

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

SCIENTIFIQUE

ECOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT ENSM

Pôle Universitaire de KOLÉA



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master en Management de La Chaîne Logistique

**OPTIMISATION DE LA CHAÎNE
LOGISTIQUE. APPLICATION DU MODÈLE SCOR**

CAS : AT PHARMA SPA

Elaboré par :

HEND Khaoula

SAIDI Yousra

Encadré par :

Dr.ABID Nabila

Année universitaire

2021/2022

Résumé

Les entreprises d'aujourd'hui font face à une concurrence très dynamique, la supplychain management devient plus complexe, c'est pourquoi ces dernières surmontent les difficultés en implémentant des outils et des méthodes de performance pour optimiser leurs chaînes logistiques.

L'objectif de notre mémoire est de contribuer à l'optimisation de la performance de la supplychain de l'entreprise selon le modèle SCOR.

Nous avons défini les objectifs à atteindre, tout en expliquant le rôle des modèles d'optimisation de performances et leurs participations dans l'optimisation de la chaîne logistique des entreprises.

Pour ce faire, notre recherche emprunte une démarche qualitative par l'étude de l'entreprise AT PHARMA SPA via des entretiens semi-directifs effectués avec les responsables des départements et services concernés.

Suite à notre étude, nous avons définis l'intérêt de l'application de l'un des modèles d'optimisation qui est le modèle SCOR, sur les départements et les services de l'entreprise pour mettre fin aux problèmes et aux difficultés rencontrés.

Mots clés : la chaîne logistique, supplychain management, modèle SCOR, outils de performance.

المخلص

تواجه المؤسسات الاقتصادية اليوم منافسة شديدة، و أصبحت إدارة سلسلة التوريد أكثر تعقيدا لكن هذه الأخيرة تغلبت على هذه الصعوبات باستعمال أدوات جديدة و غيرت في طرق الأداء لتحسين سلاسل الخدمات اللوجستية الخاصة بها.

تطرقنا فيدراستنا إلى دور إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء الشركة و استشهدنا بنقاط قوة تطبيق نموذج سكور ، لهذا اخترنا الطريقة النوعية بعد إجراء مقابلات مع مديري أقسام و خدمات الشركة.

من خلال دراستنا، أظهرنا للشركة أهمية تطبيق نوع من نماذج تحسين الأداء و هو نموذج على مستوى الأقسام وخدمات الشركة المتعددة و دورها في وضع حد للمشاكل و الصعوبات التي تواجهها يوميا.

الكلمات المفتاحية: إدارة سلسلة التوريد، نموذج سكور، طرق الأداء

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

SCIENTIFIQUE

ECOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT ENSM

Pôle Universitaire de KOLÉA



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master en Management de La Chaîne Logistique

**OPTIMISATION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE.
APPLICATION DU MODÈLE SCOR**

CAS : AT PHARMA SPA

**Elaboré par :
HEND Khaoula
SAIDI Yousra**

**Membre du jury
Encadrant : ABID NABILA
Président : BEN MOUSSA
Omar
Examineur : MOHAMMED
LHADJ Leila**

Année universitaire

2021/2022

Abstract

Today's companies are facing very dynamic competition, supply chain management is becoming more complex, for they are overcoming difficulties by implementing tools and performance methods to optimize their logistics chains.

In our research, we defined the role of supply chain management in optimizing the company's performance and entailed the benefit from applying the SCOR model.

In order to achieve this optimization, we opted for the qualitative method, after conducting interviews with the managers of the company's departments and services.

Throughour study, we unveiled the value of applying one of the optimization models, being the SCOR model, and its importance in the company's departments and services in resolving the issues s and difficulties encountered.

Keywords: supply chain management, SCOR model, performance tools

REMERCIEMENTS

En premier, je remercie Dieu le tout-puissant pour m'avoir donnée la force et la volonté pour achever ce travail.

Je tiens à remercier mon encadrante Dr. Nabila ABID de nous avoir accompagnés mon binôme et moi tout au long de notre projet de fin d'étude et de nous avoir enrichies de ses précieux conseils.

Nous tenons aussi à remercier notre Co-encadrant Dr. Mehdi BOUCHETARA pour ses précieux conseils et son orientation.

