

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT  
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



**MEMOIRE DE FIN DE CYCLE**

Master en management Spécialité management des organisations

**L'impact de la mise en place d'un ERP-SAP sur  
l'amélioration de la fonction logistique  
Cas FRUITAL Coca-cola**

**Élaboré par :**

Bourkaib Mouhoub

**Encadré par :**

Dr Meddahi Atmane

**Année 2019/2020**

## Résumé :

L'objectif principal de cette recherche est de vérifier à l'aide des données quantitatives que l'utilisation d'un progiciel de gestion intégré (ERP) a un impact positif sur l'amélioration de la logistique de l'entreprise Fruital Coca-cola, afin de parvenir à cette objectif nous avons opté pour une méthodologie quantitative basant sur un questionnaire d'enquête permettant de collecter les données nécessaires pour notre analyse. A travers l'étude menée dans la phase empirique nous avons pu découvrir trois types d'impact des ERP sur la gestion logistique, un impact stratégique qui favorise l'amélioration des relations intra et inter fonctionnelle de l'entreprise, un impact organisationnel qui réside dans la minimisation de la complexité des tâches attribuées aux opérateurs logistiques ainsi que l'impact opérationnel qui touche le niveau exécutif en améliorant la maîtrise des flux physiques et la maîtrise des stocks.

## Mots clés :

Progiciel de gestion intégré (ERP), gestion logistique, Fruital Coca-cola

## Abstract :

The main objective of this research is to verify with quantitative data that the use of an Enterprise Resource Planning (ERP) system has a positive impact on the improvement of the logistics of the Fruital Coca-Cola company. In order to achieve this objective we opted for a quantitative methodology based on a survey questionnaire to collect the data necessary for our analysis. Through the study carried out in the empirical phase we have discovered three types of impact of ERPs on logistics management, a strategic impact that promotes the improvement of intra and inter-functional relations of the company, an organizational impact that lies in minimizing the complexity of the tasks assigned to logistics operators and the operational impact that affects the executive level by improving the control of physical flows and inventory control.

## Keywords :

Entreprise resource planning system, logistics, Fruital Coca-cola company

## ملخص :

الهدف الرئيسي من هذا البحث هو التحقق عن طريق بيانات كمية أن استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسات له تأثير إيجابي على تحسين الخدمات اللوجستية لشركة Fruital Coca-Cola. من أجل تحقيق هذا الهدف اعتمدنا على منهجية بحث كمية تركز على وضع استبيان لجمع البيانات اللازمة للتحليل. ومن خلال الدراسة التي أجريت في المرحلة التجريبية في المؤسسة اكتشفنا ثلاثة مستويات لتأثير تخطيط موارد المؤسسات على إدارة الخدمات اللوجستية ، التأثير الاستراتيجي الذي يكمن في تحسين العلاقات بين الوظائف، وهو التأثير التنظيمي و هو يكمن في تقليل تعقيد المهام المخصصة لموظفي الخدمات اللوجستية والتأثير التشغيلي الذي يؤثر على المستوى التنفيذي من خلال تحسين التحكم في التدفقات المادية ومراقبة المخزون.

## الكلمات المفتاحية :

نظام تخطيط موارد المؤسسات، سلسلة التوريد، شركة Fruital Coca-cola

## *Remerciement*

Tout d'abord, je remercie Allah le tout-puissant de m'avoir accorder la santé, le courage et la patience pour accomplir ce travail

Ainsi je remercie mes chers parents pour leurs encouragements et les motivations

Egalement je tiens à remercier l'encadreur Mr Meddahi pour son orientation pédagogique et son soutien

Finalement je remercie l'entreprise Fruitall Coca-cola pour son accueil et de m'avoir ouvrir ses portes pour effectuer le stage pratique

## Table des matières

Résumé.....	i
Remerciement .....	ii
Table des matières.....	iii
Liste des tableaux.....	vi
Liste des figures.....	vii
Liste des abréviations, sigles et acronymes.....	viii
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>9</b>
<b>CHAPITRE 1 : revue de littérature et cadre conceptuel</b>	
<b>SECTION 1 : La logistique et le SCM.....</b>	<b>13</b>
<b>1. La logistique.....</b>	<b>13</b>
1.1. Origine.....	13
1.2. De la logistique militaire à la logistique de l'entreprise.....	14
<b>1.3. Définition de la logistique.....</b>	<b>14</b>
<b>2. La notion de la chaîne logistique ou Supply Chain.....</b>	<b>16</b>
2.1. Définition de la chaîne logistique.....	16
2.2. Les fonctions de la chaîne logistique.....	19
2.3. La logistique d'approvisionnement.....	20
2.3.1. Le processus d'achat .....	20
2.3.2. Le processus d'approvisionnement.....	22
2.3.3. Les objectifs de l'approvisionnement .....	23
2.3.4. Les méthodes de gestion de stocks.....	23
<b>3. Le supply chain management.....</b>	<b>25</b>
3.1. Définition du SCM.....	26
3.2. Caractéristiques de SCM.....	28
3.3. Les niveaux de décision de SCM.....	29
3.3.1. Les décisions stratégiques.....	29
3.3.2. Les décisions tactiques.....	30
3.3.3. Les décisions opérationnelles.....	30
3.4. Les enjeux du SCM .....	30

<b>4. La mesure de la performance de SCM.....</b>	<b>31</b>
4.1.L'indicateur de performance.....	32
4.2.Le tableau de bord.....	32
4.3.Le tableau de bord logistique.....	32
4.4.Les indicateurs de performance logistiques.....	33
4.5.Caractéristiques d'une logistique performante .....	36
<b>SECTION 2 : les progiciels de gestion intégrés ERP.....</b>	<b>36</b>
<b>1. Généralités sur les ERP.....</b>	<b>37</b>
1.1.Evolution des ERP.....	37
1.2.Définition d'un ERP.....	38
1.3.Les caractéristiques d'un ERP.....	40
<b>2. Les fonctionnalités des ERP .....</b>	<b>40</b>
2.1.Les domaines fonctionnels de l'ERP.....	41
2.2.Les avantages d'un ERP.....	41
2.3.Les inconvénients de la mise en place d'ERP.....	42
2.4.Les offres ERP .....	43
2.5.Le cycle de vie d'un ERP.....	45
<b>3. l'ERP dans la chaîne logistique .....</b>	<b>46</b>
<b>CHAPITRE 2 : cadre méthodologique et organisationnel</b>	
<b>SECTION 1 : la méthodologie de recherche.....</b>	<b>50</b>
1. La méthode de recherche choisie .....	50
2. L'outil de collecte des données.....	50
2.1. La recherche documentaire.....	51
2.2. Le questionnaire.....	51
3. La population cible.....	52
4. L'échantillonnage.....	52
5. Les difficultés rencontrées lors de la recherche.....	54

<b>SECTION 2 : présentation de l'organisme d'accueil.....</b>	<b>54</b>
1. présentation de l'organisme d'accueil Fruital Coca-cola.....	55
1.1. historique .....	55
1.2. Fiche signalétique de Fruital Caca cola.....	56
1.3. L'organigramme de Fruital Coca cola.....	57
1.4. L'activité de Fruital Coca-cola.....	58
1.5. La zone géographique couverte par Fruital.....	59
1.6. Les exportations de Fruital Coca-cola.....	59
2. Présentation de département supply chain de Fruital Coca-cola.....	60
2.1. L'organigramme de la direction supply chain de Fruital Coca-cola.....	60
2.2. Le positionnement de Fruital au sein de la supply chain globale.....	61
2.3. Les macro-processus logistiques au sein de Fruital Coca cola.....	62
2.3.1. Le processus amont.....	62
2.3.2. Le processus production.....	62
2.3.3. Le processus aval.....	63
<b>CHAPITRE 3 : Analyse et discussion des résultats</b>	
<b>SECTION 1 : Analyse et interprétation des données collectées.....</b>	<b>65</b>
<b>SECTION 2 : Les résultats de l'étude .....</b>	<b>81</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>82</b>
<b>Références bibliographiques.....</b>	<b>85</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>88</b>

## Liste des tableaux

<b>Numéro de tableau</b>	<b>Nom de tableau</b>	<b>Page de tableau</b>
Tableau N°01	Définitions de la chaîne logistique	18
Tableau N°02	Définitions da la Supply Chain Management SCM	27
Tableau N°03	présentation de l'échantillonnage étudié	53
Tableau N°04	Fiche signalétique de Fruital Caca cola	56
Tableau N°05	les macro-processus logistiques au sein de Fruital	63
Tableau N°06	Classification des figures	65
Tableau N°07	L'intervalle d'expérience des enquêtés	66
Tableau N°08	l'utilisation de SAP	67
Tableau N°09	La formation des utilisateurs de SAP	68
Tableau N°10	La qualité des informations diffusées par le SAP	69
Tableau N°11	La saisie et la circulation des informations	70
Tableau N°12	le traitement des informations en temps réel	71
Tableau N°13	La satisfaction vis-à-vis l'utilisation de SAP	72
Tableau N°14	L'intérêt apporté par le SAP au service logistique	73
Tableau N°15	La traçabilité logistique	74
Tableau N°16	La gestion des approvisionnements	75
Tableau N°17	L'optimisation des stocks	76
Tableau N°18	L'impact de SAP sur le cycle commande-livraison	77
Tableau N°19	L'impact de SAP sur la satisfaction des clients	78
Tableau N°20	La contribution de SAP à performance logistique	79
Tableau N°21	Comparaison entre le nouveau et l'ancien système utilisé par l'entreprise	80

## Listes des figures

Numéro de la figure	Nom de la figure	Page de la figure
Figure N° 01	le processus de la chaine logistique	16
Figure N° 02	schématisation de la chaine logistique	19
Figure N° 03	Etapes du processus achat	21
Figure N° 04	Processus d'approvisionnement	22
Figure N° 05	les fonctions de la chaine logistique	25
Figure N° 06	Les niveaux de décisions du SCM	29
Figure N° 07	Evolution des ERP	37
Figure N° 08	Le cycle de vie d'un ERP	45
Figure N° 09	L'organigramme de Fruital Coca cola	57
Figure N° 10	la zone géographique couverte par le réseau de distribution Fruital	59
Figure N° 11	L'organigramme de la direction supply chain de Fruital Coca-cola	60
Figure N° 12	positionnement de Fruital au sein de la supply chain globale	61
Figure N° 13	L'intervalle d'expérience des enquêtés	66
Figure N° 14	La fréquence d'utilisation de système SAP	67
Figure N° 15	La formation des utilisateurs de SAP	68
Figure N° 16	La qualité des informations diffusées par le SAP	69
Figure N° 17	La saisie et la circulation des informations	70
Figure N° 18	le traitement des informations en temps réel	71
Figure N° 10	La satisfaction vis-à-vis l'utilisation de SAP	72
Figure N° 20	L'intérêt apporté par le SAP au service logistique	73
Figure N° 21	La traçabilité logistique	74
Figure N° 22	La gestion des approvisionnements	75
Figure N° 23	L'optimisation des stocks	76
Figure N° 24	L'impact de SAP sur le cycle commande-livraison	77
Figure N° 25	L'impact de SAP sur la satisfaction des clients	78
Figure N° 26	La contribution de SAP à performance logistique	79
Figure N° 27	Comparaison entre le nouveau et l'ancien système utilisé par l'entreprise	80

## Liste des abréviations, sigles et acronymes

**DRH** : Direction des ressources humaines

**ERP** : Entreprise ressource planning

**GPAO** : Gestion de production assistée par ordinateur

**HSE** : Hygiène et sécurité de l'environnement

**MRP** : Manufacturing Resource Planning

**PGI** : Progiciel de gestion intégré

**PME** : Petite et moyenne entreprise

**SAP** : System Applications Product for data Processing

**SCM** : Supply Chain management

**SPA** : Société par actions

**TIC** : Technologie de l'information et de la télécommunication

# **INTRODUCTION GENERALE**

L'économie mondiale a connu un bouleversement brutal et un changement remarquable dans tous les domaines économiques, les effets de la mondialisation économique sur les entreprises mondiales fait augmenter l'intensité de la concurrence et élargir le champ de rivalité. L'entreprise actuelle se trouve devant des enjeux difficiles et des défis majeurs, les organisations les plus performantes sont celles qui s'adaptent le plus rapidement aux changements de l'environnement dans ses différentes dimensions (économique, écologique, social et technologique).

Pour accroître la compétitivité et répondre aux exigences environnementales les entreprises de plus en plus ont tendance vers l'intégration de l'ensemble de leurs activités créatrices de valeur, cette intégration est un enjeu de taille qui demande un effort immense et un volume de travail énorme en impliquant l'ensemble des acteurs et des fonctions, parmi les fonctions créatrices de valeur qui constitue un facteur clé de succès est la fonction logistique, cette activité est le centre de préoccupation des entreprises sert à gérer et optimiser l'ensemble des flux physiques et informationnels en entrée et en sortie. La maîtrise de l'activité logistique par l'entreprise représente un réel avantage concurrentiel permettant l'optimisation de toutes les ressources en matière de coût, de temps et de la qualité, pour aboutir à cette maîtrise l'entreprise cherche de plus en plus des nouveaux modes de gestion logistique qui permettent d'intégrer des nouvelles approches, nouvelles méthodes et des nouvelles pratiques, pour ce faire la dimension technologique représente une nécessité prioritaire dont les organisations se précipitent vers l'adoption des solutions de gestion technologiques contribuant à l'amélioration du système d'informations globale et à l'intégration de l'ensemble des maillons constituant la chaîne logistique en amont comme en aval.

Le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) a conduit à l'émergence des nouvelles techniques de gestion plus souples et plus adéquates pour répondre efficacement aux problématiques de l'entreprise en général et particulièrement la fonction logistique qui est le centre de notre étude, ce progrès des TIC au fil du temps fait apparaître des logiciels informatiques développés et spécialisés tel que les ERP (entreprise ressources planning) sous la dénomination française PGI (progiciel de gestion intégré) permettant l'amélioration des processus opérationnels et l'intégration de ces processus sous une base de donnée unique et unifiée.

Un ERP est un outil de gestion consiste à homogénéiser et synchroniser le système d'information pour garantir un fonctionnement cohérent et efficace de l'ensemble des départements participant à la création de valeur. Les outils de la technologie de l'information en général et Les progiciels de gestion intégrée en particulier sont imposés comme un véritable défi pour l'amélioration de la performance de l'entreprise, ils doivent être intégrés et harmonisés au centre de l'entreprise pour garantir un véritable progrès.

Dans ce contexte, notre objectif spécifique de recherche et de mettre en évidence le rôle de l'ERP dans la fonction logistique au sein de groupe Fruitil Coca cola qui est un leader dans le marché algérien spécialisé dans la production des boissons gazeuses et des jus. Notre problématique de recherche vise à montrer l'impact des systèmes d'information intégré sur l'activité logistique, pour atteindre notre objectif de recherche nous allons essayer de donner des réponses spécifiques à la question centrale suivante :

**« Quel est l'impact de la mise en place d'un ERP sur l'amélioration et l'optimisation de la fonction logistique au sein de Fruitil Coca cola ? »**

A partir de cette question principale qu'on va traiter au long de trois mois au sein de l'entreprise, un ensemble de sous-questions peuvent être poser :

- comment la chaine logistique est gérée au sein de Fruitil Coca-cola (supply chain management) ?
- qu'est-ce qu'un ERP et quelles sont ses fonctionnalités ?
- quel est le type d'ERP utilisé par Fruitil Coca cola ?

La question principale ainsi que les questions secondaires nous incitent à placer des hypothèses de recherche qui vont être vérifier ou bien refuser à la fin de la recherche, les hypothèses sont les suivantes :

- Les ERP sont au centre de préoccupation des entreprises, ils permettent d'intégrer tous les processus de l'entreprise.
- L'ERP SAP occupe une place très importante dans la gestion logistique au sein de Fruitil Coca cola.

Pour répondre aux questionnements posés et à la problématique, nous avons basé premièrement sur la recherche documentaire qu'il s'agit d'une revue de littérature sur la thématique choisie en essayant de clarifier et définir les différents concepts liés au sujet de l'étude ainsi que pour le cas pratique nous avons opté pour une démarche méthodologique quantitative basant sur un questionnaire d'enquête pour obtenir un maximum d'information permettant l'atteinte de l'objectif de notre recherche.

Structurellement ce travail est subdivisé en trois chapitres principaux dont le premier représente le cadre conceptuel et la revue de littérature à travers lequel nous allons aborder dans deux sections l'ensemble des concepts théoriques liés à la thématique de recherche, le deuxième chapitre est constitué de deux sections dont la première est consacrée pour la démarche méthodologique en déterminant le processus de la méthodologie choisie et la deuxième section est consacrée pour le cadre organisationnel dans lequel nous présenterons l'organisme d'accueil et l'ensemble de ses activités, finalement le dernier chapitre va être une présentation d'une étude empirique en analysant et en interprétant les données collectées dans l'entreprise auparavant.

# **Chapitre 1**

## **Revue de littérature et cadre conceptuel**

Dans la présente recherche littéraire nous allons clarifier dans deux sections la notion de la logistique et notion de l'ERP en déterminant l'ensemble de leur aspects en mettant la lumière sur les travaux littéraires réalisés par les chercheurs issus de monde académiques et professionnels, nous allons essayer d'extraire le fruit de leurs expériences et leurs écrits dans le domaine de la logistique et l'approvisionnement. Ce premier chapitre va être dédié à la présentation de la notion de logistique et son évolution au fil de temps cela va permettre à la fin d'avoir une connaissance globale sur le domaine de logistique et ses différents aspects qui l'entoure ainsi que nous allons voir l'ERP est ses dimensions.

## **Section 01 : la logistique et le SCM :**

La structure de cette section est divisée en trois parties dont chaque partie traite la notion de la logistique à travers différents angles d'observation, dans la première partie nous allons aborder la logistique et son évolution puis nous allons présenter la partie amont qui est la logistique d'approvisionnement et en déterminant son processus. A travers la seconde partie nous définissons le concept de la chaîne logistique en déterminant également ses fonctions et ses types. Finalement le troisième point va être global et généraliste dans lequel nous allons traiter la notion de supply chain management qui intègre plus en moins l'ensemble des acteurs de la logistique.

### **1. La logistique :**

#### **1.1. Origine :**

On peut distinguer entre deux origines de la notion de la logistique, la première est une origine mathématique très lointaine qui existe depuis des millénaires. Selon le dictionnaire de l'académie française, étymologiquement, le terme logistique provient du **GREC LOGISTIKOS** « *la science de calcul* » ce qui est relatif au raisonnement mathématique, cette notion est utilisée pour la première fois par *PLATON* pour opposer le calcul pratique (logistique) à l'arithmétique théorique.

La deuxième origine de la notion de la logistique revient principalement au secteur militaire, les troupes militaires ont besoin souvent de déplacement et de mouvement pour conquérir et combattre contre les ennemies, ce déplacement nécessite obligatoirement un approvisionnement de différents matériaux utilisés dans la guerre. La logistique à cette époque désigne la gestion optimale des équipements, du logement et du transport des matières pour garantir l'approvisionnement des denrées alimentaires, les matériaux ainsi

que tout ce qui concerne les conditions nécessaires aux militaires (armes, ravitaillement, nourriture...).

## **1.2. De la logistique militaire à la logistique d'entreprise :**

De plus en plus la logistique militaire a eu tendance vers le domaine économique, l'industrialisation et la division internationale de travail ainsi que le développement des moyens de transport (navires, chemins de fer, engins...) ont marqué la partition d'une nouvelle logistique pour répondre aux besoins économiques et industriels et de cette manière par la suite le terme logistique a été étendu au monde professionnel pour désigner la gestion des flux physique et matériel, en entrée comme en sortie, des stocks et du transport des produits.

## **1.3. Définition de la logistique :**

Une multitude d'opinions des chercheurs peuvent être distinguées, celles des professionnels et celles des académiques. La première catégorie voit la logistique comme un processus opérationnel qui décrit le mouvement des flux d'entrée et de sorties et l'autre catégorie la voit comme étant une philosophie de management et un processus de gestion de l'ensemble des flux. D'après cette différence on peut avoir une ambiguïté qui nous incite à chercher comment s'approcher vers les deux perspectives pour donner une définition claire et significative et savoir comment évaluer effectivement l'impact de la logistique sur l'évaluation de la performance de l'entreprise et sa contribution dans la définition et le déploiement de la stratégie globale de l'entreprise.

Beaucoup de recherches académiques managériales mettent en évidence le rôle important joué par la logistique, dans ce qui suit, nous allons présenter une variété de définitions qui va nous permettre d'avoir une bonne compréhension du concept de la logistique.

