➤ Planification de l'entreposage

La planification de l'entreposage concerne l'ensemble des méthodes qui peuvent être utilisées pour déterminer de quelle façon les conteneurs seront triés à l'intérieur du port sec. De plus, la gestion du port sec vise aussi à minimiser les mouvements inutiles dans la manutention des conteneurs.

➤ La planification opérationnelle

La planification opérationnelle, vise la répartition des capacités aux différentes tâches afin qu'elles soient réalisées. Ces décisions relèvent tous de l'opérateur du port sec, puisqu'elles concernent

l'organisation de ces activités le suivi de tous les mouvements des conteneurs dans le plus court terme de temps.

a) Déploiement des équipements de manutention

Le déploiement des équipements de manutention vise à minimiser le temps total d'opération. Le stackeriste travaille durant les jours ouvrables (dimanche à jeudi de 9H à 17H). Exceptionnellement, il peut intervenir les weekends et durant la nuit en heures supplémentaires à l'arrivée d'un navire pour le déchargement des conteneurs au port sec. C'est pour cela que l'on a optimiser l'utilisation de ces équipements pour en tirer la meilleure utilisation possible.

b) Ordonnancement de l'entreposage

L'objectif de l'ordonnancement de l'entreposage est d'affecter une position aux conteneurs dans la zone de stockage du port sec de manière à minimiser les mouvements des conteneurs lors des opérations de visite, de dédouanement et de chargement. Pour cela le port sec vise une stratégie dans la planification du design du parc de manière qu30e la zone de visite soit proche de la sortie et du parc dry, ce dernier est le plus chargé que les autres parcs, avec ses lignes, colonnes qui absorbent les conteneurs et facilite le travail des stakeriste.

2.la supply chain de ACGS et cheminement des conteneur

2.1 Procédures de transfert des conteneurs vers le port sec

Le transfert des conteneurs pleins d'un navire du port de déchargement vers le port sec, doit être bien préparé et suivre les étapes suivantes :

➤ Prévision d'accostage

La Direction du port sec, doit être en contact permanent avec l'armateur, pour connaître les prévisions d'accostage des navires au minimum 24 heures à l'avance. Elle prend les mesures utiles et nécessaires, pour le bon déroulement de l'opération de transfert, puis dispatcher les documents sur l'ensemble des autorités portuaires dans les délais réglementaires.

La commission journalière de manutention qui se tiens au niveau du port de déchargement, en présence des différentes autorités, confirme le nombre d'équipes et l'heure du début de déchargement du navire, en se basant sur ces informations le représentant du port sec commence les démarches nécessaires avec les autorités concernées pour programmer le Transfères des conteneurs.

➤ **Programmation du transfert conteneurs**

Cette étape résume les démarches au niveau du port sec, ainsi qu'au port de déchargement, avec les différentes autorités et partenaires (douane, port, logistique, etc.), pour le bon déroulement des opérations de transfert comme suit :

Récupérer 16 copies d'exemplaire de manifeste D1 par l'agent consignataire

Viser les manifestes par les services douanes nécessaires pour le transfert et les dispatchers sur les différentes autorités au niveau du port sec et port de déchargement ;

Informers le responsable du service logistique du port sec, pour la programmation d'une flotte de camions nécessaires pour le transfert des conteneurs ;

Informers le responsable d'exploitation du port sec, de la programmation des moyens humains et matériels nécessaires pour la réception des conteneurs, en coordination avec les services douanes du port sec.

➤ **Début de transfert au niveau du port de déchargement**

La répartition des tâches se fait habituellement de la façon suivante :

Le chef de groupe doit préparer les accès et la rotation de sortie des camions avec la douane ;

Les pointeurs affectés au chargement des conteneurs, en présence du douanier et pointeur du port de déchargement, sont instruits par le chargé du transfert d'enregistrer le numéro du conteneur, camion et scelle.

Un chauffeur est désigné par le chargé du transfert de faire l'escorte douanière des camions, un second chauffeur reste avec l'équipe du port, pour faciliter le déplacement entre les différents services et autorités portuaire.

Signaler toute anomalie ou problème survenue durant le transfert des conteneurs du port de déchargement vers le port sec

A la fin du transfert des conteneurs, le chargé du transfert remet au responsable d'exploitation un rapport détaillé de l'escorte contenant : nombres de conteneur transférés par nuits, nombre total de bon d'accès utilisés et restant.

➤ **Procédures de réception des conteneurs**

Une équipe est désignée par le responsable d'exploitation pour réceptionner les conteneurs en respectant les étapes suivantes :

Le service de sécurité à l'entrée doit enregistrer toutes les informations concernant les conteneurs et les camions transportant ces derniers (type, préfixe, numéro du conteneur et immatriculation du camion), Puis le pointeur vérifie l'état du scelle plomb international en présence d'un douanier.

Le chef de groupe des pointeurs repartit ses (03) éléments de façon rationnelle, 02 pointeurs à l'intérieur des couloirs de la zone sous douane du port sec, 01 pointeur à l'entrée de cette dernière. Les camions sont orientés selon le type de conteneurs (20',40', Reffer, etc...), avec une priorité pour les conteneurs Reffer. Le frigoriste s'assure de leur branchement au réseau électrique car ils contiennent des marchandises périssables.