Je remercie également, Dr, Mourad MAKACI et Mr, Anouar AMMARA pour leur aide, leur disponibilité et leur patience avec nous.

Nous tenons à remercier tous les professeurs qui ont contribué dans

L'efficacité de notre formation, l'administration et le personnel de l'ENSM.

Nous adressons nos vifs remerciements aux membres du jury d'avoir consacré leurs temps pour évaluer notre travail.

Je tiens aussi à remercier l'ensemble des personnes de l'entreprise AT PHARMA SPA pour leur accueil, leur bienveillance ainsi que pour le temps qui nous ont consacré.

Yousra et Khaoula

Table des matières

Résumé.....	I
REMERCIEMENTS	III
LISTE DES TABLEAUX.....	VI
LISTES DES FIGURES	VI
LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	VII
Introduction	1
Problématique :.....	2
Objectif de la recherche :	2
Pertinence de l'étude :	2
Pertinence scientifique :	2
Pertinence managériale :	3
Plan de travail :	3
Chapitre I: cadre théorique de la recherche	5
Section 01 : Revue de la littérature.....	5
1-1- De la logistique au supplychainmanagement	5
1-2- Evaluation de la performance de la chaîne logistique	7
1-3- Evaluation de la performance par le modèle SCOR.....	10
Section 2 : Cadre conceptuel.....	16
2-1- Logistique, chaîne logistique etsupplychain management : clarification conceptuelle	16
2-1-1-Définition et types de la logistique	16
2-1-1-1- Définition de la logistique :	16
2-1-1-2- Les types de la logistique :	16
2-1-2-Définition et processus de la chaîne logistique	18
2-1-2-1- Définition et flux de la chaîne logistique.....	18
2-1-2-2- Les processus de la chaîne logistique :	22
2-1-3-Définition de la supplychain management :	23
2-1-4 Les activités de la SCM :	24
2-2-Optimisation de la SCM, évaluation via le modèle SCOR :	25
2-2-1- Objectifs de l'optimisation de la SCM :	26
2-2-2- Evaluation de la performance par le modèle SCOR	26
2-2-2-1- Périmètre du modèle SCOR.....	26
2-2-2-2- Les différents niveaux du modèle SCOR :	28
2-2-2-3- Structure de SCOR.....	28

2-2-2-4- Les étapes du modèle SCOR :	33
2-2-2-5- L'intérêt du modèle SCOR :	33
CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL.....	35
Section 01 : méthodologie de la recherche	35
1-1- Positionnement épistémologique	35
1-2- Approche méthodologique	35
1-3- Outils de collecte de données :	36
1-3-1- La documentation :	36
1-3-2- L'observation :	36
1-3-3- Interviews semi-directif :	37
1-4- Analyse des données	38
Section 2 : Le contexte organisationnel de la recherche	39
2-1 Présentation de l'organisme d'accueil « AT PHARMA ».....	39
2-1-1- Généralités sur l'entreprise :	39
2-1-2- Les objectifs de l'entreprise « AT PHARMA »	40
2-1-3- Les valeurs de l'entreprise « AT PHARMA »	40
Les activités et les principaux produits de l'entreprise « AT PHARMA »	41
Organisation et organigramme de l'entreprise « AT PHARMA »	41
CHAPITRE 3 : PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS.....	46
Section 01 : présentation des résultats.....	46
1-1- Présentation de la chaîne logistique existante :	46
1-2- La fonction logistique de l'entreprise :	48
1-3- Le rôle de la fonction logistique au sein l'entreprise AT PHARMA :	49
1-4- L'optimisation de la chaîne logistique dans l'entreprise.....	50
1-5- l'application du modèle SCOR au sein de l'entreprise AT PHARMA	52
Section 02 : discussion des résultats.....	54
Conclusion	56
Liste bibliographique	57
Annexe	60

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°01 : Evolution de la logistique dans les entreprises.....	6
Tableau N°02 : Lites des interviewés.....	37
Tableau N°03 : Liste des points forts et des points faibles de l'entreprise.....	54