Au début, il est pertinent de citer la première définition donnée par le comité des définitions de l'Américain Marketing Association (AMA) En 1948 : « *la logistique concerne le mouvement et la manutention de marchandise du point de production au point de consommation ou d'utilisation* ». A partir de cette définition on déduit que la logistique dans cette phase concerne seulement les flux physiques de marchandises. (Cité par D. Tixier, H. Mathe et J. Colin, 1983, p 52)

Une deuxième définition apparaît très enrichissante proposée par the National Council of Physique Distribution Management (NCPDM) en 1963 : « *logistique, terme employé dans l'industrie et le commerce pour décrire le vaste spectre d'activités nécessaires pour obtenir un mouvement efficient de produit finis depuis la sortie des chaînes de fabrication jusqu'au consommateur, et qui dans quelques cas inclut le mouvement des matières premières depuis leur fournisseur jusqu'au début de chaîne de fabrication. Ces activistes incluent le transport des marchandises, l'entreposage, la manutention, l'emballage de protection, le contrôle des stocks, le choix des emplacements d'usines et d'entrepôt, le traitement des commandes, les prévisions de marché et le service offert aux clients* ». (Cité par GRATACAP Anne, MEDAN Pierre, 2008, p 10)

Le Council of Logistics Management (CLM) présente une définition nouvelle en 1983: la logistique est définie comme étant « *la gestion des flux de produits et d'information depuis l'achat des matières premières et composants jusqu'à l'utilisation du produit fini par le client, visant à satisfaire la demande finale sous contrainte de délai, qualité et coût* ». (Lavastre, O., Carbone, V. & Ageron, B. 2016)

L'Association Française pour la Logistique d'entreprise (ASLOG), définit la logistique comme « *l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place, au moindre coût, d'une quantité de produits, à l'endroit et au moment où une demande existe. La logistique concerne donc toutes les opérations déterminant le mouvement des produits tel que la localisation des usines et entrepôts, approvisionnement, gestion physique des encours de fabrication, emballage, stockage et la gestion des stocks, manutention et préparation des commandes, transport et tournées de livraison* ». (Cité par Tixier D., Mathe H. et Colin (1996))

Le glossaire du commerce international propose la définition suivante : « *La logistique représente l'ensemble du réseau qui permet la livraison de produits ou services depuis les matières premières jusqu'aux clients finaux. Ça recouvre les flux d'informations, de distribution physique ainsi que les transactions financières.* » (le glossaire du commerce international)

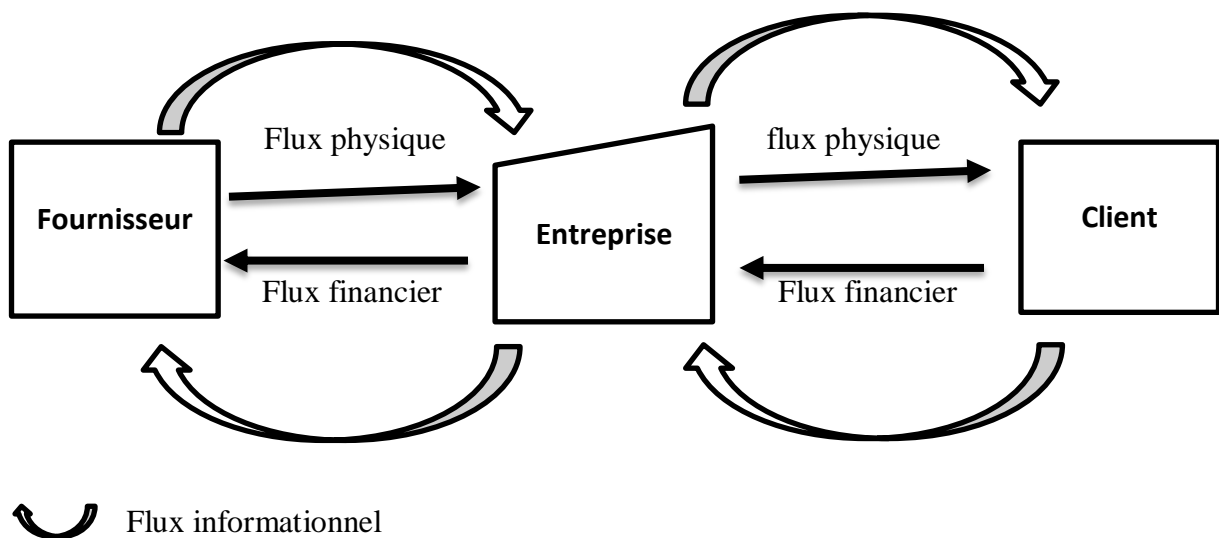
On constate d'après la définition du glossaire international et les autres définitions que la logistique englobe trois types de flux :

- **Les flux physiques** : c'est le mouvement réel des marchandises et des matières en entrée et comme en sortie.

- **Le flux d'information** : constitue le cerveau qui gère et qui fait fonctionner le mouvement physique par le transfert et l'échange des informations en amont et en aval entre les acteurs logistiques afin de garantir le suivi des flux.
- **Les flux financiers** : il s'agit de la gestion des encaissements et des décaissements générés par les transactions commerciales.

La figure ci-après définit schématiquement le processus de la logistique et les trois types de flux (physique, information, financier) :

**Figure N° 01 : le processus de la chaîne logistique**



Source : LOGISTIQUE MAGAZINE, Octobre 2007

## 2. La notion de la chaîne logistique ou supply chain :

Le concept **supply chain** est un terme anglais qui signifie la chaîne logistique ou la chaîne d'approvisionnement « **supply** : approvisionner, fournir ; **Chain** : un ensemble des étapes classées menées à bien pour arriver à une finalité précise ».

### 2.1. Définition de la chaîne logistique

La polysémie de la notion de la supply chain implique l'existence de plusieurs définitions issues des littératures anglo-saxonnes ainsi que francophones,

Rémy le Moigne (2013) propose une définition assez claire « *la supply chain est un réseau d'organisations (usines, fournisseurs, distributeurs, clients et prestataires logistique) qui*

*interviennent aux différentes fonctions de la chaîne partageant entre elles un ensemble de flux de produits, de données et des flux monétaires afin de répondre aux besoins de client final ».*

Une autre définition similaire proposée par L. Ellram « *un réseau d'entreprises interagissant pour livrer un produit ou un service au client final et impliquant un ensemble de flux partant des matières premières jusqu'à la livraison finale* ». (Cité par Christine Belin-Munier, 2014).

A travers les deux définitions citées il semble qu'il reste encore une certaine ambiguïté vis-à-vis du concept de supply chain et pour cela nous allons présenter une autre définition plus large et plus significative qui englobe tous les fragments de la chaîne logistique.

Cette définition est proposée par **le business dictionary** qui a considéré la supply chain comme étant « *un Réseau entier d'entités, directement ou indirectement liées et interdépendantes au service du même consommateur ou client. Il comprend des vendeurs qui fournissent la matière première, des producteurs qui convertissent la matière en produits, des entrepôts qui magasinent, des centres de distribution qui livrent aux détaillants et des détaillants qui apportent le produit à l'utilisateur final. Les chaînes d'approvisionnement sont à la base des chaînes de valeur car, sans elles, aucun producteur n'a la capacité de donner aux clients ce qu'ils veulent, quand et où ils veulent, au prix qu'ils veulent. Les producteurs ne se font concurrence que par l'intermédiaire de leurs chaînes d'approvisionnement, et aucune amélioration de la part du producteur ne peut compenser les faiblesses d'une chaîne d'approvisionnement qui réduisent sa capacité concurrentielle* ». (Www.business dictionary.com, 2018)

La définition de business dictionary apparaît longue et grosse mais elle porte l'ensemble des intervenants et l'ensemble des opérateurs qui constituent la chaîne logistique et qui participent dans la création de la valeur dans l'entreprise.

Pour plus de compréhension le tableau de la page suivante présente certaines définitions de la supply chain :

**Tableau N° 01 : Définitions de la chaîne logistique.**

<b>Auteurs</b>	<b>Définitions de la Chaîne Logistique</b>
<b>(Jones &amp; Riley, 1985).</b>	<i>« La SC regroupe la planification et le pilotage de l'ensemble du flux matière depuis le fournisseur jusqu'au client final en passant par le producteur et le distributeur ».</i>
<b>(Ellram, 1991).</b>	<i>« La SC est un réseau d'entreprises en interaction, liées entre elles par divers flux, depuis l'approvisionnement en matière première jusqu'à la livraison finale, et œuvrant à la réalisation de produits ou de services pour des clients finaux ».</i>
<b>(Ganeshan &amp; Harrison, 1995).</b>	<i>« La SC est un réseau facilitateur exécutant les fonctions d'approvisionnement de matières, transformation de ces matières en produits intermédiaires puis produits finis, et la distribution des produits vers les clients ».</i>
<b>(Christopher, 1998).</b>	<i>« La SC englobe les processus de gestion stratégique de l'approvisionnement, des mouvements de stocks de matières, de composants et de produits finis ainsi que des flux d'informations qui y sont associés. L'organisation des canaux de ventes se fait de telle sorte que la rentabilité actuelle et future soit maximisée à travers le processus d'exécution de la commande ».</i>

**Source :** Amrani A. (2009), Impact des contrats d'approvisionnement sur la performance de la chaîne logistique, Thèse Doctorat, Université de Bordeaux, p. 21.

Lorsqu'on fait la synthèse de l'ensemble des avis des auteurs précédents sur la notion de la supply chain nous pouvons ressortir des indicateurs clés qui peuvent contribuer à la formulation d'une nouvelle perspective et une nouvelle définition qui s'inscrit dans la logique de la chaîne logistique. À travers les indicateurs fournisseur, producteur et satisfaction de client on peut définir la supply chain comme étant un processus managérial et opérationnel qui intègre l'ensemble des flux physiques et d'informations à partir du fournisseur de fournisseur jusqu'au site de production et du site de production jusqu'au client de client, ce processus global est subdivisé en sous processus opérationnels tel que l'approvisionnement, la manutention, le stockage, la production et la distribution, l'objectif final de ces processus est la fidélisation et la satisfaction des client.

**Figure N° 02 : schématisation de la chaine logistique**



Source : [www.faq-logistique.com](http://www.faq-logistique.com)

## **2.2. Les fonctions de la chaîne logistiques :**

La logistique est une activité globale qui regroupe plusieurs fonctions permettant le bon fonctionnement de l'entreprise, dans ce qui suit nous allons citer les principales fonctions liées à la chaîne logistique. (Michel Fender et Yves Pimor, 2013)

### **➤ Approvisionnement :**

Cette fonction représente au sein de l'entreprise un facteur clé de succès chargée de l'acquisition des matières, des équipements et des composants nécessaires au bon fonctionnement de processus de production au moment de besoin, au meilleur prix et avec la bonne qualité permettant ainsi d'améliorer la compétitivité globale de l'entreprise sur le marché.

### **➤ La production :**

Cette fonction est la fonction charnière dans une entité industrielle elle représente l'activité principale qui porte sur la transformation des matières premières et des composants pour obtenir un produit fini destiné à la commercialisation cette activité passe par un ensemble d'étapes et d'opérations qui constituent le processus de production.

### **➤ Le stockage :**

La mise en place des produits dans des stocks ou dans des entrepôts afin de les conserver pour les utiliser ultérieurement, on peut distinguer deux sortes de stockage, le stockage de la matière première et composante qui est un stock de produits destiné à la transformation et à la production, le stock de produits finis qui sont destinés au marché pour la commercialisation.

### ➤ **La distribution :**

C'est la mise à disposition des produits finis sur le marché, cette opération désigne le mouvement des produits finis depuis les locaux d'entreposage aux locaux de consommateurs en respectant les délais et en assurant la qualité des produits.

Selon Binninger (2013) « *La distribution comporte les activités en rapport avec l'acheminement des produits aux consommateurs finaux, autrement dit c'est amener les produits au bon endroit, en quantités suffisantes avec le choix requis, au bon moment et avec les services nécessaires à leurs ventes, à leur consommation et le cas échéant à leur entretien* ».

On peut distinguer deux types de distribution, la distribution directe qui est caractérisé par l'absence d'intermédiaire et qui relie directement l'entreprise avec le client final, la distribution indirecte intègre un ou plusieurs intermédiaires dans le réseau de distribution pour transmettre le produit au client final.

### ➤ **Gestion des retours :**

Ce qu'on appelle également la logistique inverse, cette logistique consiste à gérer le mouvement des produits inversement auprès des consommateurs vers le premier producteur, elle traite les retours de la clientèle et les produits qui reviennent à l'entreprise (invendus, produit défectueux, dépassement de dates, erreurs de livraison, emballage, échanges palettes...)

## **2.3. La logistique d'approvisionnement :**

De nos jours la maîtrise de l'approvisionnement représente un enjeu stratégique au sein des entreprises, toute entreprise quel que soit son domaine d'activité avant de fabriquer un produit doit s'approvisionner en matières et articles nécessaires pour son besoin de production.

Par définition l'approvisionnement est l'acquisition des matières, des composants, des fournitures et des équipements nécessaires pour l'alimentation des lignes de production, cette alimentation en matière doit être étudiée auparavant pour intervenir au moment du besoin. La logistique d'approvisionnement peut être divisée en deux sous-processus :

- Processus achat
- Processus approvisionnement

### 2.3.1. Le processus d'achat :

Un achat passe par un ensemble d'étapes permettant de répondre efficacement aux exigences de l'entreprise :

- **Existence d'un besoin :**

Le processus d'achat commence par l'existence d'un besoin à satisfaire, cette démarche est la prise de conscience d'un besoin qui peut être satisfait par l'acquisition d'un bien ou d'un équipement.

- **Recherche de fournisseurs :**

Il s'agit de déterminer et présélectionner l'ensemble des fournisseurs qui proposent la même offre de produit ou de matière.

- **Evaluation des fournisseurs :**

Il s'agit d'analyser les offres proposées par les différents fournisseurs afin de choisir celles qui conviennent aux besoins de l'entreprise en matière de délais, de prix et de la qualité.

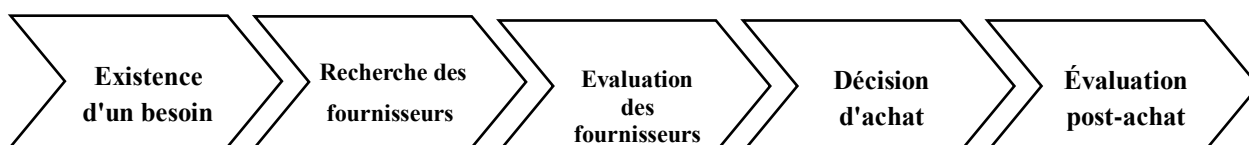
- **Décision d'achat :**

C'est le choix final du fournisseur pertinent parmi les différents fournisseurs et la détermination des quantités nécessaires pour le fonctionnement de l'entreprise puis la transmission de la commande.

- **Evaluation post-achat :**

Dans le cadre de l'amélioration continue, le processus d'achat se termine par une évaluation du fournisseur et de la matière acquise pour savoir la différence entre le résultat attendu et le résultat réel du processus d'achat.

**Figure N° 03 : Etapes du processus achat**



Source : [WWW.formation-achats.fr](http://WWW.formation-achats.fr) › processus-achats

### 2.3.2. Le processus d'approvisionnement :

Les étapes suivantes représentent le processus d'approvisionnement qui sert à commander et acheminer les matières nécessaires pour le fonctionnement de l'entreprise :

➤ **Passation de la commande**

Il s'agit d'informer le fournisseur par la transmission d'un bon de commande en déclarant les quantités voulues et les caractéristiques de produits puis le fournisseur va confirmer la disponibilité de la commande et la date de livraison.

➤ **Acheminement :**

C'est l'opération qui assure le mouvement et le déplacement des matières commandées depuis les locaux du fournisseur jusqu'au local de l'entreprise en déterminant le moyen et la voie de transport opportun (camion, avion, navire...).

➤ **La réception de la marchandise :**

Cette étape constitue la confirmation de l'arrivage de la matière première au local de l'entreprise par la concrétisation visuelle en vérifiant la conformité et la qualité de la matière reçue.

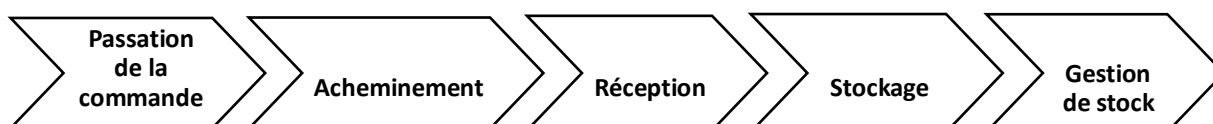
➤ **Le stockage :**

L'opération qui consiste à faire entrer la matière réceptionnée aux stocks réservés, cette opération permet la préservation et la sécurité de la marchandise.

➤ **Gestion des stocks :**

La gestion des stocks consiste à planifier, gérer et optimiser l'ensemble des flux physiques en entrée et en sortie pour satisfaire instantanément le besoin de l'entreprise.

**Figure N° 04 : Processus d'approvisionnement**



Source : [WWW.formation-achats.fr](http://WWW.formation-achats.fr) › processus-achats

### **2.3.3. Les objectifs de l'approvisionnement :**

Le service approvisionnement a pour mission de fournir en quantité et en qualité suffisante, au moment souhaité et au coût minimum, les matières nécessaires au fonctionnement de l'entreprise. Le service approvisionnement doit définir les besoins, gérer les achats et optimiser la gestion des stocks.

Comme toute fonction dans l'entreprise l'approvisionnement a des objectifs à atteindre, puis nous pouvons distinguer deux types d'objectifs principaux :

#### **➤ Objectifs de coûts :**

La réduction des prix d'achat des matières implique à la réduction des prix de vente des produits finis et permet à l'entreprise d'être plus compétitive sur le marché, cette équation représente un enjeu réel pour l'approvisionneur et nécessite un effort de négociation immense pour convaincre les fournisseurs et obtenir les meilleurs prix.

#### **➤ Objectifs de qualité :**

L'objectif de la qualité peut être illustré comme suivant : « La qualité des matières approvisionnées influe sur la qualité des produits finis »

Il s'agit de privilégier la qualité des approvisionnements pour accroître la qualité finale des produits. Le chargé de l'approvisionnement doit veiller toujours à la vérification des matières réceptionnées en vue de garantir le haut niveau de qualité.

### **2.3.4. Les méthodes de gestion des stocks :**

La gestion des stocks de l'entreprise concerne le management des flux physiques et la circulation des matières en interne pour satisfaire le besoin de l'entreprise et le besoin de production, l'objectif principal de la gestion des stocks est d'éviter deux extrémités qui sont le sous-stockage et le sur stockage, le sous-stockage est la pénurie des matières stockées qui provoque une rupture de stock puis l'arrêt de production, le sur stockage est l'abondance et le surplus des matières qui aboutit à une augmentation des coûts et l'augmentation du risque d'obsolescence.

Plusieurs méthodes et techniques peuvent être utilisées pour gérer et optimiser l'ensemble des flux de matières et d'articles au sein de l'entreprise ([www.petite-entreprise.com](http://www.petite-entreprise.com)) :

- **La méthode calendaire :**

Appelée aussi la méthode de réapprovisionnement automatique, c'est la méthode la moins complexe et la plus rigide, elle consiste à commander des quantités fixes à des dates fixes. Parmi les avantages de cette méthode les fournisseurs peuvent savoir en avance les dates de livraison et leur faciliter le travail de préparation et l'organisation.

- **La méthode de gestion à point de commande :**

Également connue sous le nom de méthode "juste-à-temps". C'est la démarche qui prend en considération la demande à des dates variables et interchangeable mais les quantités demandées restent les mêmes pour chaque commande. Lorsque le niveau de stock atteint un seuil minimal appelé seuil critique le gestionnaire procède au déclenchement d'une commande d'approvisionnement en matière.

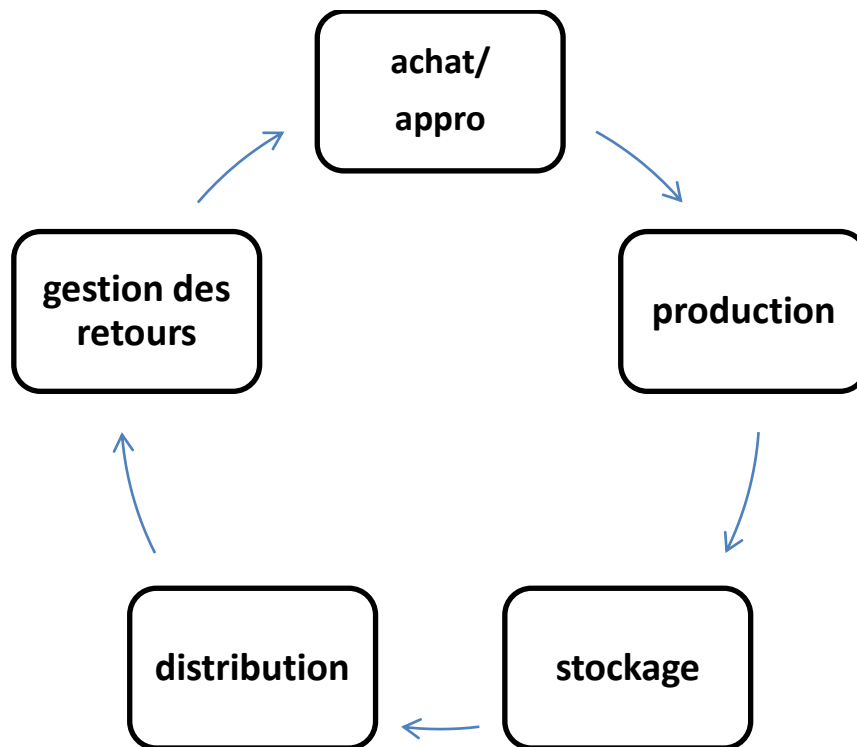
- **La méthode de re-complètement :**

Elle est rentable pour des produits onéreux ou périssables qui connaissent une vente et une consommation régulière, il s'agit de commander à des dates fixes une quantité variable selon le besoin d'approvisionnement.