Le pointeur du couloir réceptionne les conteneurs, en ordonnant au cariste de les décharger et de les positionner à l'endroit indiqué. Puis en enregistrant toutes les informations sur un listing qui sera transmises au permanencier après chaque fin de rotation, pour le finaliser et l'enregistrer au niveau du système d'exploitation.

2.2 Procédures de traitement du conteneur au port sec

Le client avant de sortir sa marchandise du port sec, doit effectuer des formalités en suivant un circuit auprès des autorités, visite du conteneur, prendre des échantillons. Le conteneur doit donc subir plusieurs opérations de déplacement avant sa sortie.

➤ Confirmation de la présence du conteneur

Le service commercial reçoit le propriétaire de la marchandise ou son transitaire. Après la validation du manifeste sur le système SIGAD DOUANE, on lui confirme ou infirme la présence et la disponibilité de ses conteneurs au niveau du port sec sur un document B /L (Bill of Lading), un bon de chargement ou un bon délivré de la part de la compagnie maritime afin qu'il entame sa déclaration douanière au niveau du PS.

➤ Programmation des visites conteneurs

La programmation des visites conteneurs se fait après introduction de la déclaration de douane de la part du propriétaire de la marchandise ou son transitaire ; au service commercial pour une éventuelle programmation du conteneur. Cette dernière se fait sur la base des documents suivants :
Présentation du bon à délivrer ou la déclaration D41 visé par la douane.

Confirmation du le nombre de manutentionnaires demandés.

Cachet humide et chèque pour paiement de l'opération du transitaire ou client. Le responsable de service commercial remettra après des scelles (plombage) de ACGS pour le recèlement de conteneurs après visites et le descellement des scelles internationales.

➤ **Visite conteneurs**

La visite des conteneurs se réalise en présence des agents phytosanitaires, douanes et vétérinaires ainsi que du propriétaire de la marchandise ou son transitaire. Un manutentionnaire est désigné pour le descellement et recèlement des scelles (plomb).

Il est important que le port sec, s'approvisionne en scelles (plomb international des conteneurs), portant le logos de ce dernier.

➤ **Retour visite**

Le retour visite viendra après vérification du rechargement des marchandises visitées dans leurs conteneurs respectives et receler avec des scelles de la ACGS Port sec.

Le remplacement des conteneurs implique l'enregistrement de chaque nouvelle position de chaque unité pour l'actualisation du progiciel ZSD.

La douane peut demander au client de peser son conteneur. Il doit s'acquitter des frais de pesage au service commercial pour une programmation du pont bascule, il va suivre la même procédure que les conteneurs programmés pour la visite.

➤ **Facturation conteneurs**

Après la finalisation des formalités douanières pour l'enlèvement du conteneur, le client doit passer par le service commercial pour la facturation finale, cette phase comprendra toutes les prestations fournies (frais de chargement, pesage, visite et entreposage).

La facturation sera établi selon un barème en présentant les documents suivants

- bon à délivrer original.
- bon à enlever avec cachet humide de la douane.
- Chèque pour paiement ou règlement par virement bancaire.
- Carte grise camion et cachet humide transitaire.

2.3 Procédures de chargement et sortie camion du port sec

Il est important de suivre les consignes de la direction du port sec, pour le chargement et sortie du conteneur, en contrôlant tous les documents en conformité avec la réglementation, pour éviter tout vol ou infraction

➤ **Entrée du camion pour chargement conteneur**

A l'entrée ainsi qu'à l'accès en zone sous douanes le camionneur est prié de présenter une copie du bon de chargement au poste de garde et aux pointeurs de la zone.