LISTES DES FIGURES

Figure N°01 : Principaux processus de gestion proposé par le modèle SCOR.....	11
Figure N°02 : Attributs et indicateurs de performance du modèle SCOR.....	13
Figure N°03 : La chaine logistique.....	20
Figure N°04 : Les différents flux de la supplychain.....	22
Figure N°05 : Hiérarchie des processus SCOR.....	27
Figure N°06 : l'organigramme d'AT PHARMA SPA.....	45
Figure N°07 : la chaine logistique de l'entreprise AT PHARMA.....	46
Figure N°08 : Nombre de réclamation reçu par motif.....	50
Figure N°09 : Etat de réclamations traitées.....	51

LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

- **ABC** : Activity based costing
- **BSC** : Balanced score
- **CSCMP** : supply chain management professionnel
- **ENSM** : École Nationale Supérieure de Management
- **KPI** : Key performance indicator
- **SC** : Supply Chain
- **SCC** : Supply Chain Council
- **SCM** : Supply Chain Management
- **SCOR** : Supply Chain Operation Reference
- **TIC** : Technologies de l'information et de la communication

INTRODUCTION

Introduction

Depuis plusieurs années, un nombre considérable d'experts démontrent les intérêts d'une bonne gestion de la chaîne logistique. Plusieurs enquêtes académiques et professionnelles concluent que la Supply Chain Management (SCM) a un impact positif sur la performance de l'entreprise (Barbara Lyonnet, 2019) (Balfaqih, 2016).

Cependant, l'amélioration des performances est indispensable dans tous les secteurs d'activité, plus particulièrement dans les entreprises les plus exposées à la concurrence, soit pour simplement assurer leur survie, soit pour créer un avantage concurrentiel et affermir leur compétitivité.

Ces performances peuvent être évoluées par la mise en œuvre de concepts et de méthodes d'amélioration continue déployés à travers les maillons de la Supply Chain. Par conséquent, le suivi de la performance des chaînes d'approvisionnement au moyen de mesures de performance est devenu un élément essentiel du processus de gestion. (Cuthbertson, 2011).

L'évaluation de la supply chain est l'une des principales priorités de l'entreprise et c'est une tâche difficile compte tenu de la complexité de son système. Cette évaluation passe par la sélection des mesures de performance appropriées pour la gestion de la chaîne. Ensuite, il faut avoir une méthode structurée et un outil méthodologiques suffisants.

Dans ce cas, nous allons utiliser une méthode dans cette étude qui permettra d'optimiser et d'évaluer la chaîne logistique de l'entreprise spécialisée dans l'importation et la distribution des produits pharmaceutiques. Il s'agit du modèle SCOR (Supply Chain Operations Référence), fourni par le Conseil Supply Chain (SCC).

Problématique :

Vu la transversalité de la chaîne logistique, le management de la supplychain permet de garantir l'organisation de toutes les activités qui ont une influence directe et considérable sur la performance de l'entreprise.

Dans ce cadre, notre problématique de recherche s'intéresse à la contribution des modèles d'optimisation pour la modélisation, l'évaluation et l'amélioration de la supplychain de l'organisme d'accueil et l'évaluation de sa performance logistique. De ce point de vue et pour arriver à atteindre cet objectif, nous posons la question suivante :

« Comment peut-on appliquer le modèle SCOR ? et quel est son rôle dans l'amélioration et l'optimisation de la supplychain de l'entreprise AT PHARMA ? »

Cette étude s'appuie sur donc une étude de cas de la SARLAT PHARMA du secteur d'activité d'importation.

Objectif de la recherche :

L'objectif de ce travail de recherche est la contribution à l'amélioration et l'optimisation de la performance de la supplychain de l'entreprise selon le modèle SCOR, et le proposer, par conséquent, ce que nous considérons comme valeur ajoutée, à l'organisation de la chaîne logistique d'une entreprise d'importation et de distribution des produits pharmaceutiques (AT PHARMA).

Pertinence de l'étude :

Notre recherche repose sur deux pertinences distinctes, l'une est scientifique et l'autre est managériale.

Pertinence scientifique :

Un système de mesures de la chaîne d'approvisionnement bien organisé peut aider à améliorer et évoluer les processus dans plusieurs entreprises, cibler des marchés prometteurs et obtenir un avantage concurrentiel en offrant un meilleur service à moindre coût. De nombreuses entreprises ont investi dans la mise en place de systèmes de mesure de la performance de la chaîne d'approvisionnement.