- **La méthode de réapprovisionnement à la commande :**

C'est une technique plus souple mais plus complexe et plus difficile à maîtriser elle est adaptée pour certains cas particuliers, cette méthode consiste à déclencher des commandes à des dates variables et à des quantités également variables, la variété des dates et des quantités nécessite un plus de flexibilité pour satisfaire le besoin.

**Figure N° 05: les fonctions de la chaîne logistique.**



Source : [www.logistiqueconseil.org](http://www.logistiqueconseil.org) > Articles > Logistique > Supply-chain

### **3. La notion de supply chain management (SCM) ou la gestion de la chaîne logistique :**

La gestion de la chaîne logistique représente un facteur clé de succès et un avantage concurrentiel que les entreprises cherchent à améliorer et à maîtriser.

Dans les lignes qui suivent nous allons développer la notion de SCM en déterminant l'ensemble de ses dimensions à travers la présentation de plusieurs définitions issues de la documentation managériale qui explique la nécessité de l'intégration de l'ensemble des processus logistique afin d'améliorer la performance globale et augmenter la compétitivité de l'entreprise dans le marché.

### 3.1. Définition de la Supply Chain Management SCM :

Le terme supply chain management a évolué au fil de temps pour prendre plusieurs angles, il est apparu dans les années 90, il est considéré comme une démarche managériale dans la littérature francophone, néanmoins les recherches anglo-saxonnes le considèrent comme étant un ensemble de processus qui retrace les flux physiques et d'informations du premier fournisseur au client final à travers des chaînes de production et de distribution.

En commençant par le CSCMP (Council of supply chain management professionnels) qui définit le SCM comme étant : « *le management logistique est cette partie du supply chain management qui prévoit, met en place et maîtrise de façon efficiente les flux, les contreflux et les stocks de marchandises, ainsi que les services et les informations associées, de leur point d'origine à leur point de consommation, de façon à satisfaire les exigences des clients.* » (Cité par Fabbe-Costes, N., Livolsi, L. & Sépari, S. 2018)

KC TAN, SB Lyman et JD Wisner (1998) considèrent que « *La SCM comprend le management des approvisionnements depuis la matière première de base jusqu'à la mise à disposition du produit final (et éventuellement le recyclage). La SCM se focalise sur l'avantage compétitif et les modalités liés à l'utilisation par firme des processus, technologies et capacités gérés par les fournisseurs. Il représente une technologie intra-organisationnelles traditionnelles des partenaires commerciaux vers un objectif commun d'optimisation et d'efficacité* » (LOGISTIQUE MAGAZINE, 2007)

Dans la même démarche la **SCM** désigne la gestion de tous les processus logistiques en amont et en aval en intégrant tous les fournisseurs et les clients afin de créer une valeur ajoutée en minimisant les coûts et en garantissant une qualité supérieure afin de satisfaire le client.

En vue de bien clarifier et mieux éclaircir ce nouveau concept le tableau ci-dessous contient une multitude de définitions proposées par certains chercheurs dans le domaine de la supply chain :

**Tableau N° 02 : Définitions du Supply Chain Management (SCM)**

<b>Jones et Riley (1985)</b>	Le management de la chaine logistique concerne la gestion de l'ensemble des flux de matière depuis les fournisseurs jusqu'aux utilisateurs finaux.
<b>Stevens (1989)</b>	La gestion de la chaine logistique a pour but de synchroniser les besoins de client et les flux des matières provenant des fournisseurs afin de parvenir à un équilibre entre les objectifs : service à haut niveau, stock minimum et réduction des couts unitaires.
<b>Cooper (1997)</b>	Le management de la chaine logistique : « une philosophie qui tend vers une gestion intégrée de l'ensemble des flux d'un canal de distribution, du fournisseur au consommateur final ».
<b>Monczka, Trent et Handfield</b>	Le SCM nécessite généralement l'intervention de plusieurs fonctions pilotées un responsable chargé de coordonner l'ensemble de processus d'approvisionnement en matières ; il nécessite également des relations mutuelles avec des fournisseurs à plusieurs niveaux. Le SCM est un concept dont l'objectif principal est d'intégrer et de gérer les achats, le flux et le contrôle des matières dans l'ensemble des systèmes opérationnels de l'entreprise.

**Source :** Mentzer, J.T, Dewitt, W. Keebler, J.S. Min, S. Nix, N.W. Smith, CD Zacharia, A.G. (2001), définir le Supply Chain management, logistique & management vol 9 n°2, 3-18.

### **3.2. Caractéristiques du Supply Chain Management (SCM) :**

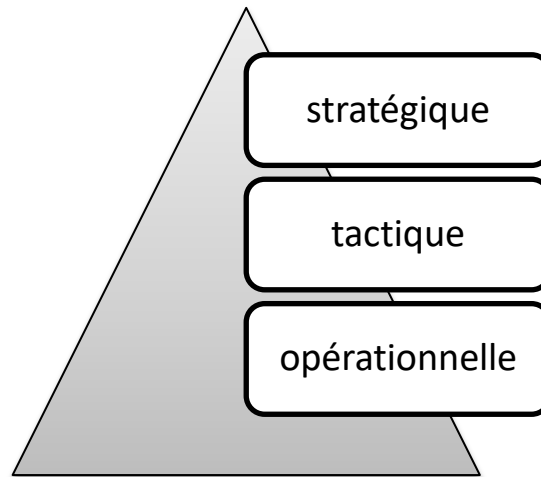
La littérature consacrée à ce sujet fait ressortir que la gestion de la chaîne logistique en tant que philosophie de management présente les caractéristiques suivantes (de Mentzer, J.T, Dewitt, W.Keebler, J.S. Min, S.Nix, N.W. Smith, CD Zacharia, A.G. (2001) :

- Une approche systémique de la gestion de la chaîne logistique et des flux des matières de puits la source jusqu'à la destination finale.
- Une orientation stratégique vers un effort commun pour synchroniser et faire converger les capacités opérationnelles et stratégiques endogènes et exogènes en vue de créer un tout unifié.
- Une focalisation sur le client pour créer à son intention des sources de valeur uniques à ses attentes.

### **3.3. Les niveaux de décisions du SCM :**

La gestion de la chaîne logistique repose sur une structure décisionnelle pyramidale descendante en déclinant depuis des décisions stratégiques puis tactiques ensuite opérationnelles, cela revient à l'importance des décisions et l'intervalle des opérations, ces trois phases de décision jouent un rôle considérable dans l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise et le gain de l'avantage concurrentiel dans le marché.

**Figure N° 06 : Les niveaux de décisions du SCM**



Source : [www.piloter.org](http://www.piloter.org) › Performer › Logistique, Supply Chain Management

### **3.3.1. Les décisions stratégiques :**

La décision stratégique a un impact important sur le maintien de la position concurrentielle dans le marché, ce niveau de décision constitue la manière de structurer la chaîne logistique au long de plusieurs années pour concevoir une vision à long terme et une politique globale permettant la conception et la planification de tous les processus logistiques en intégrant l'ensemble des acteurs participant dans la création de valeur.

#### **Exemples :**

- Déterminer et sélectionner l'ensemble des parties prenantes (partenaire, choix des fournisseurs, sous-traitant, etc.).
- Définition de la politique globale de la chaîne logistique.
- Gestion des parties prenantes logistiques.
- Elaboration des prévisions à long terme.

### **3.3.2. Les décisions tactiques :**

Elles portent sur le moyen terme, ce genre de décision est lié à l'aspect organisationnel qui utilise des outils, des techniques et des méthodes de gestion logistique permettant l'organisation et le management des différents processus constituant la chaîne logistique.

#### **Exemples :**

- Planification des approvisionnements.
- Planification de plan de production.
- Gestion des transports.

### **3.3.3. Les décisions opérationnelles (exécutives) :**

A un horizon temporel hebdomadaire ou journalier, ce sont les décisions quotidiennes et répétitives prises par le centre opérationnel pour répondre aux besoins opérationnels constituant les flux physiques et la circulation des biens au sein de l'entreprise.

#### **Exemples :**

- Réception des commandes.
- Manutention.
- Gestion des stocks et des flux physiques.
- Livraison et distribution

### **3.4. Les enjeux du SCM :**

Les défis que les entreprises rencontrent sont plus en plus multiples et complexes, le degré de rivalité, les exigences de marché et l'instabilité environnementale sont des facteurs influents sur la compétitivité et la pérennité de l'entreprise. Les enjeux du SCM peuvent être présentés sous forme d'indicateurs que l'entreprise fournit des efforts pour les optimiser et les améliorer, ces indicateurs selon D. Tixier, H. Mathe et J. Colin (1983) sont :

#### **➤ Le coût :**

La logistique contribue à l'augmentation des profits de l'entreprise, selon des rapports comptables et financiers la logistique amont et aval représente 30 à 35 % de cout total de produit ce qui veut dire que la minimisation de cout logistique implique l'augmentation de la marge bénéficiaire et le gain potentiel ainsi que l'entreprise peut procéder à une baisse des prix de produit fini afin de gagner plus de part de marché.

Une préoccupation est donc accordée à l'approvisionnement et à l'achat des matières, au choix des équipements moins consommateurs d'énergie, aux voies et itinéraires moins coûteuses, à l'optimisation des stocks et des entrepôts...etc.

➤ **La qualité :**

La qualité est plus en plus exigée auprès des entreprises afin de maintenir la satisfaction des clients, le SCM s'intéresse à assurer en premier lieu la qualité des produits offerts pour les consommateurs par la mise en œuvre d'une démarche qualité équilibrée qui s'intéresse à offrir le bon produit au bon moment et en bonne qualité, en deuxième lieu la SCM veille à assurer une qualité de service meilleure interne et externe qui sert en interne à procurer les matières nécessaires aux bonnes conditions et en externe sert à fidéliser la clientèle par la mise à disposition du produit dans les meilleures circonstances.

➤ **Le délai :**

Le facteur temps représente une dimension primordiale et un enjeu critique pour les organisations, il reflète le degré d'efficacité et d'efficience des activités de l'entreprise, pour améliorer la compétitivité et gagner la fidélité des clients il ne suffit pas de produire le bon produit mais aussi d'offrir ce produit dans les temps appropriés et les délais exigés. La maîtrise des délais d'achat, les délais de livraison et la réduction de cycle de la commande client constitue un réel avantage vis-à-vis de la concurrence et vis-à-vis de la productivité.

➤ **La sécurité :**

Parmi les objectifs de la gestion de la chaîne logistique l'assurance de la sécurité de l'ensemble des flux des matières et des marchandises sur le plan physique ainsi que sur le plan documentaire par la mise en place d'une structure de contrôle et de surveillance efficace pour minimiser toute sorte de risques internes et externes pouvant affecter le bon déroulement des activités de l'entreprise.

#### **4. La mesure de la performance de la chaîne logistique :**

Pour les auteurs Chow, G., Heaver, T. D., & Henriksson, L. E. (1994) « *la performance logistique peut être vue comme un sous-élément de la notion élargie de performance de la firme ou de l'organisation* ». Selon ces auteurs, la « *performance de la logistique peut être définie comme l'extension de chaque objectif achevé* ». (Cité par Joelle Morana, Jesus Gonzalez-Feliu, 2010)

L'analyse de la performance au sein des entreprises repose implicitement sur la mesure d'un ensemble d'indicateurs ou KPI (key performance indicators) constituant le champ d'analyse des processus afin de piloter et contrôler le fonctionnement global de l'entreprise incluant la chaîne logistique.

#### **4.1. L'indicateur de performance :**

Un indicateur de performance (KPI) par définition est une représentante chiffrée ou graphique constituant un outil d'aide à la décision permettant d'avoir un regard sur le fonctionnement et l'avancement des activités de l'entreprise afin de conduire les évolutions et d'analyser la tendance d'un phénomène et prendre des décisions qui conviennent.

Selon Biteau R., Garreau A., Gavaud M., 1991 « *un indicateur de performance est une donnée quantifiée qui exprime l'efficacité et / ou l'efficience de tout ou partie d'un système (réel ou simulé), par rapport à une norme, un plan déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise* ». (Cité par AMRANI-ZOUGGAR, Aïcha, 2009)

#### **4.2. Le tableau de bord :**

D'après Michel Gervais (2009) « *Le tableau de bord de gestion correspond à un système d'information permettant de connaître en permanence et le plus rapidement possible les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter dans celle-ci l'exercice des responsabilités* ». (Cité par Châari Zouhour, 2008)

Donc selon l'auteur un tableau de bord est un support informatif synthétique permettant de savoir d'une façon permanente l'évolution de l'entreprise afin de contrôler les différents processus, ainsi que le tableau de bord est un facilitateur de pilotage permettant d'anticiper et évaluer la progression de toutes les activités de l'entreprise.

#### **4.3. Le tableau de bord logistique :**

Le tableau de bord logistique est un outil de gestion qui comporte un ensemble d'indicateurs et des rapports permettant de piloter et contrôler les opérations logistiques au sein de l'entreprise, ces indicateurs permettent au logisticien de suivre clairement le fonctionnement des activités logistiques pour faire l'équilibre entre la situation actuelle et l'atteinte des objectifs fixés.

#### 4.4. Les indicateurs de performance de la chaîne logistique :

Afin de conduire les opérations de la chaîne logistique et afin de mesurer l'efficacité et l'efficacité des activités on fait recours souvent à un ensemble d'indicateurs permettant de clarifier et décrire la situation instantanée des opérations logistiques et permettant également de lire l'avenir en prenant des décisions correspondantes. Dans ce qui suit nous allons citer les principaux indicateurs employés dans la gestion et le contrôle de fonctionnement de l'activité logistique :

➤ **Le taux de service client :**

Cet indicateur reflète la capacité de satisfaire les clients et leurs besoins, comme indice le taux de service client permis de définir le ratio et le rapport entre les commandes confirmées, livrées au client et le totale des commandes envoyées par le client dans une période précise et déterminée.

Le calcul se fait comme suite :

$$\text{Le taux de service client} = \frac{\text{les commandes livrées}}{\text{les commandes reçues}}$$

➤ **Le taux de service fournisseurs :**

Le ratio service fournisseur renvoie à la relation entreprise/fournisseur qu'il s'agit de mesurer le rapport entre les commandes d'approvisionnement déclenchées et les commandes livrées dans un temps donné.

$$\text{Le taux de service fournisseur} = \frac{\text{les commandes livrées par le fournisseur}}{\text{les commandes envoyées au fournisseur}}$$

➤ **Le taux de fiabilité des prévisions :**

Il s'agit de connaître le pourcentage ou l'écart entre les ventes anticipées (les prévisions) et les ventes réalisées les (ventes encaissées) dans une période donnée, ce rapport peut être calculé de plusieurs façons comme suite :

- Première méthode :

$$\text{Le taux de fiabilité des prévisions} = \frac{\text{la somme des ventes réalisées en } M}{\text{les prévisions effectuées en } M-1}$$

- Deuxième méthode :

$$\text{Le taux de fiabilité des prévisions} = \frac{\text{l'écart absolu (ventes-prévisions)}}{\text{les ventes}}$$

Les indicateurs de fiabilité des décisions, le service client et le service fournisseur sont des indicateurs de fiabilité logistique permettant de mesurer l'aptitude de l'entreprise de répondre aux demandes et aux besoins évolutifs des clients et leurs attentes en analysant les écarts correspondants.

➤ **Le taux de couverture de stock :**

Appelé également la durée de vie de stock, la couverture de stock représente la moyenne des jours que le stock peut servir les activités avant s'écouler, il s'agit de nombre de jour que le stock peut satisfaire les besoins de l'entreprise avant l'alimentation et l'approvisionnement. Sa formule est la suite :

$$\text{Couverture de stock} = \frac{\text{les ventes totales}}{\text{stock moyen}}$$

$$\text{Le stock moyen} = \frac{\text{le stock de première période} + \text{le stock de fin de période}}{2}$$

➤ **Cycle cash-to-cash :**

Le cycle cash-to-cash est un indicateur qui prend en considération la durée entre le paiement des créances fournisseurs et l'encaissement des factures clients.

➤ **Cycle order-to-cash :**

Il s'agit de savoir la période et le cycle entre l'enregistrement de la commande et le paiement de la facture par le client.

Les indicateurs couverture des stocks, cash-to-cash et order-to-cash sont des indices de la réactivité logistique permettant de mesurer la flexibilité et la capacité de s'adapter efficacement aux fluctuations des demandes.

➤ **Le coût d'achat :**

La valeur monétaire des achats est un indicateur permettant d'évaluer les acquisitions de l'entreprise, le cout d'achat est constitué de prix d'achat de la matière en ajoutant la totalité des frais liés à l'opération d'achat (transport, assurance, manutention et autres), autrement dit le cout d'achat représente l'intégralité des charges dues à l'achat ou à l'acquisition des biens.

➤ **Le coût de possession de stock :**

Le cout de possession de stock comporte la totalité des frais en relation à la détention d'un stock ou d'un entrepôt, ces charges sont : amortissement ou location de local, couverture de risques, gardiennage, consommation d'énergie et chauffage, nettoyage et autres.

➤ **Le coût de distribution :**

La distribution représente la logistique aval qui s'occupe de l'acheminement des produits finis aux consommateurs finaux, le cout de distribution englobe toutes les charges relatives aux opérations de livraison (l'acquisition et l'amortissement des moyens de transport, la manutention, la rémunération salariale, assurance transport, paiement des prestataires et autres).

Parmi les finalités de la logistique l'optimisation et la minimisation des couts pour améliorer la compétitive globale, les indicateurs cout d'achat, cout de possession de stock et cout de distribution sont des indicateurs financiers qui servent à mesurer l'efficience logistique en déterminant le rapport entre l'efficacité et les couts attribués.

Bien évidemment cette liste d'indicateurs n'est pas exhaustive, les indicateurs logistiques sont multiples et diversifiés et les logisticiens doivent les employés et le maitrisés pour mesurer efficacement la performance logistique et la performance globale de l'entreprise. A titre d'indication nous pouvons citer les indicateurs de performance logistiques suivants :

- Le temps d'écoulement des produits.
- Temps moyen de cycle de commande.
- Taux d'occupation entrepôt.
- Pourcentage de livraison dans les délais.
- Coûts d'obsolescence.
- Perte de ventes à cause de rupture de stock.

#### **4.5. Caractéristiques d'une logistique performante :**

La performance logistique consiste dans un premier lieu à assurer la satisfaction des clients de l'entreprise en leur garantissant la qualité de produit et la qualité de service en consommant moins de ressources et cela nécessite une bonne maîtrise de l'ensemble des processus de l'activité logistique, on distingue une logistique performante par les caractéristiques suivantes (Michel Fender et Yves Pimor, 2013):

- La sécurité et la fiabilité des achats.
- La satisfaction des besoins en matières.
- Un rapport de négociation élevé.
- Des stocks optimisés et sécurisés.
- Un taux de fiabilité de prévision représentatif.
- Le respect et la maîtrise des délais de livraison.
- Le renforcement des relations fournisseur/entreprise/client.
- La maîtrise des flux d'information.
- L'existence d'un système d'information intégré.

### **Section 2 : Les progiciels de gestion intégrés (ERP)**

Dans la présente section nous allons décortiquer la notion d'ERP en déterminant toutes les dimensions théoriques et pratiques à savoir l'évolution, la définition, l'utilisation, les caractéristiques et la mise en place. A travers une recherche documentaire sur la nature des ERP nous allons dialoguer plusieurs perspectives afin d'aboutir à un lien commun qui facilite finalement l'accessibilité et la compréhension du concept.

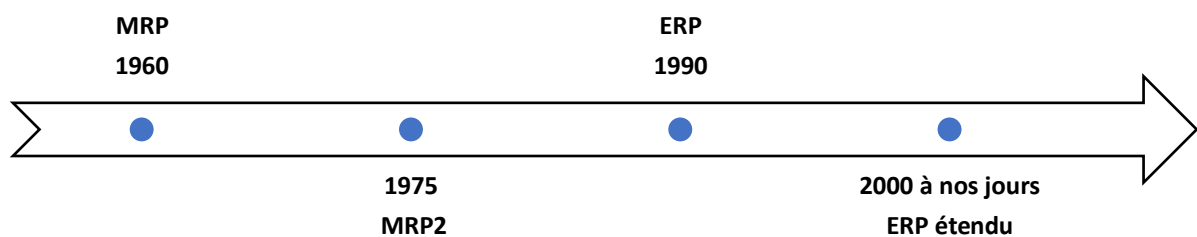
Structurellement cette section est constitué de trois compartiments dont le premier est consacrée pour les généralités sur les ERP dans lequel nous présenterons l'évolution, la définition et les caractéristiques des ERP. La deuxième partie porte sur les fonctionnalités des ERP et dans laquelle nous allons voir les domaines fonctionnels de l'ERP, les avantages et les inconvénients des ERP et ses types. Pour la dernière partie va être une recherche littéraire sur le lien commun entre la logistique et les ERP en évoquant plusieurs perspectives sur le sujet.