➤ Chargement du conteneur sur camion

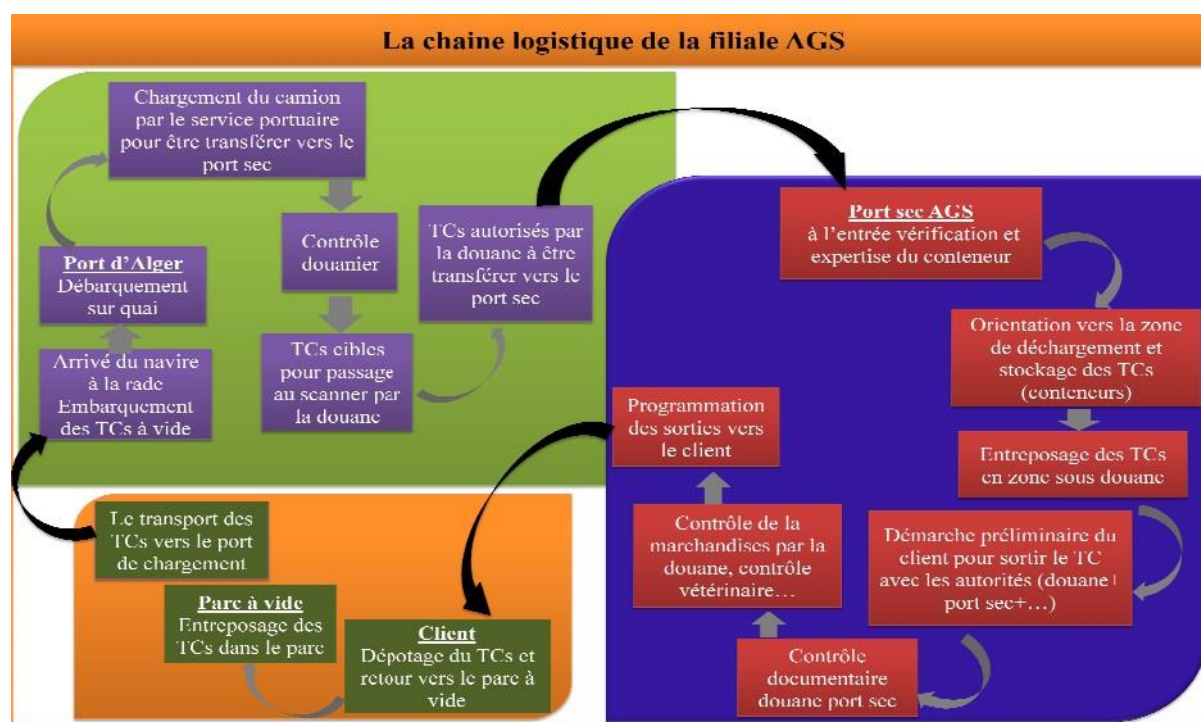
Le chargement se réalise après vérification du bon de chargement par le chef de zone ou des pointeurs sur toutes les informations portées, telle que le type, préfixe, numéros du conteneur et immatriculation du camion.

➤ Sortie du conteneur du port sec

Le transitaire doit finaliser les formalités douanières, ces derniers peuvent exiger une contre visite au scanner, en validant le bon de sortie par l'apurement du dossier. La sécurité contrôle les informations portées sur le bon et le libère.

La chaîne logistique d'un conteneur suivi et transporté sous la responsabilité du port sec de ACGS se constitue par l'ensemble des traitements et des opérations logistiques qui sont appliqués sur le conteneur depuis le départ de navire de port de chargement, puis l'arrivée de navire au niveau de port de déchargement d'Alger et puis l'entreposage au niveau du port sec jusqu'à la sortie du conteneur vers leur origine client, comme le montre la figure suivante.

Figure 4: La chaîne logistique du port sec



Source : document interne

Le port sec constitue un maillon de la Chaîne logistique, comprend toutes les parties qui sont directement ou indirectement liées à satisfaire la requête d'un client.

Par ailleurs, elle démontre que la gestion de ces maillons doit reposer impérativement sur une actualisation journalière de chaque mouvement et opération.

Car elle est créatrice de valeur dans le cas où elle participe à satisfaire les clients dans des délais optimums, aussi en connaissant les coûts engendrés par chaque action. La démarche de fonctionnement de la chaîne logistique de ACGS assure une gestion et une synchronisation de l'ensemble des processus et répond à la satisfaction client, tout en automatisant le quotidien et minimisant les erreurs, visant l'amélioration du taux de prestations fourni, malgré tout cette organisation de démarche des tâches de la chaîne logistique, le port sec n'attend pas les objectifs souhaités, à cause des problèmes techniques et concurrentiels.

**CHAPITRE 04 :
ANALYSE ET
DISSCUSSION DES
RESULTATS**

Dans ce chapitre nous allons présenter en premier lieu, la synthèse réalisée à partir des documents internes de l'entreprise. Ensuite, ceux de nos résultats obtenus à partir des deux entretiens qui ont tenu lieu avec deux responsables d'ACGS port sec .

1. identification des piliers de mise en place d'une démarche LSCM

1.1 Gestion du gaspillage et de JIT de production

D'après des documents de l'entreprise on constate que le problème principal était bien la charge mensuelle qui était très inférieure à la capacité offerte par le port sec, en particulier pour les conteneurs frigorifiques. D'autre part on remarque que le taux de charge est réduit, il ne dépasse pas les 90%. Cela était dû aux coûts de manutention qui font partie de la facture de prestation.

Dans le cas où ces coûts étaient élevés, ils ont causé un impact négatif sur la compétitivité de l'entreprise.

Tableau 2: Taux de charge mensuel du port sec

	capacité offerte (EVP)		dry : 1432	Reffer : 282
	charge mensuel (EVP)		taux de charge (%)	
période (mois)	dry	Reffer	dry	Reffer
Janvier	0	0	0%	0%
Février	424	0	30%	0%
Mars	28	0	2%	0%
Avril	634	20	44%	7%
Mai	1305	43	91%	15%
Juin	613	12	43%	4%
Juillet	289	8	20%	3%
Aout	805	41	56%	15%
Septembre	651	24	45%	9%
Octobre	746	108	52%	38%
Novembre	725	122	51%	43%
Décembre	670	14	47%	5%

Source : document interne

On a aussi analysé à partir de tableau 2 que les sorties des conteneurs prennent un temps important chose qui cause des retard et ralentissement dans la chaine logistique et implique une faible rotation des conteneurs.