# 1. Généralité sur l'ERP :

## 1.1. Evolution des ERP :

Depuis les années 1960 à nos jours les ERP ont passé par plusieurs étapes et plusieurs évolutions pour connaître la forme et les fonctionnalités actuelles au sein des organisations. En quatre stations historiques nous allons voir le développement des ERP au fil de temps :

Figure N° 07 : Evolution des ERP



Source : [www.ecommerce-nation.fr](http://www.ecommerce-nation.fr)

En 1960 les applications logicielles ont été lancées pour répondre exclusivement aux besoins de la fonction production, la mission des logiciels dans cette phase était la gestion informatique de l'unité de fabrication en déterminant le plan de production et les besoins en matières pour alimenter les lignes de fabrication par les ressources nécessaires, cette approche s'appelle **MRP** (Manufacturing Resource Planning) ou (planification des ressources production) elle est destinée étroitement pour le management du centre opérationnel de l'entreprise.

En 1975 c'était l'apparition de MRP2 qui est un logiciel de pointe pour la gestion de la production avec plus de fonctionnalités et plus de précision permettant la gestion optimale des ressources matières et matériaux de l'entreprise.

L'inconvénient majeur de cette application informatique MRP et MRP 2 c'est qu'elle est limitée dans l'unité de production et non pas universelle, elle est limitée à l'estimation et l'achat de matières premières nécessaires et assure seulement le bon fonctionnement du processus de fabrication par l'automatisation des processus opérationnels néanmoins son utilisation nécessite un niveau d'expertise élevé et un savoir-faire développé, les approches

MRP et MRP2 ont été matérialisées par des solutions informatisées appelées les systèmes de GPAO (Gestion de production assistée par ordinateur) pour optimiser les opérations liées à la production. Vers les années 1990 l'ERP apparue comme la forme étendue des systèmes MRP et MRP2 et l'extension des anciennes applications logicielles grâce au développement des technologies de l'information et de la télécommunication et l'apparition des ordinateurs individuels. L'ERP présente des avantages multiples qui peuvent être intégrer toutes les unités principales d'une organisation dans un système unifié, cela permet une bonne circulation des informations entre les différents acteurs de l'entreprise.

A partir des années 2000 grâce à la parution de l'internet les ERP ont connu une nouvelle facette qui a favorisé son utilisation dans les entreprises, la facilité de la communication entre les partenaires et fournisseurs à distance, l'ERP dépasse les frontières de l'entreprise pour intégrer les acteurs externes qui participent à la création de valeur en permettant la gestion des relations fournisseur/client à distance et sans nécessité de déplacement ([www.ecommerce-nation.fr](http://www.ecommerce-nation.fr)).

## **1.2. Définition d'un ERP :**

Pour bien assimiler et comprendre de quoi il s'agit le concept de l'ERP on doit prendre en considération plusieurs points de vue qui mettent en relation les différentes dimensions constituant la nature et l'utilisation des ERP dans les organisations.

L'**ERP** est une abréviation anglaise qui veut dire *Enterprise Resource Planning*, appelée en français *Progiciels de Gestion Intégrés (PGI)*, en décortiquant cette expression française on constate qu'elle est constituée de trois termes :

- Le terme progiciel est une composition de deux mots « produit » et « logiciel » qui reflète la vente d'un logiciel informatique par un éditeur sous forme d'un produit commercial. Par définition le progiciel est un ensemble de programmes et d'applications permettant l'exécution d'un ensemble des tâches informatiques.
- Le terme gestion renvoie à la gestion informatique des processus par le progiciel en remplissant des fonctions de gestion des données et des informations liées aux opérations de l'entreprise.
- Le terme intégré renvoie à la possibilité de l'intégration des différentes activités de l'entreprise sous un système qui regroupe tous les processus et les fonctions.

En conséquent, le regroupement de ces trois termes par définition désigne la gestion, la programmation et l'automatisation de l'ensemble des flux d'information des différentes fonctions de l'entreprise sous un système unifié permettant l'interaction des différents acteurs.

Prenant une définition de Willis, T, Willis-Brown, et A. MacMillan (2003) qui font discuter la notion de l'ERP dans ses différentes facettes et dimensions, l'ERP selon eux est : « *un système intégré qui permet à l'entreprise de standardiser son système d'information pour relier et automatiser ses processus de base. Il fournit aux employés les informations nécessaires pour diriger et contrôler les activités essentielles de l'entreprise le long de la chaîne logistique, de l'approvisionnement à la production ou l'exploitation jusqu'à la vente et à la livraison au client final. Les employés n'entrent qu'une seule fois les informations, qui sont alors mises à la disposition de tous les systèmes de l'entreprise* ». (Cité par A. CHAABOUNI, 2006)

Quélenec et Claude (2007) définirent les progiciels de gestion intégrés (ERP) comme étant « *des progiciels qui couvrent toutes les fonctions de l'entreprise : l'achat, les ventes, les stocks, la finance, la logistique et la fabrication. Ils ont la vertu d'amener les entreprises à adopter un même mode de fonctionnement, d'avoir une vision financière intégrée, de partager les mêmes informations en évitant les doubles saisies et les doubles interfaces informatiques* ».

Selon PILOU et Jean-François (2005). « *Les progiciels de gestion intégrés (PGI) aussi appelés ERP (entreprise ressource planning), sont des applications dont le but est de coordonner l'ensemble des activités d'une entreprise (activités dites verticales telles que la production, l'approvisionnement ou bien horizontales comme le marketing, les forces de vente, la gestion, etc.) autour d'un système d'information modulaire articulé autour d'une base de données unique* ».

Ces définitions stipulent que l'ERP représente un macro-système et un méga outil informatique permettant l'intégration, l'automatisation, l'implication et l'interaction des différents sous-systèmes et des divers départements de l'entreprise (approvisionnement, production, finance, comptabilité, ressources humaines et logistique) autour d'une base de données unique et unifiée pour gérer en temps réel l'ensemble des flux informationnels généré par les processus de l'entreprise.

### **1.3. Les caractéristiques d'un ERP :**

Le progiciel de gestion intégré présente plusieurs caractéristiques et spécificités permettant de lui donner une utilisation spéciale par rapport aux autres progiciels (<https://www.supinfo.com/articles/single/4237-caracteristiques-erp>)

Parmi les caractéristiques on trouve :

- Un ERP est un système générique et global.
- Un ERP est un dispositif multilingue. Il est donc adapté aux différentes langues.
- Un ERP est modulaire : il est constitué de plusieurs modules et programmes chacun sa spécialité.
- Un ERP est intégré : les modules ne fonctionnent pas indépendamment sa nature intégrée permet l'interaction des différents utilisateurs.
- Un ERP s'appuie sur une base de données unique accessible pour tous les modules qui définit d'une manière standardisée toutes les données utilisées.
- Circulation des informations en temps réel, toute modification sur un module déclenche une mise à jour en temps réel.
- L'ERP est paramétrable : il accepte les modifications paramétriques.
- L'ERP se caractérise par l'usage d'un moteur workflow pour l'automatisation des informations entre les utilisateurs.

## **2. Les fonctionnalités des ERP :**

### **2.1. Les domaines fonctionnels de l'ERP :**

L'intérêt du progiciel de gestion intégré réside dans la possibilité d'offrir une gestion modulaire correspondante aux différentes fonctions qui couvrent la plupart des besoins de l'entreprise, cette intégration permet l'amélioration de la productivité et de la qualité de service client.

Les principales fonctions couvertes par le logiciel intégré sont : (La fonction comptable et financière, La fonction commerciale, La fonction des achats et logistique, La fonction de production, La fonction des ressources humaine).

- La fonction finance et comptable prend soin de tous les flux financiers et tous les enregistrements comptables.
- La gestion commerciale sur ERP inclut la gestion des commandes et des ventes et du service après-vente.
- La gestion de production intègre la planification, management de la qualité et de la maintenance des sites industriels.
- La gestion des ressources humaines recouvre pour sa part la gestion de paye, le management du personnel et également le suivi de la formation.
- La gestion des achats et la logistique recouvre la gestion des approvisionnements, la gestion des stocks ainsi que les entrepôts.

En plus de ces fonctions, l'ERP dispose des interfaces modulaires permettant l'automatisation de la circulation des informations entre les acteurs tel que les systèmes de messagerie et les applications de workflow ce qui favorise significativement le travail de groupe et l'interaction des utilisateurs.

## **2.2. Les avantages d'un ERP :**

Les progiciels de gestion intégrés permettent à l'entreprise une meilleure maîtrise de l'ensemble de ses processus et donne une meilleure traçabilité pour les gestionnaires et les utilisateurs. Voici les avantages qui peuvent être bénéficier par l'ERP :

- La facilité de la gestion des flux informationnels entre les acteurs.
- La facilité de la communication interne et externe.
- L'homogénéité, l'intégrité et l'unicité du système d'information.
- La traçabilité et sécurité des informations.
- La réduction des coûts d'exploitation.
- L'optimisation des processus opérationnels.
- La réduction des erreurs humaines et des délais.
- L'amélioration du service client.
- Permet le dépassement d'une entreprise de ses frontières, jusqu'aux fournisseurs, aux partenaires et aux clients.

- Permet la synchronisation des traitements et la mise à jour des données en temps réel.
- L'ERP garante l'évitement des redondances et la double saisie d'informations.

### **2.3. Les inconvénients de la mise en place d'un ERP :**

Malgré les avantages multiples fournis par l'ERP au fonctionnement de l'entreprise, ça n'empêche pas d'avoir quelques inconvénients peuvent être supporter par l'utilisateur :

- La complexité, la difficulté et la longueur de la mise en œuvre.
- Le coût élevé (le coût d'acquisition et le coût de formation).
- Le progiciel est parfois partiellement utilisé.
- Lourdeur des délais de mise en œuvre d'un ERP.
- La dépendance et la Captivité vis-à-vis l'éditeur pour la maintenance continue.
- L'adaptation du personnel de l'entreprise à l'utilisation de l'ERP prend de temps.

Il est à noter que selon certaines études de marché de la mise en place des ERP, le taux d'échec de déploiement d'un ERP est très élevé qui atteint 70% de mise en œuvre échouées.

Donc, les progiciels ERP sont toutefois difficiles et complexes dans leurs mise en œuvre et leurs implantation puisque ceci nécessite la participation et l'implication de plusieurs acteurs internes et externes, également cette mise en œuvre peut même avoir des effets de perturbation sur le fonctionnement d'une entreprise si le déploiement n'est pas strictement planifié et implémenté à l'aide des professionnels, ainsi après le déploiement lorsque l'ERP présente des dysfonctionnements l'entreprise rencontre un blocage des activités puisque l'arrêt de l'ERP veut dire l'arrêt de l'entreprise.

## **2.4. Les offres ERP :**

On trouve dans le marché des progiciels de gestion intégré une offre variées des différents éditeurs qui proposent une variété de logiciels répondant à des besoins génériques et spécifiques selon les mesures exigées, dans ce qui suit nous allons évoquer les différentes formes peuvent avoir l'ERP :

### **2.4.1. ERP standard et ERP spécifique :**

Les progiciels de gestion intégré sont à la base des logiciels globaux et génériques couvrant tout le système d'information, cependant ils ont tendance vers la spécialisation en répondant à des besoins spécifiques et plus en plus pointus, l'entreprise alors choisie des solutions informatiques selon ses besoins et ses objectifs.

#### **➤ ERP standard :**

L'ERP standard est un progiciel générique adaptable pour tout type d'entreprises quel que soit son domaine d'activité, il offre des solutions standardisées qui répondent aux besoins de gestion généralistes applicables pour la couverture des processus de l'entreprise.

#### **➤ ERP spécialisé :**

On l'appelle également l'ERP métier, comme son nom l'indique il est conçu pour couvrir une gestion spécifique d'un métier spécifique qu'exerce l'entreprise, pour l'adopter l'entreprise doit développer une expertise et un savoir-faire élevé dans son métier.

### **2.4.2. L'ERP propriétaire :**

Un ERP propriétaire est un logiciel édité et commercialisé par une société spécialisée dans la conception et programmation informatique pour des raisons commerciales qui implique un achat de licence pour bénéficier de l'utilisation de logiciel par l'entreprise acheteuse. Parmi les principaux ERP propriétaire on trouve : SAP (leader mondial), Oracle/PeopleSoft, SAGE ADONIX, Microsoft, SSA Global, GEAC, Intenia/Lawson, Infor Global Solutions.

Dans ce qui suit nous allons voir les deux progiciels de gestion intégré les plus utilisés dans le monde par les entreprises :

#### **➤ SAP (System Applications Product for data Processing) :**

Le progiciel SAP est le leader international dans le marché des ERP dans le monde de l'informatique, ce logiciel fait preuve d'un succès important auprès des grandes entreprises

en leur proposant des solutions informatiques adaptées à leur besoin de gestion. Également SAP s'intéresse aux PME en croissance en adaptant des mesures de gestion pour le fonctionnement.

SAP est une application informatique couvrant la gestion de l'intégralité des activités de l'entreprise grâce à la disposition d'un ensemble de modules en interaction qui servent à homogénéiser et automatiser les flux et les opérations générées par les processus et les activités de l'entreprise.

➤ **Oracle/PeopleSoft :**

Également le logiciel Oracle parmi les solutions informatiques sous licence les plus utilisés par les grandes entreprises, il est édité par l'entreprise américaine Oracle pour fournir un outil de gestion intégré avec des fonctionnalités couvrant les activités de l'entreprise.

### **2.4.3. L'ERP open source :**

Les ERP open source sont des logiciels libres, disponibles et accessibles par tous, ceux qui rend son implantation moins coûteuse puisque son acquisition ne nécessite pas l'achat d'une licence auprès de l'éditeur néanmoins les frais de maintenance technique sont inclus dans le coût d'acquisition. L'absence de licence donne une indépendance aux entreprises qui ne présentent aucun engagement. Parmi ce genre de logiciels dans le marché on trouve :

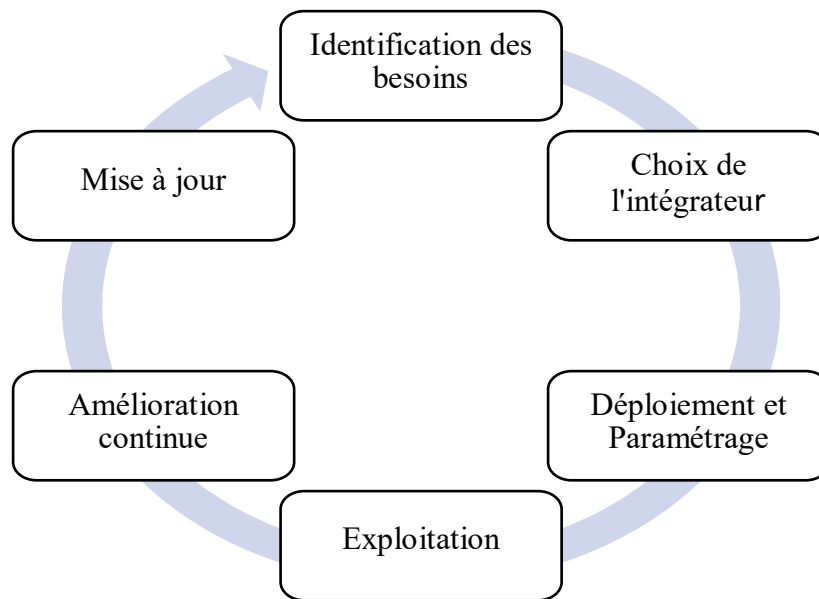
- Aria,
- Compiere,
- ERP5,
- OFBiz (Open for Business),
- Tiny ERP,
- Open Bravo,
- PGI Suite

Les ERP open source sont très utilisés par les PME puisqu'ils sont moins coûteux et faciles à personnaliser et à modifier selon les besoins spécifiques de l'entreprise.

## 2.5. Le cycle de vie d'un ERP :

Le cycle de vie de l'ERP représente le projet et le processus de mise en œuvre d'une solution informatique au sein d'une entreprise, cette nouvelle implantation est passé par un ensemble de phases et des étapes, la réussite de ce projet dépend de la poursuite et la réussite des différentes phases clés de cycle de vie de l'ERP.

Figure N° 08 : Le cycle de vie d'un ERP



Source : <https://www.divalto.com/etapes-logiciel-erp>

### ➤ Identification des besoins :

Dans cette première phase l'entreprise procède à l'identification de sa vision globale en déterminant les objectifs et les finalités de l'introduction d'un nouveau logiciel de gestion par l'évaluation des besoins et des écarts à combler par la solution logicielle, ainsi l'estimation du budget à allouer pour l'acquisition, également l'entreprise définit les rôles et les responsabilités de chacun des acteurs concernés par la mise en œuvre.

### ➤ Le choix d'un intégrateur :

Le choix de l'ERP et de l'éditeur représente un facteur clé qui va affecter positivement ou négativement la réussite du projet ERP. Cette phase consiste à explorer le marché des ERP en analysant selon le besoin et le budget les différentes offres proposées par les différents concepteurs puis sélectionner les meilleurs intégrateurs afin de parvenir à un choix qui couvre les besoins de l'entreprise déterminés auparavant.

➤ **Le déploiement et le paramétrage :**

Après le choix d'un ERP l'entreprise commence avec l'intégrateur la mise en place et l'implémentation de la solution, cette opération est plus complexe car elle nécessite un accompagnement technique permettant d'adapter les fonctionnalités de l'ERP selon les besoins et les objectifs de l'entreprise ainsi la Définition des paramétrages nécessaires pour le fonctionnement des différents modules et les différentes interfaces constituant l'ERP.

➤ **L'exploitation :**

C'est le début de l'utilisation des fonctionnalités de l'ERP par l'entreprise, il s'agit de mettre en pratique le logiciel de gestion par l'ensemble des utilisateurs et faire appel aux différents modules pour avoir une gestion intégrée et systémique des activités de l'entreprise.

➤ **L'amélioration continue :**

Le processus d'amélioration continue consiste à réaliser des rectificatifs et des ajustements amélioration en fur et à mesure des besoins évolutifs de l'entreprise, ce travail de maintenance continue sert à apporter des ajouts et des modifications aux différents modules pour optimiser et améliorer les processus opérationnels de l'entreprise.

➤ **La mise à jour :**

Les mises à jour consistent à synchroniser et renouveler les fonctionnalités de l'ERP selon les nouvelles tendances et les nouvelles intégrations applicatives initialisées par les éditeurs pour bénéficier toujours de développement technologique des applications.

Il est à noter que l'entreprise peut attendre jusqu'à 5 ans pour avoir le fruit final de l'implantation de l'ERP et pour effectuer tous les changements organisationnels et techniques qui peuvent être apportés au sein de l'entreprise.

### **3. L'ERP dans la chaine logistique :**

La littérature managériale sur les systèmes d'information logistique est de plus en plus abordable dans les dernières années due à l'importance considérable de l'intégration des systèmes informatisés dans la gestion des processus logistiques, dans cette revue littéraire nous allons dialoguer les principaux constats soulevés et les principales études menées sur cette préoccupation managériale logistique.

Tous les travaux de recherche dans la sphère des entreprises affirment et témoignent que les solutions informatiques de gestion contribuent fortement à la performance logistique dans les dimensions stratégique, organisationnelle et opérationnelle, aussi que de nombreux chercheurs considèrent que le système d'information logistique constitue un complément stratégique et organisationnel facilitant le management de la chaîne logistique et cela augmente le degré de compétitivité des entreprises en termes de coût, de délais et de qualité.

Asadi (2011) affirme que les systèmes d'information logistiques en général et les ERP en particulier permettent à l'entreprise qui l'adopte de rationaliser les coûts logistiques, d'améliorer les pratiques logistiques et d'améliorer le niveau de satisfaction des clients. Il n'existe pas de consensus concernant la définition de concept de performance logistique, il est souvent appréhendé à travers différentes facettes.

Le même auteur déclare que les systèmes et les technologies de l'information et de la communication peuvent jouer différents rôles dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement et de la logistique. Ces systèmes et technologies peuvent être appliqués à la collecte et à l'analyse des données, aider les décideurs, contrôler et surveiller les opérations de la chaîne d'approvisionnement, utiliser les informations pour les prévisions et faciliter la communication entre les membres de la chaîne d'approvisionnement.

Pour Laurent Arcis (1999), Les entreprises attendent de plus en plus souvent des systèmes informatiques qu'ils puissent fournir un avantage concurrentiel. Cet avantage proviendra de systèmes qui donneront à l'entreprise des informations utiles, à jour, fiables, cohérentes et précises dans un monde en évolution permanente.

Également dans le même article l'auteur dit que le degré de capacité d'une entreprise à s'adapter rapidement aux nouvelles demandes de ses clients et aux opportunités du marché peut être un avantage compétitif ou un handicap. Cette constatation s'applique particulièrement à la chaîne logistique par la constante nécessité d'un système logistique adaptable rapidement pour gérer les approvisionnements, la production, la vente et la distribution des produits et services. Or, de nos jours, l'ensemble des ERP offre des solutions couvrant l'ensemble des fonctions de la chaîne logistique, de la prise de commande jusqu'au service après-vente.