A partir des lectures précédentes, il est possible de conclure un double manque de performance à la fois en termes de capacité de charge, et en termes de rapidité de service.

Tableau 3 : Nombre totale des conteneurs

période (mois)	nombre de conteneurs entrés				total	Nombre de conteneur sortis				Total	Nombre de conteneurs stockés				Total
	20p	40p	45p	Ref		20p	40p	45p	ref		20p	40p	45p	Ref	
Jan	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fév	26	198	1	0	225	0	0	0	0	0	26	198	1	0	225
Mar	0	0	0	0	0	14	191	0	0	205	12	7	1	0	20
Avr	112	283	0	10	405	12	29	1	0	42	112	261	0	10	383
Mai	426	642	26	29	1123	253	418	1	17	689	285	485	25	22	817
Jun	58	284	2	3	347	196	546	17	18	777	147	223	10	7	387
Juil	147	242	0	12	401	215	367	3	15	600	79	98	7	4	188
Aut	179	555	0	47	781	143	312	3	25	483	115	341	4	26	486
Sep	66	264	3	24	357	120	315	2	35	472	61	290	5	15	371
Oct	171	488	7	68	734	92	482	5	28	607	140	296	7	55	498
Nov	107	264	5	47	423	120	266	7	39	432	127	294	5	63	489
Dec	113	246	4	2	365	162	251	5	58	476	78	289	4	7	378
Total	1405	3466	48	242	5161	1327	3177	44	235	4783	78	289	4	7	378

Source : document interne

Afin d'améliorer la performance du port sec, il faut chercher des solutions efficaces et moins coûteuses, et l'application d'une démarche lean supply chain management permet d'atteindre un niveau élevé d'efficacité car elle permet d'identifier les phases où y'en a des retards, elle sert aussi à mettre en valeur les étapes qui offrent de la valeur ajoutées à la chaîne logistique de l'entreprise et de même pour éliminer toute sorte de gaspillage du temps et des ressources humaine et matériel.

De ce fait pour gagner du temps dans la sortie des conteneurs il est préférable de intégrer la visite D41 dans les zones d'entreposage ce qui minimise le déplacement des conteneurs, mais n'élimine pas totalement la visite.

La zone de visite est une surface délimitée dans le port sec. Elle est attribuée à la visite pour les deux contrôles des conteneurs :

- 1) Le premier contrôle pour les services d'assurance de la qualité et de refrènement de fraude.
- 2) Le deuxième contrôle concerne les services de la santé qui vérifient la validité marchandise à la consommation en cas de produit alimentaire.

Dans cette surface le conteneur doit être ouvert par le manutentionnaire. Ce dernier prend en charge le déplombage du scelle internationale à l'aide d'une cisaille. En plus il s'occupe de l'emportage et le dépotage de la marchandise pour la contrôler.

D'après l'observation de toutes les tâches effectuées dans cette zone, on peut constater que ces tâches ne nécessitent pas l'affectation d'un terrain spécial pour les exécuter. Notre proposition consiste donc dans l'intégration de ces tâches avec le processus de l'entreposage. L'avantage de ce changement est de supprimer l'emplacement vers l'ancienne zone de visite.

1.2 Gestion de la relation client

Dans une entreprise de stockage et de prestation logistique. La facture du client généralement se compose par les coûts d'entreposage, de manutention, du transfert et d'autres prestations.

Ces frais sont les coûts de manutention pour la visite D41, qui regroupe tous les inspections de contrôle qui sont fraude, vétérinaire et phytosanitaire.

Donc ces charges couvrent les tâches d'ouverture de conteneurs, le déchargement et le chargement. Mais les coûts de déplacement représentent la grande partie de ces charges. En conséquence l'enlèvement de cette tâche aura un impact direct sur le coût et donc sur la facture de prestation de client.

C'est pour cela, il faut orienter l'objectif vers la diminution des coûts de déplacement des conteneurs, pour atteindre un service moins coûteux et satisfaire le client dans les délais qu'il faut.

1.3 Gestion de système d'information comme outils d'amélioration continu

Présentation du fonctionnement de logiciel ZSD : C'est un outil à l'aide de système d'informations il englobe plusieurs rubriques qui assurent une traçabilité, après la récolte d'informations et leur enregistrement, le mouvement de chaque opération fournissant un maximum d'automatismes et facilitant le contrôle dans la gestion quotidienne.

Il gère informatiquement l'ensemble des flux d'informations en fournissant des analyses et synthèses multiples.

Il suit les différents processus liés à la réalisation des activités extra-portuaires : fichiers administratifs, fichiers références, la caisse, suivi de la documentation, statistique, gestion de la zone de conteneurisation, et maintenance.

Le logiciel **ZSD** (Zone Sous Douane) est constitué des modules suivants :

- ✓ Module fichier d'administration : Ce menu permet d'accéder aux fichiers d'administration
- ✓ Module fichier de référence : Ce menu permet d'accéder aux fichiers de référence
- ✓ Module suivi documentation : Permet la saisie des manifestes D1 des articles à mettre en Zone Sous Douane
- ✓ Module gestion de la zone : Permet la gestion des entrées /sorties des conteneurs dans la Zone Sous Douane.
- ✓ Module caisse : Permet la facturation automatique des conteneurs livrés de la Zone Sous Douane.