Les ERP assurent la synchronisation de l'ensemble de la chaîne logistique en associant plusieurs algorithmes (programmation linéaire, heuristique, planification classique des articles et des capacités, etc.) à des fonctions d'aide à la décision et de réponse en temps réel ainsi qu'à une logique d'approvisionnement multi division. Planification et optimisation permettent de modéliser les plans tant au niveau agrégé qu'au niveau détaillé. (laurent Arcis, 1999)

Une étude de K. Youcef et G. Nacereddine à l'entreprise ATPHarm des produits pharmaceutiques a conclu que l'intégration d'un ERP pour le management de la Chaîne logistique a une influence directe sur les coûts ou la différenciation, il intervient dans l'avantage concurrentiel en modifiant les autres facteurs d'évolution des coûts ou d'unicité. Du fait de ce rôle majeur dans l'obtention d'un avantage concurrentiel et dans la satisfaction des clients, il permet également l'amélioration du processus de distribution ainsi que le gain du temps lié à chaque opération.

A travers plusieurs témoignages de plusieurs études et de plusieurs entreprises les systèmes d'information en général et les ERP en particulier occupent une place assez importante dans le management des chaînes logistiques, ce dernier représente actuellement un enjeu stratégique pour les entreprises de différentes tailles et de différents secteurs et pour cela l'intégration de nouvelles technologies informatiques est devenue une nécessité pour garantir la gestion optimale de l'ensemble des processus organisationnels et opérationnels.

**CHAPITRE 2**

**CADRE METHODOLOGIQUE**

**ET ORGANISATIONNEL**

Tout travail scientifique doit être supporté par une méthodologie de recherche permettant de justifier la démarche de collecte de données et de traitement, cette démarche garantit la traçabilité, la fiabilité et la validité de la recherche menée. Pour cela à travers ce cadre méthodologique nous tenons d'envisager les techniques et la méthode de récolte et de traitement des données, la population cible qui est le champ d'étude, l'échantillon utilisé et enfin nous allons signaler et évoquer les contraintes et les difficultés rencontrées au cours de la réalisation du travail.

## **Section 1 : la méthodologie de recherche**

La présente section est consacrée pour la présentation du cadre méthodologique dans lequel nous allons examiner la démarche méthodologique suivie afin de parvenir aux résultats finaux de la recherche.

### **1. La méthode de recherche choisie :**

Toute recherche scientifique est soumise à des règles méthodologiques qui la supportent au long de travail de recherche, pour mener une étude scientifique le chercheur a le choix entre deux types de méthodes méthodologiques, la méthode qualitative et la méthode quantitative.

Le choix entre le qualitatif et le quantitatif dépend de certains critères déterminants en basant sur la nature et le contexte de l'étude.

Afin de déterminer l'impact de la mise en place d'un ERP-SAP sur l'amélioration de la fonction logistique au sein de Fruital coca cola nous avons opté pour une démarche quantitative en basant sur une enquête par questionnaire afin de faire ressortir les données et les informations nécessaires pour aboutir à notre objectif de recherche.

Dans cette approche quantitative le chercheur est appelé à dénombrer, mesurer et quantifier l'objet à étudier puis il est sensé d'analyser via des outils d'analyse les résultats obtenus.

### **2. L'outil de collecte des données :**

Le chercheur quantitativiste qui décide d'adopter une méthode quantitative dans sa recherche exploratoire doit choisir des instruments et des outils qui permettent la collecte puis l'analyse et le traitement des données dans le terrain de recherche, pour mener notre étude nous avons basé premièrement sur la recherche documentaire qui nous a permis de ressortir les indicateurs à examiner au long de travail de terrain puis en tant que nous

sommes dans le quantitatif l'outil le plus fréquemment utilisé par les chercheurs est bien le questionnaire dont nous allons le présenter ci-après :

### **2.1. La recherche documentaire :**

La documentation est un travail de recherche consiste à consulter les travaux scientifiques réalisés par des chercheurs ou des professionnels qui peuvent être des livres, des articles, des revues ou d'autres sources scientifiques, cette recherche permet de comprendre la réalité du phénomène étudié et permet de savoir les concepts liés du sujet de recherche.

Afin de réaliser notre étude nous avons basé dans notre recherche documentaire sur deux types de ressources, la ressource interne qui est le patrimoine scientifique au sein de la bibliothèque de l'école nationale supérieure de management à travers la consultation des ouvrages que ce soit physiques ou numériques, la ressource externe est l'accès à des plateformes et des bibliothèques scientifiques en ligne en bénéficiant des articles scientifiques issus des revues internationales agréées ainsi que l'utilisation de certains sites web célèbres.

En plus de ces deux sources nous avons bénéficié des documents qui appartiennent à l'entreprise d'accueil qu'il s'agit de l'archivage et les études réalisées auparavant.

### **2.2. Le questionnaire :**

Le questionnaire constitue un moyen incontournable pour collecter les données nécessaires pour analyser un phénomène donné, il s'agit d'un ensemble structuré de questions écrites posées à un certain nombre d'individus que nous souhaitons étudier, chaque question porte un indicateur et une variable permettant de construire le chemin d'analyse du phénomène examiné.

Selon Paul N'DA (2015), « *l'enquête par questionnaire consiste à poser, par écrit, à des sujets une série de questions relatives à une situation, à leur opinion, à leurs attentes, à leur niveau de connaissance ou de conscience d'un problème, ou de tout autre point qui intéresse le chercheur. Elle nécessite des réponses écrites* ».

Pratiquement nous avons pu élaborer et construire un questionnaire d'enquête pour nous permettre de procurer et récolter des données auprès de l'échantillonnage envisagé, le questionnaire d'enquête regroupe dans deux pages 17 questions de type fermé dont les enquêtés ont la possibilité de choisir entre plusieurs alternatives qui ont été proposées.

Pour plus de détails nous présenterons la structure de notre questionnaire et son emplacement dans la construction de l'enquête (voir les annexes). Les 17 questions et le contenu de questionnaire sont structurés autour de trois parties principales dont :

- La première partie regroupe les questions signalétiques qui identifient le répondant pour savoir les profils et les informations personnelles tel que le sexe, la catégorie socioprofessionnelle et l'intervalle d'expérience.
- La deuxième partie des questions sont orientées vers les attentes des enquêtés vis-à-vis l'utilisation de progiciel de gestion SAP pour savoir l'adaptabilité et acceptabilité des employés à l'utilisation de SAP en terme d'efficacité, la rapidité d'exécution et la qualité d'information diffusée par le système.
- La dernière partie de questionnaire constitue le besoin et l'objectif réel de l'étude, cette catégorie de questions traite et examine la relation et l'impact de système SAP sur la logistique de l'entreprise en touchant tout le processus logistique à savoir l'approvisionnement, la gestion des stocks et la livraison.

### **3. La population cible :**

Une population est une collection d'individus (humains ou non), c'est-à-dire un ensemble d'unités élémentaires (une personne, un groupe, une ville, un pays) qui partagent des caractéristiques communes précises par un ensemble de critères. (Paul N'DA, 2015)

À travers la définition ci-haut la population d'étude constitue un ensemble homogène des personnes constituant l'objet d'étude sur lesquels nous réalisons une enquête pour aboutir à un objectif de recherche bien déterminé.

En projetant la définition sur le contexte d'étude, notre population se représente dans le département logistique qui constitue 60 salariés qui exercent l'activité logistique au sein de l'entreprise Fruital Coca cola.

### **4. L'échantillonnage :**

Selon le dictionnaire LE PETIT LAROUSSE (1998), « *échantillonner c'est choisir un nombre limité des personnes qui seront interrogées au cours d'une enquête par sondage en vue d'obtenir un résultat représentatif* »

Également Pour G. DELANDSHEERE (1976, p.337) « *échantillonner c'est choisir un nombre limité d'individus, d'objets ou d'événements dont l'observation peut conduire à des conclusions applicables à la population entière dans laquelle le choix a été fait* ». (Cité par Thomas HAGENIMANA, 2010)

Quant à nous en basant sur les deux définitions en haut, un échantillon d'étude représente une partie de la population qui partage les mêmes caractéristiques que la population mère, un échantillon représentatif regroupe les mêmes similarités que le champ d'étude global, cela nous permet d'avoir un résultat statistique cohérent et valable pour la généralisation des résultats obtenus.

Pour notre étude de cas afin de respecter la règle de la représentativité de l'échantillon nous avons choisi des personnes susceptibles de nous apporter les informations pertinentes et valables pour notre étude de cas.

L'échantillonnage effectué au sein de l'entreprise Fruital Coca cola est basé sur une sélection étudiée qui regroupe une vingtaine d'employés qui présente un parcours professionnel de plus de 6 ans expérience dont 4 dirigeants, 6 gestionnaires et 10 autres fonctionnaires chacun occupe un poste différent dans le département logistique ce qui va nous donner des réponses issues des différents profils dans la sphère logistique.

Le tableau ci-dessous montre l'échantillonnage de l'étude choisi au sein de l'entreprise Fruital Coca cola :

Tableau N° 03 : présentation de l'échantillonnage étudié :

<b>Echantillonnage</b>	
Taille de l'échantillon	20
Cadres dirigeants	4
Gestionnaires	6
Autres employés	10

Source : moi-même

## **5. Difficultés rencontrées lors de la recherche :**

L'instabilité et l'incertitude environnementale ainsi que l'inexistence d'un entourage idéal impliquent des contraintes et difficultés dont le chercheur doit faire face pour accomplir sa recherche.

Pour notre situation il est très important de signaler que dès le départ nous avons engagés dans la réalisation d'une étude qualitative portant sur l'organisation des entrevues semi-directives avec les employés de l'entreprise Fruital Coca cola afin de collecter un maximum de données nécessaire pour notre analyse mais vu que la situation sanitaire critique que nous vivons et vu l'obligation de respecter les mesures de sécurité ainsi que la suspension des stages par les directions nous avons réorienté notre recherche en adoptant la démarche quantitative via une enquête par questionnaire.

Cette réorientation méthodologique nous a permet de surpasser les contraintes en réalisant des questions susceptibles de parvenir plus au moins à notre objectif de l'étude.

Ainsi que parmi les difficultés rencontrées en réalisant l'étude de cas l'insuffisance des données collectées de sorte que le nombre de réponses est limité car l'activité de l'entreprise Fruital est reculé durant la crise sanitaire ce qui a impliqué l'arrêt de travail de plusieurs employés y compris les employés au sein de département logistique.

## **Section 2 : cadre organisationnel**

La présente section est consacrée pour la présentation de l'entreprise d'accueil où nous avons effectué le stage pratique.

Dans les lignes suivantes nous essayons de faire une étude présentative des différents aspects organisationnels de l'entreprise et nous allons évoquer les aspects relatifs à l'évolution historique, le secteur d'activité, l'organigramme et les autres aspects.

Fruital Coca cola Algérie, leader du marché de la boisson gazeuse, leader de la mise en bouteille sur le territoire national, elle est considérée comme l'un des plus importants embouteilleurs et distributeurs de Coca-Cola en Algérie. Ses produits sont des concentrés mis au point par The Coca-Cola Company.

## **1. Présentation de l'organisme d'accueil Fruital Coca-cola :**

### **1.1. Historique :**

Avant 1988, l'entreprise Fruital Coca cola disposait d'une usine spécialisée dans la production des cannettes et des bouteilles en plastique située à Khemis El Khechna, cette usine réputée comme l'unité de fabrication la plus importante en Afrique de Nord avec une capacité de production considérable et un équipement de haut technologie.

En 1988, le géant agroalimentaire international ” *The Coca-Cola Compagny* ”, lui octroie une licence pour la production et la commercialisation de sa gamme de produits, Fruital Coca-Cola devenant ainsi l'un des plus importants producteurs, embouteilleurs et distributeurs des produits de The Coca-Cola Compagny en Algérie.


Un succès de plus en plus grandissant, une deuxième usine lance son activité en Juin 1997 à Rouiba (Est d'Alger) sur une superficie de 5 hectares. Cette usine aujourd'hui présente une réputation internationale grâce à son dynamisme d'exportation des produits vers une dizaine de pays africains.

En 2006 et plus précisément le 15 Mars, Fruital signe un contrat d'actionnariat avec le groupe Espagnol Equatorial Coca-Cola Bottling Compagny (ECCBC) pour objectif principal le développement des activités commerciales de l'entreprise et l'élargissement de ses investissements localement et internationalement.

Coca-cola Fruital est considérée leader en parts de marché, elle commercialise et distribue une large gamme de produits estimée de plus de 45 Références sous les marques Coca Cola, Fanta, Sprite, Schweppes, Burn, Rani et d'autres marques.

## 1.2. Fiche signalétique de Fruital Coca cola :

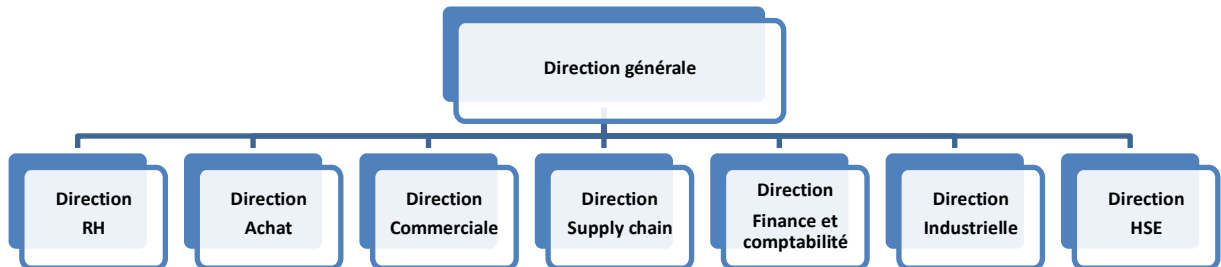
Tableau N° 04 : Fiche signalétique de Fruital Coca cola

<b>Nom</b>	<b>Fruital Coca cola Algérie</b>
<b>Date de création</b>	09 septembre 1993
<b>Siège sociale</b>	Route nationale N 05, Zone industrielle de Rouiba, Alger
<b>Forme juridique</b>	SPA
<b>Secteur</b>	Agro-alimentaire
<b>Activité</b>	Production des boissons gazeuses non alcoolisées et jus de fruits
<b>Capital social</b>	1 668 303 000,00 DA
<b>Nombre total d'effectif</b>	1335 employés
<b>Gamme de produits</b>	Coca cola coca cola light, coca cola zero, Sprite, Sewepes et Brun
<b>Valeur exportée</b>	11 Millions USD (2014)
<b>Logo</b>	

Source : document interne de l'entreprise

### 1.3. L'organigramme de Fruital Coca cola :

Figure N° 09 : L'organigramme de Fruital Coca cola



Source : document interne de l'entreprise

- **La direction générale :**

La direction qui chapeaute la hiérarchie représentée par un directeur général, elle pilote et assure le fonctionnement de l'entreprise en déterminant les stratégies globales de l'ensemble de système organisationnel.

- **La direction ressources humaines :**

C'est le département chargé de la gestion de personnels de Fruital Coca cola, elle s'occupe des activités liées aux employés tels que le recrutement, la formation, la promotion et la gestion des carrières.

- **La direction Achat :**

Cette direction est chargé de déterminer la politique et la stratégie d'achat des matières nécessaire à la production, elle présente un contact direct avec les prestataires et les fournisseurs clés de l'entreprise afin de bien suivi les offres et les dossiers.

- **La direction commerciale :**

C'est l'entité qui détermine la politique commerciale de l'entreprise en adoptant des techniques commerciales pertinentes, elle s'occupe de la distribution et la commercialisation des produits en déterminant les plans d'action qui servent à maximiser le chiffre d'affaire réalisé ainsi l'élaboration des prévision de vente annuelles et mensuelle pour une gestion meilleure et anticipée.

- **la direction supply chain :**

C'est la direction qui préoccupe de l'ensemble des flux physiques (matière, articles, équipements ainsi que les produits finis) au long de tous le processus, de l'approvisionnement à production jusqu'à la distribution finale au client, elle a pour objectif principal d'optimiser le rapport qualité/cout/prix.

- **La direction finance :**

La mission de cette direction est de gérer l'ensemble des flux financiers générés par les opérations de l'achat et de la vente de l'entreprise ainsi que l'élaboration des budgets et la préparation des prévisions budgétaires pour la couverture des activités en besoin de financement en optimisant la circulation de l'argent en interne comme en externe.

- **La direction industrielle :**

Elle est chargée de suivre l'activité de production et de transformation de matière première en réalisant les besoins planifiés par le commercial, la direction industrielle est occupée de la gestion et la coordination des lignes de fabrication à travers l'élaboration de plan directeur de production et son exécution.

- **La direction HSE :**

C'est la direction qui participe à la définition de la politique de la sécurité industrielle et environnementale de l'entreprise Fruital, elle a pour mission de conseiller et assister l'entreprise pour la détermination et l'évaluation des différents types de risques ainsi la pratique des mesures d'hygiène et le respect de l'environnement interne et externe de l'entreprise Fruital.

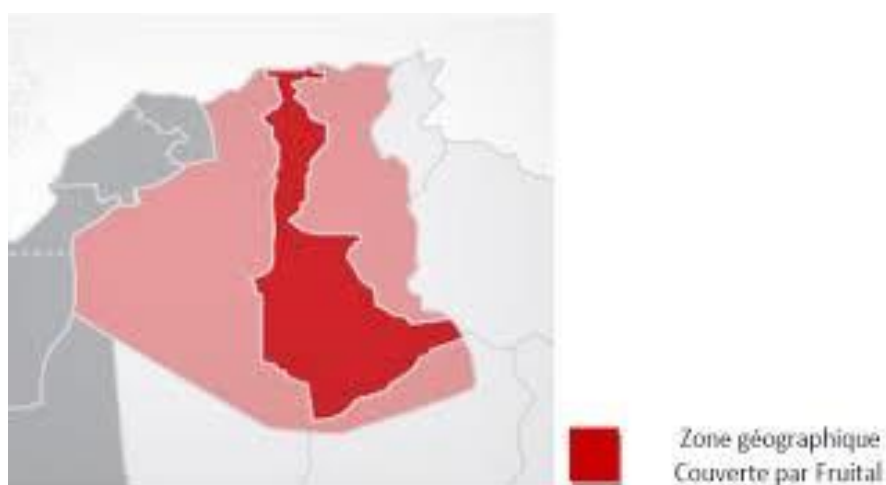
#### **1.4.L'activité de Fruital Coca cola :**

L'entreprise Fruital exerce une activité industrielle et commerciale dont la première commence de la réception de la matière première à la fabrication finale de produit en intégrant plusieurs lignes de production et la deuxième activité constitue la distribution et la commercialisation des produits à travers des canaux commerciaux différents.

### **1.5. Zone géographique couverte par Fruital en Algérie :**

Fruital détient un réseau de distribution très important couvrant toute la partie centrale du territoire national. Elle est présente pour la distribution de ses produits dans 13 Wilayas : Alger, Tizi Ouzou, Médéa, Djelfa, Blida, Ain Defla, Boumerdes, Bouira, Bordj Bou Ariridj, Tipaza, Laghouat, Ghardaia et Tamanrasset.

**Figure N° 10** : la zone géographique couverte par le réseau de distribution Fruital



Source : document interne de l'entreprise

### **1.6. Les exportations de Fruital Coca-cola :**

La présence de Fruital Coca-cola dans le sein africain marque son objectif de pénétration des autres débouchés pour élargir sa part de marché et son investissement.

Les exportations de Fruital couvrent une dizaine de pays africains dont 72% de ces exportations sont à destination de la Guinée, 8,3% de la Sierra Léone, 7,8% du Ghana, 5% du Libéria, 3% de la Gambie et 3% pour les autres pays.

En Algérie FRUITAL occupe la dixième place dans le secteur des exportations hors hydrocarbures avec une valeur de 11 millions USD soit une part de 0,4% ce qui favorise son emplacement local et africain.