Il est constitué aussi d'autres modules moins utilisés, la figure d'interface suivante montre tous ces modules

Figure 5 :interface de ZDS



Source : Document interne

De cette première partie on a pu identifier quelque pilier de mise en place d'une démarche Lean Supply Chain Management que on a déjà constaté dans la partie théorique qui consiste de la gestion de gaspillage et de Just a temps de production , gestion de la relation client et la gestion de l'information comme outils d'amélioration continu .

2. Présentation des résultat de l'entretien

Dans le tableau ci-dessous nous présenterons les résultats des entretiens, pour mieux répondre aux questions de départs :

Tableau 4 : Grille d'analyse des résultats de l'entretien

Thème	Verbatim 1	Verbatim 2	Synthèse horizontal
Thème 1 : présentation de l'entreprise et de sa vision	Augmenter la qualité de service client Etre concurrentiel sur le marché	amélioration de taux de prestation	La vision de l'entreprise dans le futur s'oriente vers la concurrence et l'amélioration de la qualité de service et augmenter la chiffre de prestation
Thème 2 : stratégie supply chain d'ACGS port sec	Augmenter la performance et améliorer la gestion de la chaîne logistique	*Améliorer la performance logistique du port sec *solution efficaces	La Supply Chain d'ACGS souffre de l'absence d'un mode de gestion définit qui va la rendre performante , efficace et moins couteuse.
Thème 3 : les facteurs clé pour être une entreprise performante.	*Développement de bonne méthode de gestion *cout délai et qualités indique la performance *Satisfaction et rapidité de service, Retours d'information clients	*Rapidité, satisfaction client, minimiser les erreurs *identifier les étapes de la chaîne qui procure une valeur ajoutées	On a pu constater que la performance d'AGCS en ce basent sur le rapport cout , délai et qualité qui jouent sur la satisfaction clients.
Thème4 : mise en place d'une démarche lean supply chain	* les délais impact sur les frais *manque d'engagement de la direction et son absence sur terrain, *pas de recrutement	*Retard et longue termes de procédure *pannes de stacker *manque d'effectif *mauvaise circulation d'information *manque de main-d'œuvre qualifier	La mise en place d'une démarche Lean est faisable mais y'en a des contraintes constaté

Source : élaboré nous même

3. Discussion des résultats

Nous allons essayer d'analyser et de discuter les résultats empiriques obtenus lors de nos entretiens, et cela en nous appuyons sur ce qu'on a acquis à travers la recherche documentaire qu'on a menée c'est-à-dire la revue de littérature et le cadre conceptuel.

Selon les deux responsables interviewés, le style de leadership adopté par l'entreprise ACGS peut être qualifié de transformationnel et la démarche Lean Supply Chain Management est applicable, dans la mesure où ils essaient d'éliminer les barrières existantes entre le port sec et la direction générale, afin de leur permettre de s'exprimer en matière de besoins en général, et cela va augmenter la performance de l'entreprise sur l'aspect délai, coût et qualité, et augmenter la chance de l'entreprise à être plus compétitives.

D'après les réponses des Interviewés, nous avons pu déterminer les conditions qu'il faut réunir pour réussir une démarche Lean Supply Chain Management.

Le plus important pour réaliser cela, c'est de alléger les flux de circulation des informations en commençant de l'armateur qui fournit le manifeste par email qui doit être transmis en manuel au service douane, les détails de conteneurs qui va embarquer et les informations sur le client, tout cela doit être traité dans le plus bref délai.

Ensuite y'en a le balancement du manifeste du Port d'Alger la chose qui va déclencher l'opération du transfert et permet au port sec d'être sensibilisé

Dans cette première phase les contraintes rencontrées sont :

- le retard dans le balancement d'information
- longueur de procédure douanière
- le prestataire ne fournit pas l'information à temps pour être prêt

Lors de la deuxième phase du transfert, les facteurs qui doivent être réunis sont la disponibilité du transport et de ressources humaine et matériel, Néanmoins le port sec se trouve à plusieurs reprises dans les retards à cause de : panne de scanner, manque d'effectif et des pannes de stacker.

On troisième lieu, on a pu constater que l'espace de stockage est devenu insuffisant et cela et du a la mauvaise gestion des lieux, et y en a un problème dans la zone de visite qui est petite et cela affectent le temps de livraisons aux clients.

L'entreprise aussi a du mal à gérer ses visite avec les trois service concerné ,donc elle se retrouvent dans l'obligation de programmé chaque visite dans différents journée, cela cause une perte de temps et cause des retard sur les autres procédures ,sans oublier de tenir compte de manque d'effectif et de matériel

Mettre en place un système de motivation de personnel pour qu'il soit plus intégrer dans le travail et mettre à sa disposition tous les moyens qu'il faut comme les équipements (stacker) , et le former si c'est nécessaire.