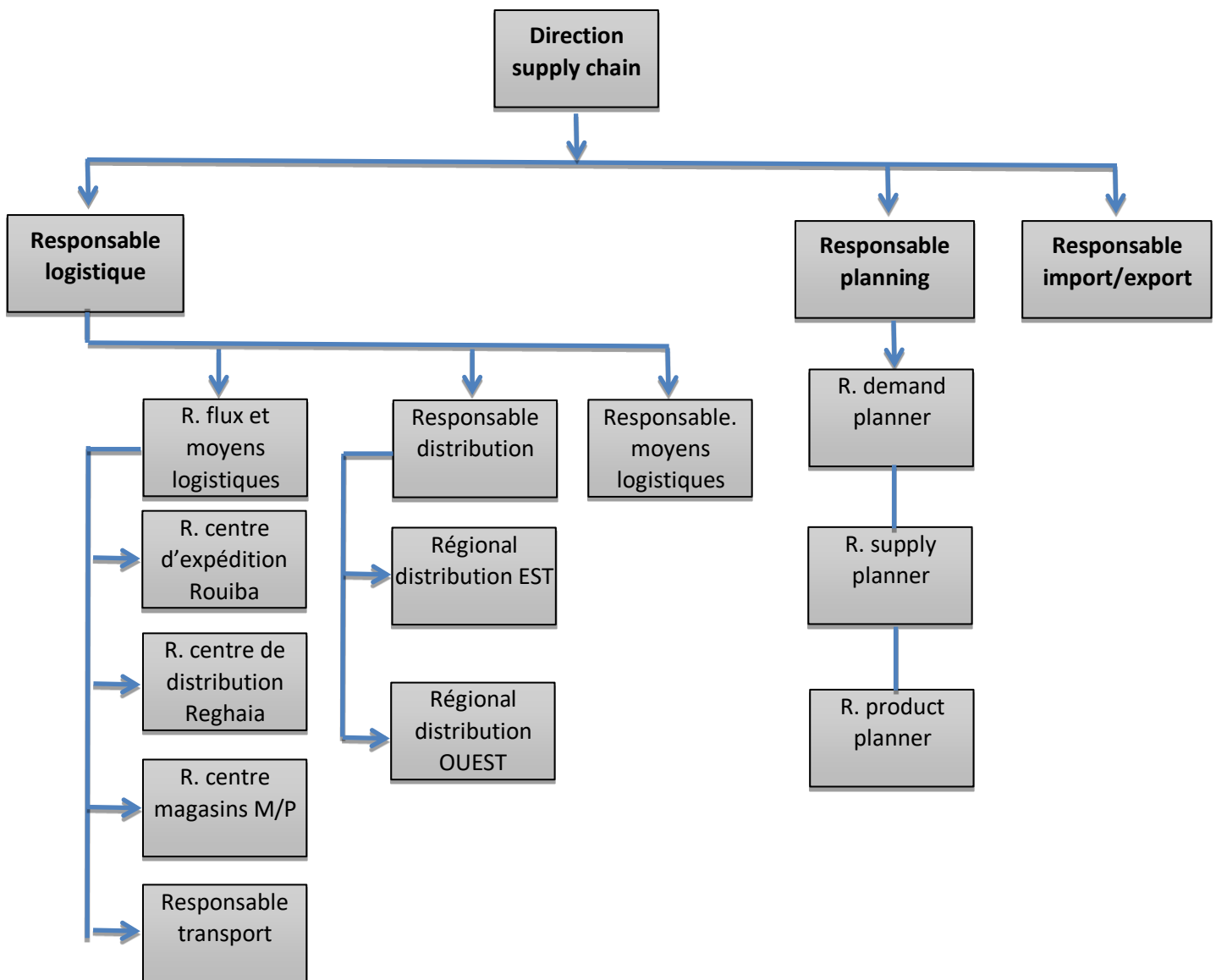
## 2. Présentation de département supply chain de Fruitall Coca-cola :

La chaîne logistique au sein de Fruitall constitue un maillon stratégique incontournable qui représente la préoccupation majeure de l'entreprise afin de maîtriser l'ensemble des flux d'entrée et de sortie générés par le processus de production et ses besoins quotidiens.

Nous allons présenter par la suite la direction supply chain de Fruitall et ses activités logistiques pour augmenter sa performance globale et son existence dans le marché algérien et africain.

### 2.1. L'organigramme de la direction supply chain de Fruitall Coca-cola :

Figure N° 11 : L'organigramme de la direction supply chain de Fruitall Coca-cola



Source : document interne de l'entreprise

## 2.2. Le positionnement de Fruitall au sein de la supply chain globale :

L'entreprise Fruitall Coca Cola est située au centre de la chaîne logistique globale, cette chaîne intègre les flux amont (approvisionnement, fournisseurs) et les flux aval (distribution, clients). Pour détailler, l'entreprise détient dans la phase amont deux types de canaux d'approvisionnement : local et international.

- Le canal local s'agit des fournisseurs locaux travaillant réciproquement et qui proposent leurs produits à l'entreprise.
- Le canal international s'agit des opérations d'importation des matières auprès des fournisseurs externes qui exportent leurs produits.

Pour la partie amont de la supply chain de Fruitall, elle détient également deux circuits de distribution qui sont le circuit direct et le circuit indirect.

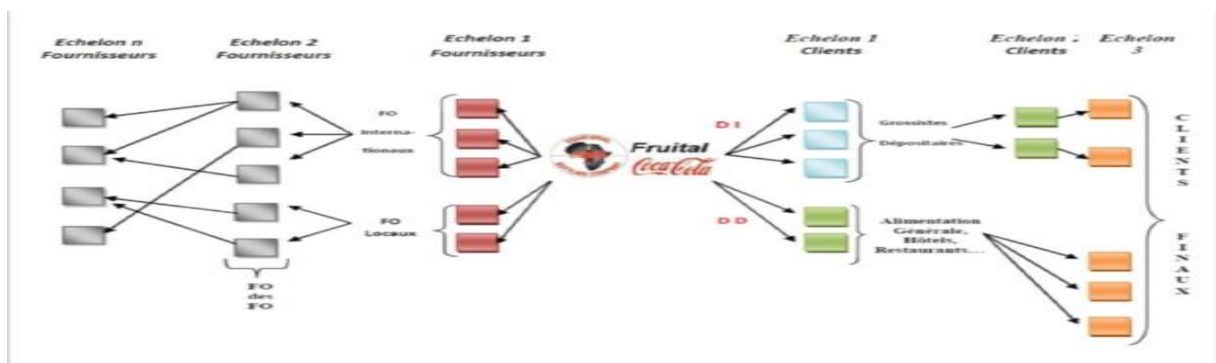
- **le circuit direct :**

Cette voie de distribution représente un lien direct entre l'entreprise Fruitall et les points de vente (centres commerciaux, commerce de proximité, magasins), ce type de distribution constitue un point fort puisqu'il permet d'établir une bonne traçabilité de produit et garantir la collecte directe d'informations auprès des consommateurs.

- **Le circuit indirect :**

Ce canal suivi par l'entreprise Fruitall est une vente indirecte qui consiste à mettre des intermédiaires commerciaux (dépositaires, grossistes, demi grossistes) qui vont distribuer le produit pour le consommateur final,

**Figure N° 12 :** positionnement de Fruitall au sein de la supply chain globale



Source : document interne de l'entreprise

Le choix d'un bon réseau de distribution permet à la fois d'augmenter le chiffre d'affaire réalisé par l'entreprise et minimiser les coûts de logistiques peut être subis, pour ce faire le service supply chain est chargé d'analyser efficacement la structure de distribution et choisir le meilleur canal pour assurer le suivi de son produit.

### **2.3. Les macro-processus logistiques au sein de Fruital Coca cola :**

Un processus logistique représente l'ensemble des activités et interfaces composant la gestion des flux physiques et informationnels afin de garder l'enchaînement et la succession des étapes opérationnelles au sein de l'entreprise.

Au sein de l'entreprise Fruital la chaîne logistique est subdivisée en trois processus principaux : le processus amont, le processus de production et le processus aval.

#### **2.3.1. Le processus amont :**

Ce processus regroupe trois éléments qui sont la planification, l'approvisionnement et la gestion des stocks.

- Pour la planification, la direction logistique prévoit et estime les besoins de l'entreprise annuels et mensuels pour transmettre le bon de commande aux fournisseurs afin de garantir l'approvisionnement dans les délais attendus et souhaités.
- L'approvisionnement est l'opération d'acheter et de transporter les matières nécessaires commandées aux prés des fournisseurs, ce processus intègre le transfert de bon de commande, la transportation et la réception des matières.
- La gestion de stock est un processus de gestion des flux physiques des matières qui regroupe le stockage, la référencement, la sécurité et le maintien des produits stockés.

#### **2.3.2. Le processus de production :**

Tout processus de production passe par des étapes l'une après l'autre qui garantit la transformation et la fabrication de produit ainsi que son conditionnement et son étiquetage.

La production est un système d'activités organisé qui regroupe la transformation des éléments entrants (matière première) pour obtenir un élément de sortie qui est le produit

fini, ce processus au sein de Fruital implique un support logistique immense puisque la production est une activité complexe nécessitant un travail organisationnel énorme.

### 2.3.3. Le processus aval :

Le processus aval est constitué des activités post-productions qui suivent l'acheminement des produits finis vers les destinations souhaitées, ce processus intègre l'opération de stockage des produits finis, le management des transports et la distribution finale des produits.

**Tableau N° 05 : les macro-processus logistiques au sein de Fruital**

<b>Type de processus</b>	<b>Processus amont</b>	<b>Processus de production</b>	<b>Processus aval</b>
<b>Les activités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planification</li> <li>• Négociation</li> <li>• Contrats</li> <li>• Approvisionnement</li> <li>• Gestion de stock des M/P</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan production</li> <li>• Logistique interne</li> <li>• Transformation des M/P</li> <li>• Maintenance et entretien des machines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion des entrepôts</li> <li>• Gestion des emballages</li> <li>• Gestion de stock des produits finis</li> <li>• Transport et distribution</li> </ul>

Source : soi même

**CHAPITRE 3**

**ANALYSE ET DISCUSSION DES**

**RESULTATS**

Ce dernier chapitre est dédié à l'analyse, le traitement et la présentation de l'ensemble des résultats de la recherche quantitative menée à l'entreprise industrielle des boissons Fruitil Coca cola. Notre étude de cas constitue une analyse descriptive de phénomène étudié via des représentations graphiques, fréquentielles et sectorielles de l'ensemble des questions posées à l'échantillon d'étude qui représente le terrain de recherche. Donc à travers l'analyse descriptive graphique et schématisée nous parvenons à dialoguer et interagir les réponses collectées auprès des enquêtées afin de ressortir les indicateurs clés pour aboutir finalement aux résultats finaux constituant l'objectif principal de l'intégralité de l'étude quantitative effectuée au sein de l'entreprise.

### **1. Analyse et interprétation des données collectées :**

A ce moment nous allons interpréter les résultats de questionnaire distribué à l'entreprise d'accueil à travers l'analyse descriptive des données collectées.

Le tableau ci-après représente la classification des figures des questions posées dans le questionnaire distribué au sein de l'entreprise :

**Tableau N°6 : Classification des figures**

<b>Numéro de figure</b>	<b>Les questions traitées par la figure</b>
<b>La figure N° 13</b>	Traitant l'expérience professionnelle des enquêtées
<b>Les figures N° 14, 15, 16, 17, 18, 19</b>	Traitant les questions qui portent sur l'utilisation de SAP
<b>Les figures N°20, 21, 22, 23, 25, 26, 27</b>	Traitant les questions qui portent sur l'impact de SAP sur la logistique de l'entreprise

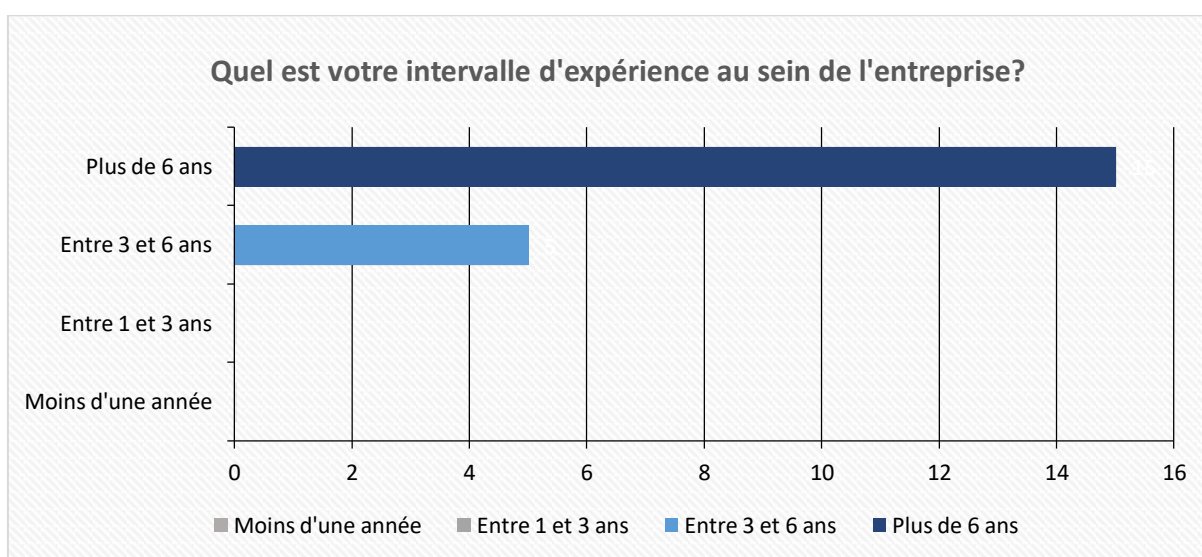
Source : moi-même

**Tableau N°7 : L'intervalle d'expérience des enquêtés**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide entre 3 et 6 ans	5	25,0	25,0	25,0
plus de 6 ans	15	75,0	75,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Source : moi-même

**Figure N° 13 : L'intervalle d'expérience des enquêtés**



Source : moi-même

**Interprétation :**

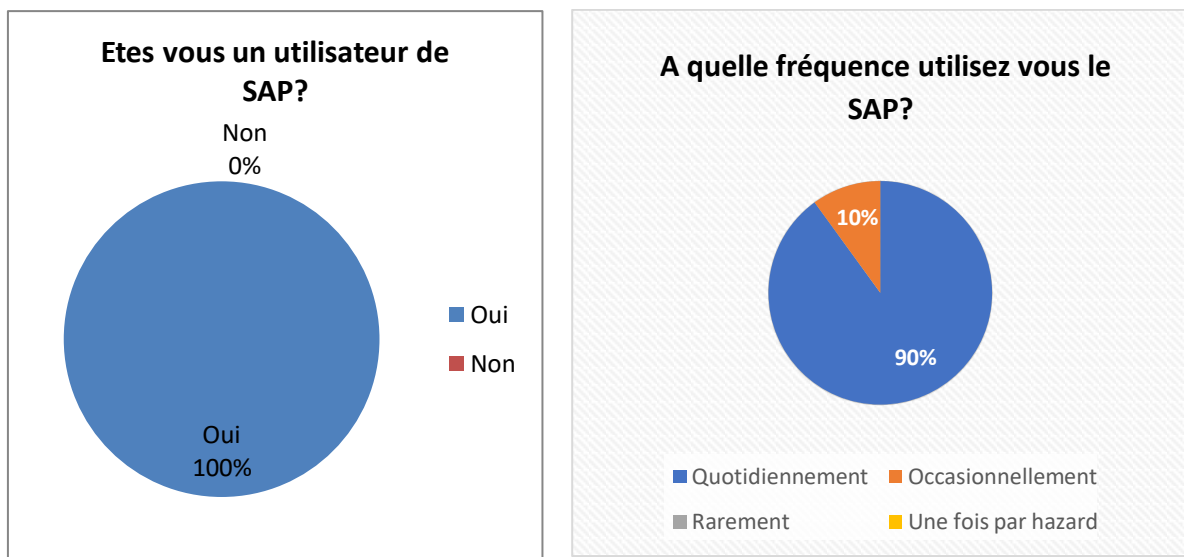
Nous remarquons à travers le graphique ci-haut que 75% des employés présente un cumul d'expérience plus de 6 ans et 25% entre 3 et 6 ans ce qui reflète la validité des réponses données.

**Tableau N°8 : l'utilisation de SAP**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	20	100,0	100,0	100,0

Source : soi même

**Figure N° 14 : La fréquence d'utilisation de système SAP**



**Interprétation :**

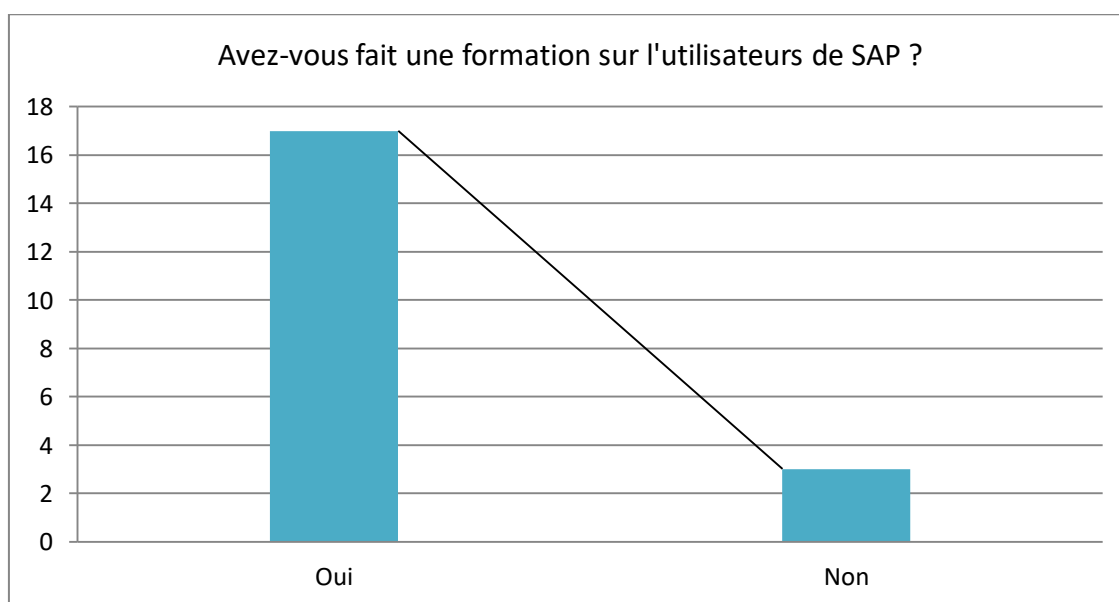
Nous pouvons constater par ces deux représentations que l'intégralité des employés enquêtés utilise le système SAP dans leur travail ainsi que 90% travaillent d'une manière quotidienne avec ce progiciel ce qui implique la dépendance des gestionnaires vis-à-vis la gestion informatisée et l'importance des ERP dans la gestion des processus logistiques.

**Tableau N°9 : La formation des utilisateurs de SAP**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	17	85,0	85,0	85,0
non	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Source : moi-même

**Figure N° 15 : La formation des utilisateurs de SAP**



Source : moi-même

**Interprétation :**

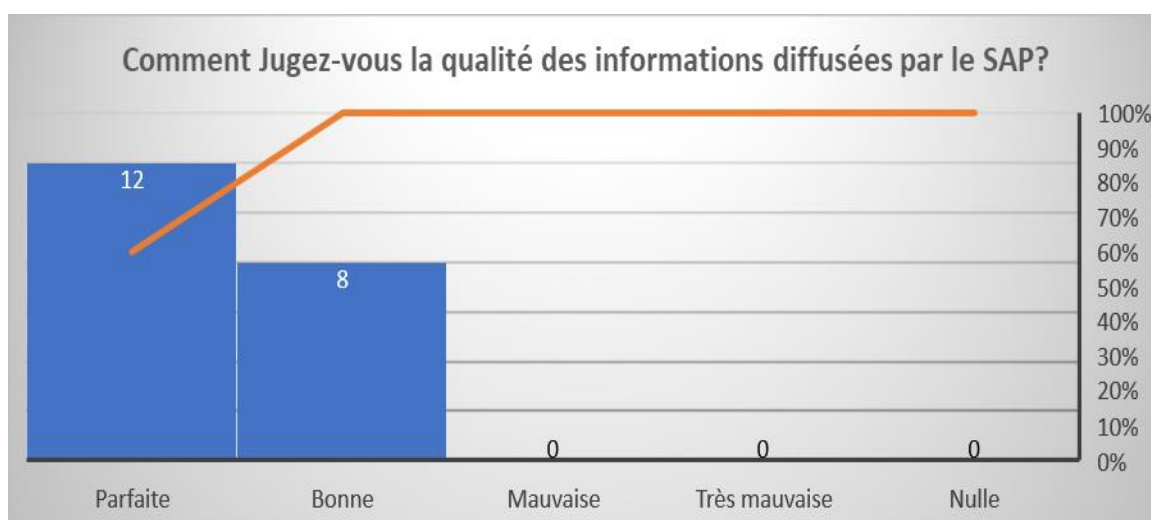
Ce graphique nous montre que la majorité des logisticiens interrogés ont fait une formation qui leur permet de maîtriser le fonctionnement et les fonctionnalités de l'ERP SAP, cette formation aide les utilisateurs à comprendre les traitements offerts par le progiciel de gestion.

**Tableau N° 10 : La qualité des informations diffusées par le SAP**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Quotidiennement	18	90,0	90,0	90,0
Occasionnellement	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Source : moi-même

**Figure N° 16 : La qualité des informations diffusées par le SAP**



Source : moi-même

**Interprétation :**

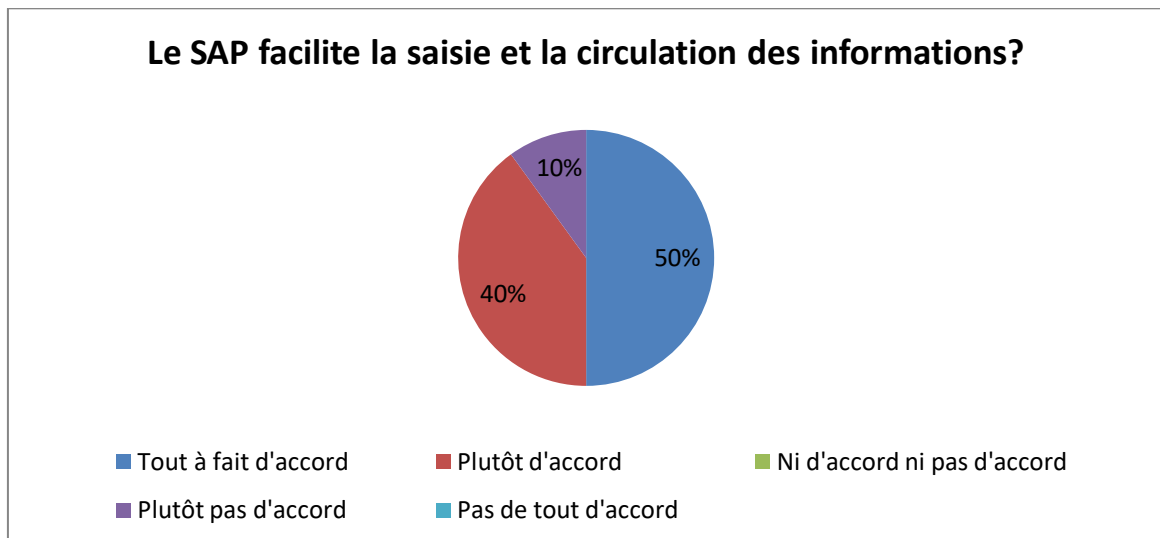
Il est bien clair en observant l'histogramme que la totalité des personnes interrogées sont satisfaites de la qualité des informations diffusées par le SAP ce qui permet de constater que ce progiciel partage des informations valables pour prendre des décisions pertinentes.

**Tableau N°11 : La saisie et la circulation des informations**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	17	85,0	85,0	85,0
non	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Source : moi-même

**Figure N° 17 : La saisie et la circulation des informations**



Source : moi-même

**Interprétation :**

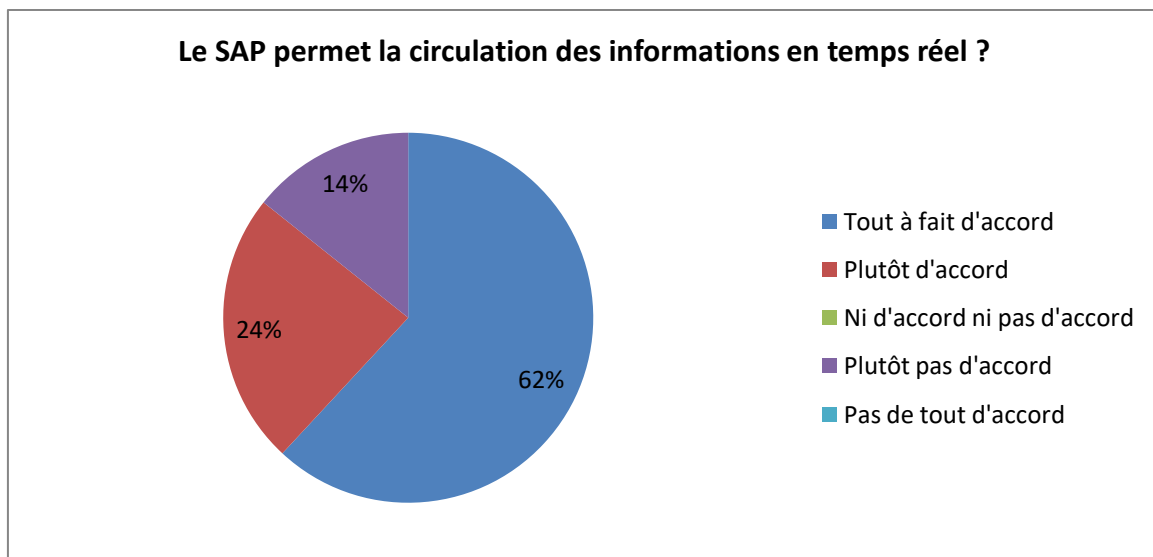
D'après le jugement de la majorité des utilisateurs le SAP facilite la saisie des données dans le système ainsi qu'il permet de faciliter la circulation et le partage des informations dans le département logistique et dans les autres départements.

**Tableau N° 12 : le traitement de l'information en temps réel**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Tout à fait d'accord	10	50,0	50,0	50,0
Plutôt d'accord	8	40,0	40,0	90,0
Plutôt pas d'accord	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Source : moi-même

**Figure N° 18 : le traitement des informations en temps réel**



Source : moi-même

**Interprétation :**

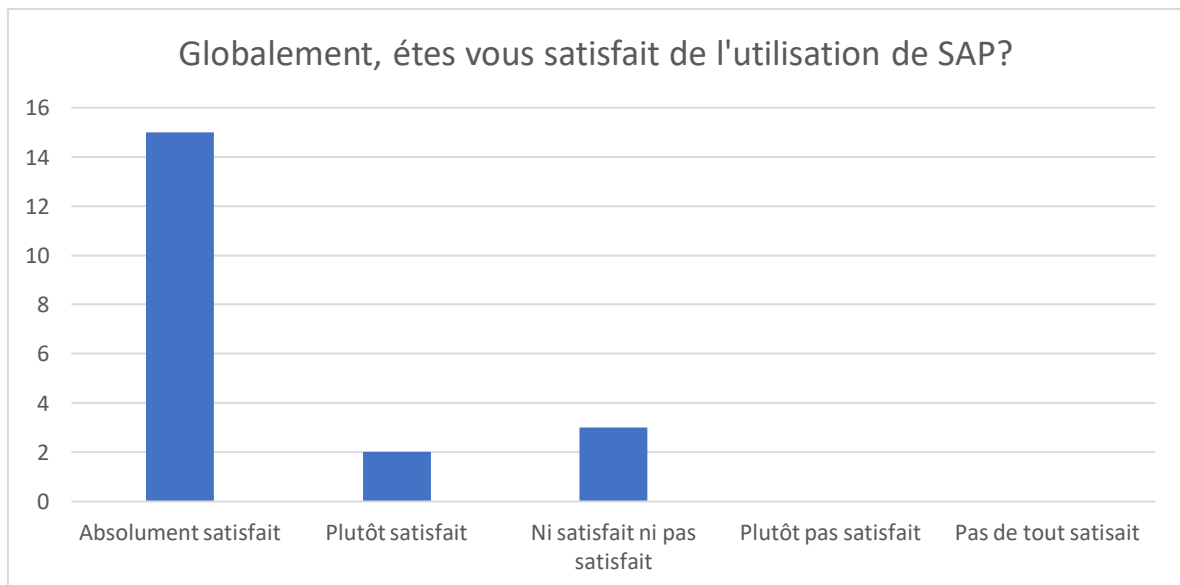
Parmi les spécificités des progiciels de gestion intégré la permission de la circulation des informations en temps réel ce qui permet aux gestionnaires logistiques de consulter l'information en temps actuel pour prendre des décisions pertinentes et immédiates.

**Tableau N° 13 : La satisfaction vis-à-vis l'utilisation de SAP**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Absolument satisfait	15	75,0	75,0	75,0
Plutôt satisfait	3	15,0	15,0	90,0
Ni satisfait ni pas satisfait	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Source : moi-même

**Figure N° 19 : La satisfaction vis-à-vis l'utilisation de SAP**



Source : moi-même

**Interprétation :**

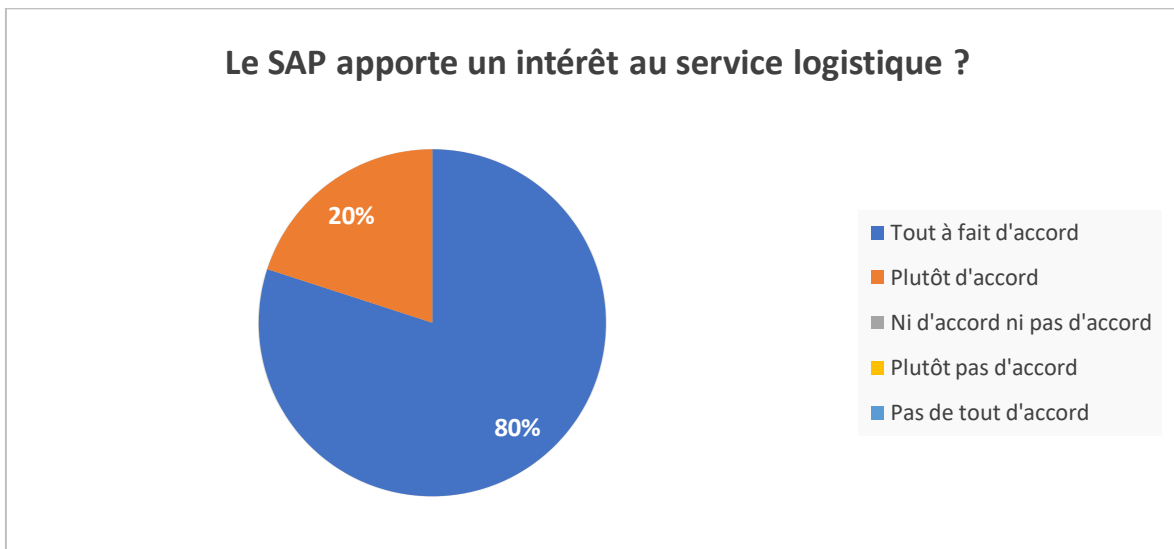
D'après le graphe nous jugeons que les utilisateurs de SAP sont satisfaits de l'usage quotidien de cet outil informatique puisqu'il facilite énormément leurs tâches dans l'exercice de l'activité logistique et la gestion des flux d'entrée et de sortie des marchandises ainsi que des stocks.

**Tableau N° 14 : L'intérêt apporté par le SAP au service logistique**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide tout à fait d'accord	16	80,0	80,0	80,0
plutôt d'accord	4	20,0	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Source : moi-même

**Figure N° 20 : L'intérêt apporté par le SAP au service logistique**



Source : moi-même

**Interprétation :**

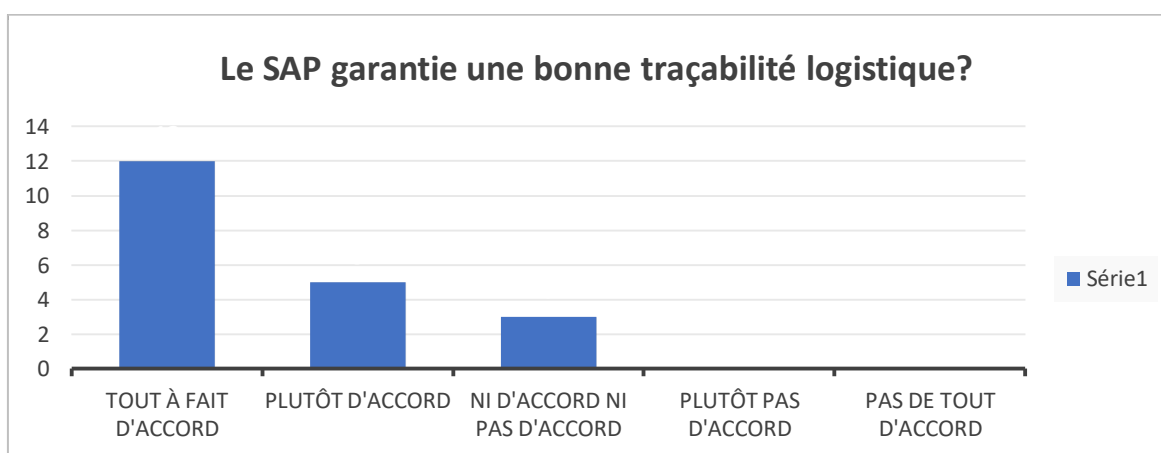
Selon les réponses des enquêtés le système d'information SAP supporte et soutient la fonction logistique à travers la gestion instantanée des processus logistiques ce qui donne un plus de flexibilité dans la gestion.

**Tableau N° 15 : La traçabilité logistique**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Tout à fait d'accord	12	60,0	60,0	60,0
Plutôt d'accord	5	25,0	25,0	85,0
Ni d'accord ni pas d'accord	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Source : moi-même

**Figure N° 21 : La traçabilité logistique**



Source : moi-même

**Interprétation :**

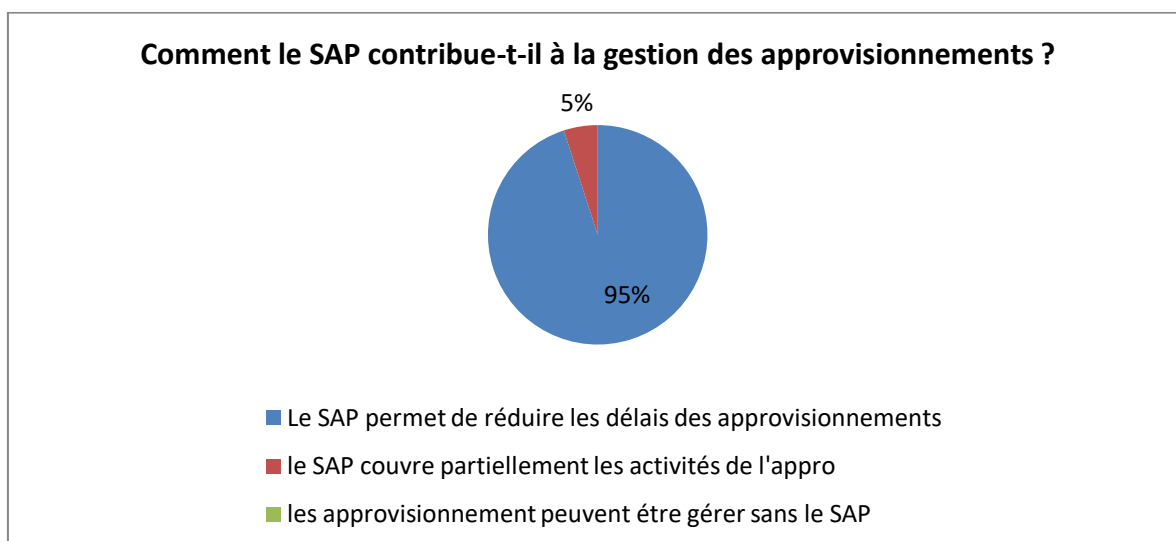
Nous constatons d'après la circulaire que la quasi-totalité des répondants témoignent que le progiciel SAP permet de suivre l'acheminement et l'emplacement des produits ainsi que la garantie de la traçabilité logistique à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

**Tableau N°16 : La gestion des approvisionnements**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide le SAP permet de réduire les délais d'approvisionnement	19	95,0	95,0	95,0
le SAP couvre partiellement les activités de l'apéro	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Source : moi-même

**Figure N° 22 : La gestion des approvisionnements**



Source : moi-même

**Interprétation :**

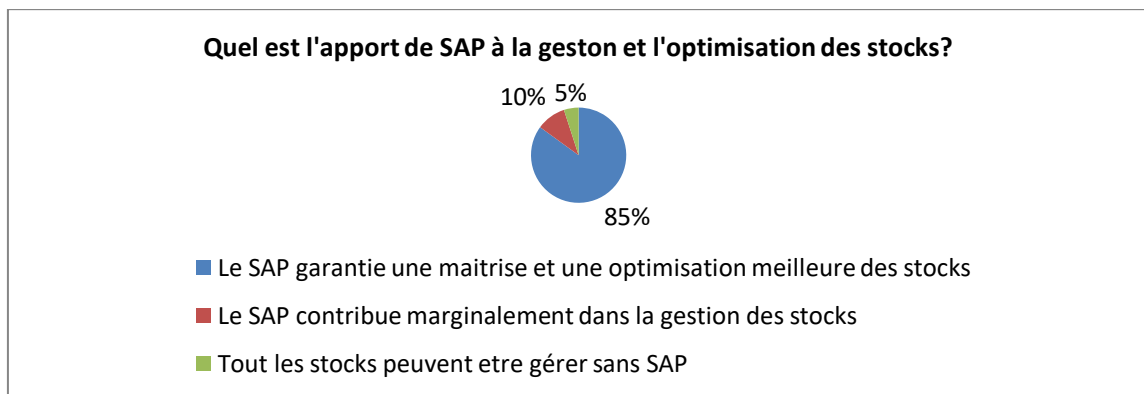
L'approvisionnement joue un rôle prépondérant dans le domaine de la logistique et constitue un enjeu stratégique au sein de l'entreprise et l'informatisation de service approvisionnement reste une priorité pour gérer efficacement les processus d'achat et de stockage, pour cela 95% des logisticiens enquêtés témoignent que le SAP permet de faciliter la gestion des approvisionnements ainsi que permet de réduire les délais d'achat et de stockage.

**Tableau N°17 : L'optimisation des stocks**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Le SAP garantie une maîtrise et une optimisation meilleure des stocks	17	85,0	85,0	85,0
Le SAP contribue marginalement dans la gestion des stocks	2	10,0	10,0	95,0
Les stocks peuvent être gérés sans SAP	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Source : moi-même

**Figure N° 23 : L'optimisation des stocks**



Source : moi-même

**Interprétation :**

L'optimisation des stocks représente une préoccupation de toutes les entreprises et pour cette raison l'entreprise doit adopter un système d'information permettant d'optimiser et de fluidifier les activités de stockage et de traitement de commande.

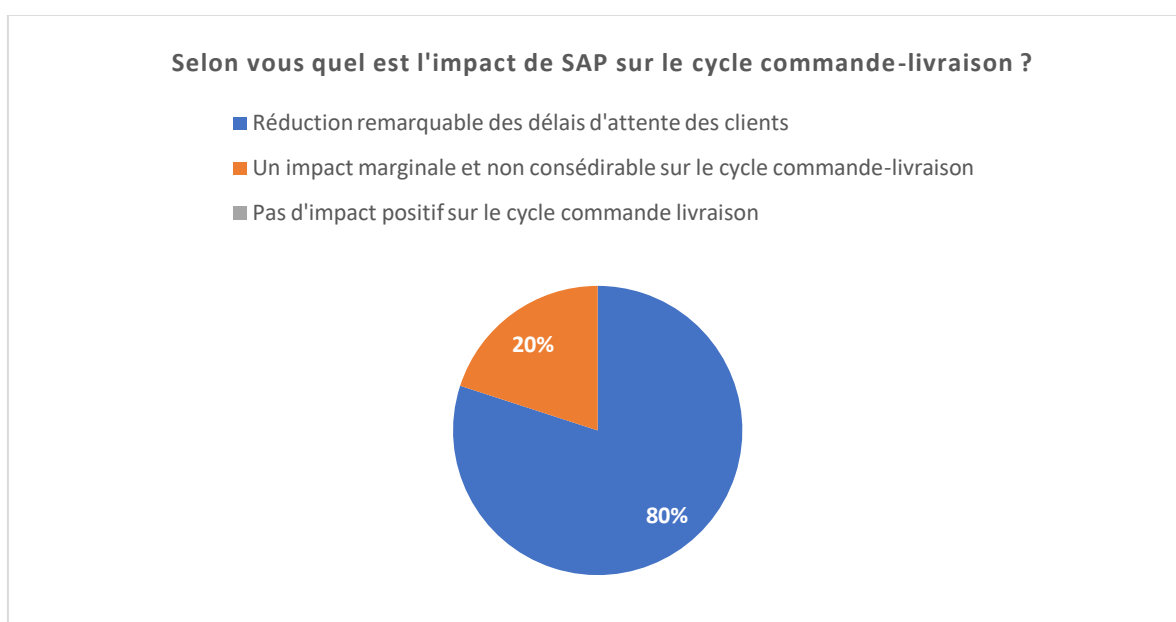
Graphiquement 85% des logisticiens jugent que le SAP garantie une maîtrise et une optimisation meilleure des stocks ce qui permet de donner une vision assez claire sur les produits et les matières stockées.