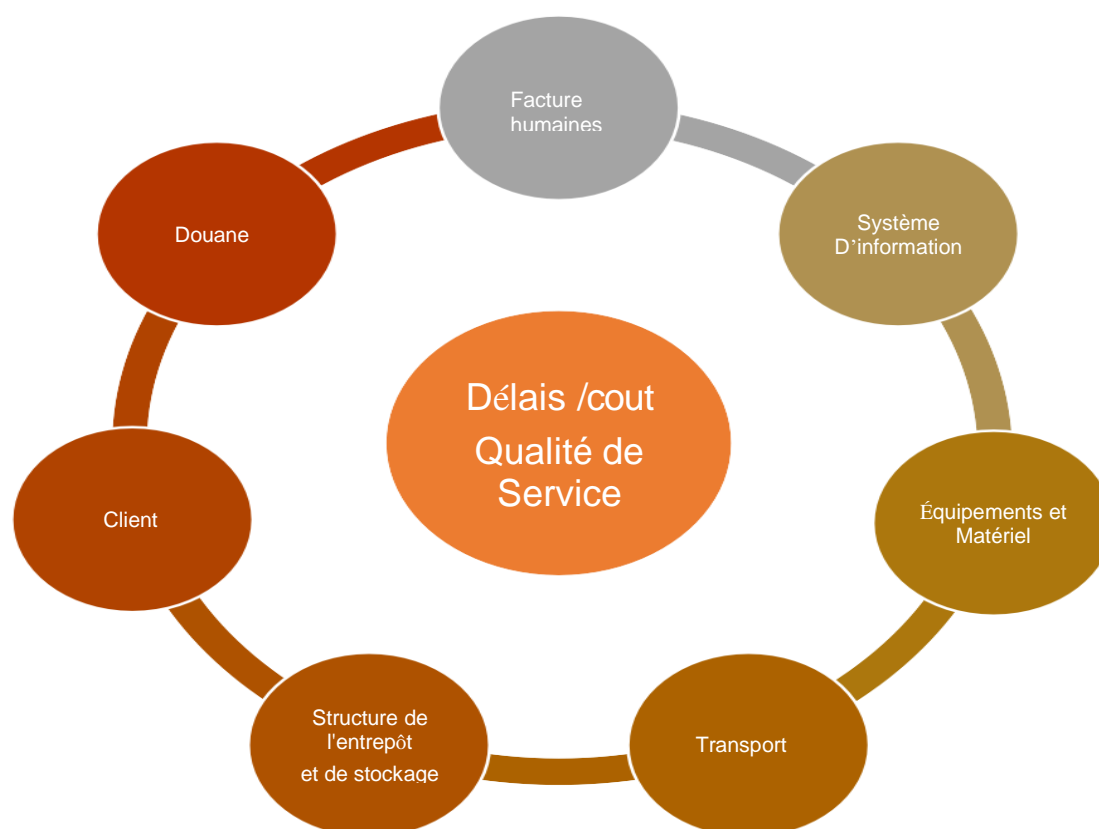
Comme on a déjà constaté dans la cadre théorique des caractéristique d'une Lean Supply Chain identifier par Alvim et Ottomar ; On peut conclure que :

- L'orientation vers la demande client est l'élément de base sur lequel toute la chaine doit travailler pour le satisfaire faut alléger le flux de circulation des informations et de la communication.
- La vitesse et la précision de processus : indiquent la vitesse de réponse aux demandes des clients à temps, tout en gardant la qualité souhaitée.
- Réduire les coûts et améliorer l'efficacité : Appliquer la mesure suggérer pour la visite conteneur tenir compte des réclamations des travailleurs et répondre à leur besoin en matière de matériel, cela va augmenter l'efficacité et réduire les couts causé par les retards.
- Intégration des systèmes Lean pour permettre à l'ensemble de port sec à comprendre la démarche et de facilité son adoption pour l'entreprise, assurez le suivi et le contrôle pour garantir la durabilité de cette démarche ,et ça va faciliter l'intégration de la direction général .
- Informatisation: avec l'utilisation de ZSD qui facilite la circulation des flux d'informations rapide, précis et efficace.

Pour conclure, Pour assurer le délai, le coût et la qualité de la supply chain, il faut mettre en place l'esprit de Lean Supply Chain Management afin d'avoir le résultat le plus rapide, le moins cher et la meilleure qualité. Il faut détecter et trouver le processus le moins performant et améliorer ce dernier. Il faut une synchronisation avec les autres processus

L'écoute des collaborateurs, le renouvellement et l'actualisation des outils logistiques peuvent permettre d'automatiser certains processus. L'automatisation des processus logistiques peut libérer la créativité des collaborateurs de l'entrepôt. Donc, l'adoption d'une démarche lean supply chain management par l'entreprise ACGS port sec peut être un outil d'amélioration de sa performance et ça va lui permettre d'être plus concurrentiel. Dans la figure présentée on résume les enjeux à étudier pour assurer une mise en place d'une démarche lean supply chain management réussis en tenant compte des facteur délais , cout et qualité.

Figure 6: les enjeux



Source : élaborer par nous même

Conclusion

Dans notre étude nous nous sommes interrogés sur Lean Supply Chain Management comme une démarche d'amélioration de la performance de l'entreprise ACGS port sec. Et pour cela nous avons opté pour une étude qualitative avec comme moyen de collecte d'informations : deux entretiens individuels avec des responsables de l'entreprise, afin de déterminer les conditions de la mise en place d'une démarche LSCM et les contraintes que l'entreprise peut rencontrer.

Les résultats que nous avons obtenus sont que l'entreprise rencontre un problème dans la gestion de sa chaîne logistique et cela n'est pas avantageux pour elle, ça sa influence sur sa performance et élimine son avantage concurrentiel, de même on a pu déterminer les contraintes qui peuvent ralentir l'adoption d'une démarche Lean Supply Chain management commençant de non engagement de la direction et la mauvaise gestion de processus de la chaîne logistique jusqu'au manque de connaissance de la démarche et ses caractéristiques et le manque de main d'œuvre qualifiée et du matériels, tout cela influence sur le rapport délai, qualité et coût.

Lean supply chain management permet à l'entreprise de réaliser une valeur ajoutée au moindre coût grâce à la gestion collaborative et en temps réel et d'une manière efficace, commençant du transfert de produits ou services, au classement des priorités de la demande, des capacités de livraison d'informations jusqu'à sa logistique sur le marché. Il n'existe pas un ensemble de conditions à mettre en place pour mener cette démarche. Néanmoins, chaque entreprise doit développer ses propres conditions, en fonction de ses objectifs et de sa stratégie.

Les avantages qu'on a pu identifier en appliquant les ajustements liés à une LSCM sont plusieurs on peut citer l'analyse de la chaîne de valeur, élimination des déchets, amélioration de types d'organisation et de gestion, orientation client final, résolution de problèmes et de maintenir des relations solides et efficaces. Livraison améliorée qui implique la livraison de spécifications exactes en termes de coût et qualité au niveau temps requis.

Les difficultés et les problèmes de mise en œuvre du Lean dans les SC découlent à la fois d'une approche managériale traditionnelle dans les entreprises de services et de la faible

visibilité et l'intégration qui marque les relations entre les différents acteurs des chaînes d'approvisionnement, on souligne aussi la faible intégration des différentes étapes.

La mise en œuvre d'une démarche LSCM peut ne pas être une tâche facile et peut entraîner un projet à moyen et long terme.

**Référence
bibliographique**

Article

*Anand, G. et Kodali, R. (2008), «Un cadre conceptuel pour une chaîne d'approvisionnement allégée et ses mise en œuvre », Journal international de gestion de la chaîne de valeur, vol. 2 n ° 3, pp. 313-357

*Arif-Uz-Zaman, K. et Ahsan, A. (2014), «Mesure de la performance de la chaîne d'approvisionnement Lean», International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 63 n ° 5, pp. 588-612.

*Federica Ciccullo , Margherita Pero , Maria Caridi , Jonathan Gosling , Laura Purvis (2017) ,«Intégrer les piliers de la durabilité environnementale et sociale dans le paradigmes de gestion de la chaîne d'approvisionnement lean et agile: une littérature examen et orientations futures de la recherche», Journal of Cleaner Production

*Elizabeth Cudney Cassandra Elrod, (2011),"Une analyse comparative de l'intégration des concepts Lean dans l'offre de gestion de la chaîne dans les industries manufacturières et de services", International Journal of Lean Six Sigma, Vol.2 Iss 1 pp. 5 – 22

*Guilherme Luz Tortorella, Ricardo Giglio, Jorge Limon-Romero, (2018) « Performance de la chaîne d'approvisionnement: comment les pratiques lean entraînent efficacement les améliorations », Journal of Manufacturing Technology La gestion, <https://doi.org/10.1108/JMTM-09-2017-0194>

*Jan Stentoft Arlbjörn, Per Vagn Freytag et Henning de Haas,(2011) « Gestion de la chaîne d'approvisionnement des services »Journal international de physique Gestion de la distribution et de la logistique Vol. 41 n ° 3, 2011 pp. 277-295

*Jagan Jeevan, Shu-ling Chen, Eon-Seong Lee. , «The Challenges of Malaysian Dry Ports Development ». Asian Journal of Shipping and Logistics. March 2015. <https://www.researchgate.net/publication/274404691>

*Manzouri, M. et Rahman, MNA (2013) 'Adaptation des théories de la gestion de la chaîne d'approvisionnement à la gestion de la chaîne d'approvisionnement lean », Int. J. Systèmes logistiques et Management , Vol. 14, n ° 1, p. 38-54.

*Martínez-Jurado, P. et Moyano-Fuentes, J. (2014), «Lean management, supply chain management and durabilité: une revue de la littérature », Journal of Cleaner Production, Vol. 85, pp. 134-150.