**Tableau N°18 : L'impact de SAP sur le cycle commande-livraison**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Réduction remarquable des délais d'attente des clients	16	80,0	80,0	80,0
	Un impact marginal et non considérable sur le cycle commande livraison	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Source : moi-même

**Figure 24 : L'impact de SAP sur le cycle commande-livraison**



Source : moi-même

**Interprétation :**

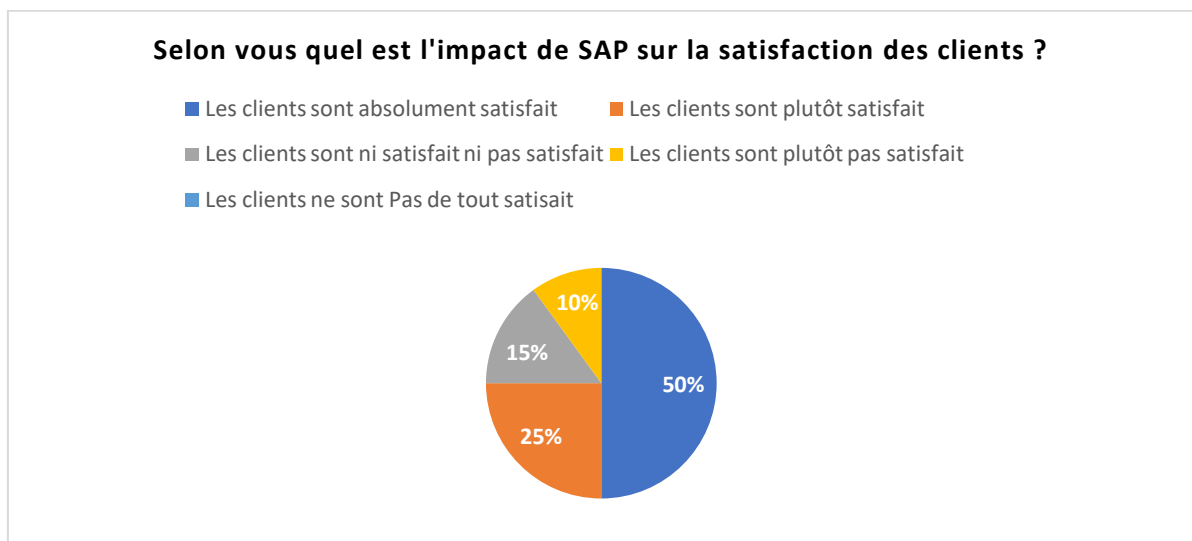
Cette question traite l'impact de logiciel SAP sur le cycle commande-livraison, selon la constatation de 80% des enquêtés le progiciel SAP a un impact positif sur le cycle commande-livraison et il permet la réduction des délais d'attente des clients.

**Tableau N°19 : L'impact de SAP sur la satisfaction des clients**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Les clients sont absolument satisfaits	10	50,0	50,0	50,0
Les clients sont plutôt satisfaits	5	25,0	25,0	75,0
Pas d'opinion	5	25,0	25,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Source : moi-même

**Figure N° 25 : L'impact de SAP sur la satisfaction des clients**



Source : moi-même

**Interprétation :**

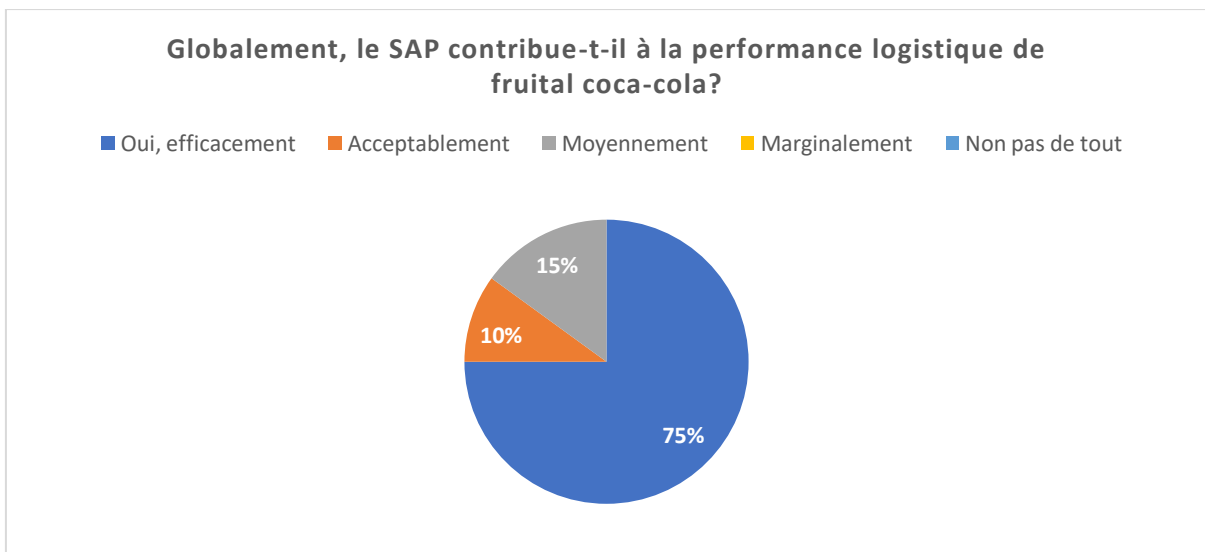
On peut juger selon la figure ci-avant et selon la majorité des enquêtés que les clients présentent une satisfaction vis-à-vis les délais d'attente et le cycle de livraison, ce qui rend le SAP un logiciel de très grande importance dans la gestion logistique de l'entreprise Fruitall ainsi la satisfaction de sa clientèle.

**Tableau N° 20** : La contribution de SAP à performance logistique

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui, efficacement	15	75,0	75,0	75,0
Acceptablement	2	10,0	10,0	85,0
Moyennement	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Source : moi-même

**Figure N° 26** : La contribution de SAP à performance logistique



Source : moi-même

**Interprétation :**

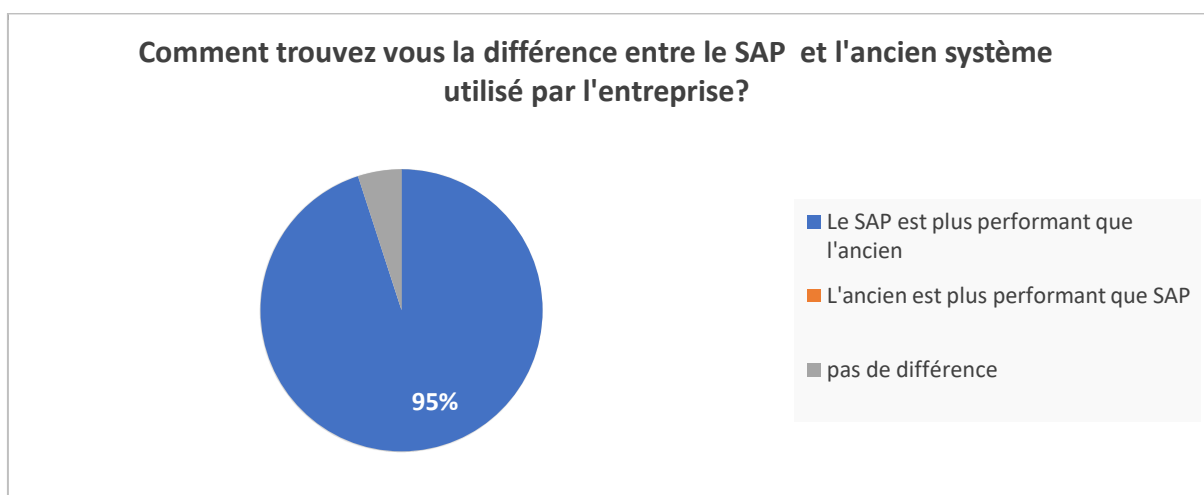
La gestion efficace de la chaîne logistique nécessite la mise en place d'un système d'information assez puissant pour augmenter la performance globale de l'entreprise, la partie majeure de l'échantillon d'étude voit que le SAP contribue efficacement à l'augmentation de la performance logistique de l'entreprise Fruitil Coca cola.

**Tableau N°21** : Comparaison entre le nouveau et l'ancien système utilisé par l'entreprise

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Le SAP est plus performant que l'ancien système	19	95,0	95,0	95,0
Pas de différence	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Source : moi-même

**Figure N° 27** : Comparaison entre le nouveau et l'ancien système utilisé par l'entreprise



Source : moi-même

**Interprétation :**

Au sein de l'entreprise Fruitall Coca cola le système SAP a été installer en 2014 et après son utilisation depuis 6 ans les utilisateurs affirment que le SAP est plus performant que l'ancien système utilisé par l'entreprise.

## 2. Les résultats de l'étude :

L'objectif principal de cette recherche est de vérifier à l'aide de données quantitatives que l'utilisation d'un progiciel de gestion intégré a un impact positif sur la performance logistique de l'entreprise.

Dans ce qui suit nous allons discuter et interpréter les résultats finaux en basant sur l'analyse des données collectées au sein de l'entreprise Fruital Coca cola.

Après l'analyse, le dialogue et l'interaction de l'ensemble des données collectées au sein de l'entreprise d'accueil nous parvenons à déduire les résultats ci-après :

- Le système SAP a un effet significatif sur la gestion logistique dans l'entreprise, il permet d'informatiser tous les processus et tous les flux d'entrée et de sortie de l'entreprise, cette constatation valide l'hypothèse placée au début de la recherche.
- Le SAP comme un progiciel de gestion intégré facilite la circulation des informations en temps réel ce qui donne un climat de travail favorable aux utilisateurs.
- Le progiciel de gestion intégré SAP selon la constatation de l'étude permet de réduire les délais d'approvisionnement ainsi que l'optimisation des stocks des matières et des produits finis.
- Le SAP minimise fortement les erreurs de saisie et les erreurs de pointage des utilisateurs ce qui garantit la traçabilité et le bon suivi des opérations logistiques.
- La mise en place d'un outil de gestion logistique efficace et performant génère un avantage concurrentiel et représente un facteur clés de succès pour l'entreprise.

# Conclusion

Les entreprises de plus en plus cherchent des solutions de technologies de l'information dont le but est d'accroître la performance et la transparence de leurs activités dans l'ensemble de réseau organisationnel, pour cela Les entreprises industrielles y compris Fruitil Coca-cola ne cessent d'investir dans les moyens technologiques informatisés pour améliorer la performance de leurs système d'information et acquérir un avantage concurrentiel dans le marché.

Parmi les éléments stratégiques au sein des entreprises est d'avoir un support logistique fort et performant et cela implique le rattachement de la gestion logistique aux aspects techniques et informationnels de gestion, De ce fait, l'évaluation de la contribution des systèmes informatiques à la fonction logistique préoccupe l'intérêt de beaucoup de managers et de chercheurs en management.

L'objectif principal de notre recherche effectuée au sein de leader de la mise en bouteille Fruitil Coca-cola s'inscrit dans cette approche dont nous avons tenté par le biais de cette étude de déterminer l'impact de la mise en place de l'outil technologique SAP sur l'amélioration de la logistique globale de l'entreprise. Afin de parvenir à cet objectif de recherche notre étude nous a donné l'occasion de retrouver certains aspects relatifs à l'impact des systèmes d'information sur la gestion logistique.

Après le dialogue et l'interaction entre la revue de littérature et la partie empirique réalisée au sein de groupe Fruitil et les données collectées auprès des enquêtés à l'aide de questionnaire nous avons pu ainsi soustraire et dégager trois types d'impact des ERP sur la gestion logistique, un impact stratégique qui favorise l'amélioration des relations intra et inter organisationnelles de l'entreprise, un impact organisationnel qui réside dans la minimisation de la complexité des tâches attribuées aux opérateurs logistique ainsi que l'impact opérationnel qui touche le niveau exécutif en améliorant la maîtrise des flux physiques et la maîtrise des stocks.

En projetant ces constatations à la problématique de notre recherche, nous pouvons conclure que L'adoption d'un outil technologique de l'information procure un impact positifs et des résultats incontestables sur la performance et la flexibilité logistique de l'entreprise ainsi sa compétitivité dans le marché.

Bien évidemment, méthodologiquement et empiriquement aucun chercheur ne peut prétendre à la perfection de la recherche qu'il a menée. Comme tout travail scientifique de recherche notre étude comporte certaines limites méthodologiques et pratiques. Tout d'abord le contexte de l'étude non favorable causé par la crise sanitaire de la pandémie mondiale de sorte qu'il n'y a pas un contact direct avec les enquêtés pour faire l'étude, ensuite la restriction et insuffisance de l'échantillon étudié au sein de l'entreprise, ainsi la mortalité expérimentale qui représente un manque de données.

Tous ces facteurs constituent des limites empêchant le déroulement de la concrétisation de l'étude et pour ce point il est judicieux de compléter cette étude quantitative par une étude qualitative plus structurée qui s'inscrit dans le même contexte puis les résultats des deux études peuvent être confrontés et simulés afin de concrétiser et valider les résultats obtenus, dans cette même démarche nous ouvrons la porte pour les chercheurs intéressés par les outils de la technologie de l'information et leurs impact sur les organisations pour entreprendre cette problématique qui représente la préoccupation majeure des entreprises dans un monde organisationnel plein des défais et des exigences.

## Référence bibliographiques :

### ➤ Livre :

Alain Perrot et Philippe Villemus, **La boîte à outils de la supply chain**, Dunod, janvier 2019.

BINNINGER (A-S) : **La distribution**, Lextenso, éditions, Paris, 2013,

D. Tixier, H. Mathe et J. Colin, **la logistique au service de l'entreprise : Moyen, mécanisme et enjeux**, Paris, Dunod, 1983.

GRATACAP Anne, MEDAN Pierre, **Logistique et Supply Chain Management**, édition DUNOD, Paris, 2008.

Lavastre, O., Carbone, V. & Ageron, B. (2016). **Les Grands Auteurs en Logistique et Supply Chain Management**. Caen, France: EMS Editions. doi:10.3917/ems.lavas.2016.01.

Le Petit Larousse, Grand format, Larousse Bordas, Paris, 1998,

Michel Fender et Yves Pimor, **logistique et supply chain**, Dunod, 6-ème édition 2013.

QUELENNEC, Claude (2007), **ERP, levier de transformation de l'entreprise**, Ed. Lavoisier, Paris.

PILOU, Jean-François (2005). - **Tout sur les systèmes d'information**, Ed. Dunod, Paris.

Paul N'DA (2015). **Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines Réussir sa thèse, son mémoire de master ou professionnel**, et son article L'Harmattan, 2015 Paris.

REMY le Moigne, **supply chain management**, Dunod, Paris 2013

Tixier D., Mathe H. et Colin (1996). **La logistique d'entreprise Vers un management plus compétitif**, Dunod édition, Paris

### ➤ Articles :

A. CHAABOUNI, "IMPLANTATION D'UN ERP (ENTREPRISE RESOURCE PLANNING) : ANTECEDENTS ET CONSQUENCES", XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève, Juin 2006

Asadi, S. (2011). **Logistics system : Information and communication technology (Logistics Operations and Management : Concepts and Models**, p. 221–245).

Christine Belin-Munier. **Logistique, chaîne logistique et SCM dans les revues francophones de gestion : quelle dimension stratégique?. XXIIIème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)**, May 2014, Rennes, France. 26 p. fihal-01134341f

Châari Zouhour, Didier Leclère. **L'impact de l'utilisation du tableau de bord de gestion sur la satisfaction des dirigeants. La comptabilité, le contrôle et l'audit entre changement et stabilité**, May 2008, \*, France. pp.CD Rom. fihalshs-00522446f

Joelle Morana, Jesus Gonzalez-Feliu. **Les indicateurs de performance**. 2010. <halshs-01055895>

Fabbe-Costes, N., Livolsi, L. & Sépari, S. (2018). **Supply chain management: Décloisonner pour créer de la valeur**. *Revue française de gestion*, 277(8), 13-24. doi:10.3166/rfg.2019.00310.

Khenniche Youcef, Guerdouba Nacereddine, **L'impact des progiciels de gestion intégrée sur la performance logistique de l'entreprise ATPharm**, Université de Ghardaïa, Institut Supérieur de Formation Ferroviaire « Rouïba »

Laurent Arcis (1999). **L'impact des ERP sur la chaîne logistique**, *Logistique & Management*, 7:1, 27-42

LOGISTIQUE MAGAZINE, Octobre 2007, n° 221,

Mentzer, J.T, Dewitt, W. Keebler, J.S. Min, S.Nix, N.W. Smith, CD Zacharia, A.G. (2001), **définir le Supply Chain management, logistique & management**, vol 9 n°2, 3-18.

Omar Boubker, Khalid Chafik. **Elaboration d'un modèle théorique d'évaluation de la contribution de systèmes d'information logistiques à la performance et la maturité des processus logistiques**. Xème Conférence Internationale : Conception et Production Intégrées, Dec 2015, Tanger, Maroc. fihal-01260767ff

YOUSSEF Al Meriouh, Abdelilah Elkharraz & Faris Al Barrak. **Etude de l'impact des systèmes d'information sur la gestion des approvisionnements dans l'industrie automobile**. Equipe de Recherche Management & Systèmes d'Information ENCG Tanger-Maroc

Yvonne Giordano, Alain Jolibert. **Pourquoi je préfère la recherche quantitative. Pourquoi je préfère la recherche qualitative**. *Revue Internationale PME*, Editions Management et Société (EMS), 2016, 29 (2). fihalshs-01230943ff

➤ **Thèses :**

AMRANI-ZOUGGAR, Aïcha (2009). **Impact des contrats d’approvisionnement sur la performance de la chaîne logistique : Modélisation et simulation.** Thèse pour le doctorat en productique, université de Bordeaux

BOUROUBA Yasmina (2013). **Le rôle du système d’information dans l’optimisation de la chaîne logistique, thèse pour le master en sciences de gestion,** université Abed El-Rahman Mira de Bejaia

OUCHENE Mraoua (2019). **L’impact de la Supply Chain sur la performance commerciale, thèse master en management des organisations,** Ecole nationale supérieure de management

LAOUDJ Sabrina (2014). **La mesure de la performance logistique par la mise en place d’un tableau de bord mensuel,** thèse master en management des organisations, Ecole nationale supérieure de management

PICHOT Laure (2006). **Stratégie de déploiement d’outils de pilotage de chaînes logistiques : Apport de classification,** thèse pour le doctorat, Institut nationale des sciences appliquées de Lyon

➤ **Site Web :**

[www.petite-entreprise.com](http://www.petite-entreprise.com)

[www.piloter.org](http://www.piloter.org) › Performer › Logistique, Supply Chain Management

[www.ecommerce-nation.fr](http://www.ecommerce-nation.fr)

<https://www.supinfo.com/articles/single/4237-caracteristiques-erp>

# **ANNEXES**

## Le questionnaire de l'enquête

Dans le cadre de la réalisation de projet de fin de cycle nous tenons à faire une étude de terrain sur l'impact de système SAP sur la fonction logistique. A travers ce questionnaire nous vous invitons à participer à cette enquête en prenant quelques minutes de votre temps. Nous aimerons répondre soigneusement en sachant bien que les données recueillies restent confidentielles et seront traitées d'une manière anonyme.

**1- Etes-vous un fonctionnaire au sein de département supply chain de Fruital coca cola ?**

- Oui
- Non

**2- Quel est votre intervalle d'expérience au sein de l'entreprise Fruital Coca cola ?**

- Moins d'une année
- Entre 1 et 3 ans
- Entre 3 et 6 ans
- Plus de 6 ans

**3- Etes-vous un utilisateur de système SAP ?**

- Oui
- Non

**4- Si oui, A quelle Fréquence utilisez-vous le système SAP ?**

- Quotidiennement
- Occasionnellement
- Rarement
- Une fois par hasard

**5- Avez-vous faire une formation sur l'utilisation de système SAP ?**

- Oui
- Non

**6- Comment jugez-vous la qualité d'information diffusée par le système SAP ?**

- Parfaite
- Bonne
- Mauvaise
- Très mauvaise
- Nulle

**7- Le SAP facilite la saisie et la circulation des informations ?**

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Ni d'accord ni pas d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas de tout d'accord

**8- Le SAP permet la circulation des informations en temps réel ?**

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Ni d'accord ni pas d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas de tout d'accord

**9- Globalement, êtes-vous satisfait de l'utilisation de système SAP ?**

- Absolument satisfait
- Plutôt Satisfait
- Ni satisfait ni pas satisfait
- Plutôt pas satisfait
- Pas de tout satisfait

**10- Le système SAP apporte un intérêt au service logistique ?**

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Ni d'accord ni pas d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas de tout d'accord

**11- Le système SAP garante une bonne traçabilité logistique ?**

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Ni d'accord ni pas d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas de tout d'accord

**12- Comment le SAP contribue-t-il à la gestion des approvisionnements ?**

- Le SAP permet de réduire les délais d'approvisionnement
- Le SAP couvre partiellement les activités d'approvisionnement
- Les approvisionnements peuvent être gérer sans SAP

**13- Quel est l'apport de système SAP à la gestion et l'optimisation des stocks ?**

- Le SAP garante une maitrise et une optimisation meilleure des stocks
- Le SAP contribue marginalement dans la gestion des stocks
- Tous les stocks peuvent être gérer sans l'utilisation du SAP

**14- Selon vous quel est l'impact de système SAP sur le cycle commande-livraison ?**

- Réduction remarquable des délais d'attente des clients
- Un impact marginal et non considérable sur le cycle commande-livraison
- Pas d'impact positif sur le cycle commande-livraison

**15- Selon vous, quel est l'impact de SAP sur la satisfaction des clients ?**

- Les clients sont absolument satisfaits
- Les clients sont plutôt satisfaits
- Pas d'opinion
- Les clients ne sont plutôt pas satisfaits
- Les clients ne sont pas de tout satisfaits

**16- Globalement, Le système SAP contribue-t-il à la performance logistique de l'entreprise Fruital coca cola ?**

- Oui, efficacement
- Acceptablement
- Moyennement
- Marginalement
- Non, pas de tout

**17- Comment trouvez-vous la différence entre l'ancien système utilisé par l'entreprise et le système SAP ?**

- Le SAP est plus performant que l'ancien
- L'ancien système est plus performant que le SAP
- Pas de différence

Merci pour votre collaboration