*Naga Vamshi Krishna Jasti & Rambabu Kodali (2015): Un examen critique de la chaîne d'approvisionnement allégée cadres de gestion: cadre proposé, Planification et contrôle de la production: la gestion des opérations, DOI: 10.1080 / 09537287.2015.1004563

*Portioli-Staudacher, A. et Tantardini, M. (2012) 'Enquête sur les principaux problèmes de mise en œuvre Lean dans les chaînes d'approvisionnement des entreprises de services », Int. J. Services et opérations Management , Vol. 11, n ° 1, pp.87-106.

*Shaofeng Liu, Mike Leat, Jonathan Moizer, Phil Megicks & Dulekha Kasturiratne (2013) «cadre de gestion des connaissances ciblé pour soutenir la prise de décision collaborative pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement allégée », International Journal of Production Research, 51: 7, 2123-2137, DOI: 10.1080 / 00207543.2012.709646

*Silvio Luiz Alvim Ottomar Antônio Galizio de Oliveria , «Lean Supply Chain Management: une approche lean appliquée à la distribution - une revue de la littérature des concepts, défis et tendances »

*Tortorella, GL, Miorando, Rogé., Marodin, G., « Lean Supply Chain Management: recherche empirique sur les pratiques, les contextes et les performances», International Journal of Production Economics (2017)

* Tortorella, GL, Rogério Miorando, Diego Tlapa, "Implementation of lean supply chain: an empirical research on the effet du contexte ", The TQM Journal, doi: 10.1108 / TQM-11-2016-0102 (2018) Lien permanent vers ce document: <http://dx.doi.org/10.1108/TQM-11-2016-0102>

*WANLIN, Philippe (2007) « L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels »

Memoire

*CHENG, Xueyun, Lean management pour accompagner les transitions de service, mémoire : Qualité et Performance dans les Organisations, 2014, PDF.

Ouvrages

*James Womack et Daniel Jones (2003). « Lean Thinking : Banish waste and create wealth in your corporation », 2em édition, New York, Pearson Education France

*Radu Demetrescoux (2015). « La Boite à Outils Lean », Paris, DUNOD

Site web

http://cnfpt.fr/sites/default/files/presentation_orphoz_mip_manager_autrement_28.03.12_nt_ext.

Annexe

Annexe 1: Guide d'entretien

Ceci est un questionnaire tournant sur notre thèse de recherche «la démarche lean supply chain management et la performance de l'entreprise », destiné à deux responsables de ACGS port sec , afin de déduire les conditions et les contraintes de mise en place d'une démarche Lean Supply Chain Management .

Prière de nous consacrer un peu de votre temps en y répondant et en nous donnant le maximum d'informations, cela nous sera d'une grande aide pour l'élaboration de notre mémoire.

Thème 1 : Présentation de l'entreprise

-Quelle est votre mission dans ce poste ?

.....

-Quelle est votre expérience dans ce poste ?

.....

-Quelle est la stratégie de ACGS ?

.....

-Quels sont vos partenaires et concurrents principaux ?

.....

-Quels sont vos principaux clients ?

.....

-Quelles sont les perspectives futures de ACGS ?

.....

Thème 2 : Stratégie logistique et transport de ACGS

- Quelles sont vos missions, buts et objectifs stratégiques ?

.....

-Quel est l'avantage du groupe par rapport aux concurrents ?

.....

Thème 3 :Les facteur clé de la performance ACGS :

Comment mesurez-vous la performance globale de l'entreprise, Quels outils de pilotage ?

.....

-Quels sont les indicateurs de performance utilisés ? Et comment sont-ils choisis ?

.....
.....

- On parle souvent en performance logistique du triptyque « coût, qualité, délai », quel est l'importance de ces éléments dans la gestion de la logistique et du transport ? Certains sont-ils prioritaires ?

.....
.....

-Quelles sont les activités qui dégagent plus de valeur ajouté?

.....

.....

Quelles sont les activités qui vous causent des retards dans votre chaine logistique?

.....
.....

-Comment la direction générale conçoit et mis en œuvre ses politiques d'ajustement ?

.....
.....

Thème 04 : mise en place d'une démarche lean supply chain management

.Est-ce que vous-avez une idée générale sur le Lean Supply Chain Management ?

.....

Que Pensez-vous de l'application de cette approche dans votre entreprise ?

.....

Quel est la raison qui va pousser votre entreprise à adopter cette démarche?

.....

Pensez-vous que cette démarche est utile pour votre entreprise ?

.....

Quels sont les facteurs qui vont contribué à la non mise en place du LEAN Supply chain management ?

.....

Quels sont les conditions qui seront mises à disposition

pour mettre en oeuvre une démarche Lean ?

.....

Trouvez-vous que cette démarche est facile à appliquer ou bien vous allez rencontrer des contraintes ? Si oui, quelles sont ces contraintes ?

.....

Le personnel est-il formé à appliquer cette démarche ?

.....

La démarche Lean est appliquée sur tout la chain logistique de l'entreprise. Selon vous, ce choix est –il possible ?

.....

Selon vous, comment procéder pour choisir les méthodes à utiliser pour mettre en oeuvre cette démarche ?

.....

..... Selon vous a ce que cette démarche va augmenter la performance de l'entreprise ?

.....

.....

Merci