Nos travaux, a travers un raisonnement cohérent, permettent de présenter les principales recherches théoriques portant sur le modèle de référence SCOR et l'identification d'indicateurs de performance de la supplychain.

Pertinence managériale :

Cette recherche a également une valeur managériale. En effet, peu d'entreprises algériennes font des investissements pour améliorer leur supplychain à travers l'évaluation de leurs propres chaînes logistiques.

C'est pourquoi il nous semble pertinent d'étudier ce domaine, de contribuer à l'amélioration des différentes activités des chaînes d'approvisionnement et de proposer des outils pouvant faciliter leur intégration dans ce domaine encore méconnu par les entreprises.

Plan de travail :

Pour ce faire, trois chapitres seront réalisés dans ce mémoire. Le premier chapitre comporte la revue de la littérature et le cadre conceptuel. Dans le deuxième chapitre, nous allons présenter le cadre méthodologique utilisé pour élaborer ce mémoire ainsi que le cadre organisationnel de la recherche, et le dernier chapitre sera consacré au traitement et l'analyse des données collectées lors de la période du stage pratique et enfin nous clôturons notre recherche avec une conclusion.

Chapitre I: cadre théorique de la recherche

Chapitre I: cadre théorique de la recherche

Ce chapitre est composé de deux sections, dans la première section nous allons fournir un aperçu organisé de la recherche existante sur notre sujet. Quant à la deuxième section, nous allons spécifier et définir les concepts sur lesquels notre thème est fondé ainsi que nous allons énoncer les liens qui relient les concepts sur lesquels nous allons fonder notre recherche.

Section 01 : Revue de la littérature

Cette section est subdivisée en trois blocs, dans le premier bloc nous allons voir l'importance qu'occupe le SCM dans les entreprises à travers son évolution au fil du temps. Dans le deuxième bloc nous allons citer quelques travaux liés à l'évaluation de la performance de la SC en montrant sa nécessité et ses enjeux dans l'entreprise, et nous allons clôturer dans le troisième bloc par présenter le modèle SCOR, son intérêt dans la conception de la SC et ses limites.

1-1- De la logistique au supplychainmanagement

Le concept de la logistique à évolué avec l'évolution de la concurrence, où la définition de la logistique s'est transformée d'un simple « *mouvement de manutention du point de production au point de consommation* » à ce qui se dit aujourd'hui Supply Chain management (SCM) ou management de la chaîne logistique : « *gère le mouvement des biens et services, qui englobe tous les processus transformant les matières premières en produits finis* » (YuanchunZhang 2021). Son évolution est passée par trois périodes :

- 1970 – 1980: elle s'est concentrée sur l'optimisation des stocks et de leurs mouvements.
- 1980 – 1990 : la mission de la logistique s'est élargie à la coordination des différentes fonctions interne à l'entreprise qui contribuent à la circulation des flux.
- Depuis 1995 : elle s'est transformée d'une dimension intra-organisationnelle à une dimension inter-organisationnelle orientée vers le client où elle a pris le nom de la chaîne logistique globale. (Barbara Lyonnet 2019).

Le tableau suivant synthétise l'évolution de la logistique de 1960 jusqu'aux années 2000.

Tableau N °01: Evolution de la logistique dans les entreprises

Années	Logistique dans l'entreprise	Fonctions concernées	Outils et modèles (Quelques exemples)	Organisation
1960	Activités liées au Transport, à la manutention, à l'entreposage ; recherche d'efficacité	Conflit avec la gestion de production ; activités utiles au marketing	Wilson (1934) ; Forrester (1958) ; Utilisation de la recherche opérationnelle ;	Optimisations disjointes par les différentes fonctions de l'entreprise
1970	Gestion des flux pour augmenter la réactivité et la flexibilité ;	Fonction logistique ; création de l'ASLOG ; Intérêt de la Direction Générale	Utilisation de la recherche opérationnelle ; MRP	Recherche de compromis logistiques dyadiques entre des fonctions liées par un même flux
1980	Dimension anticipatrice (planification) et stratégique ; Gestion et contrôle des stocks	Appui des directions financières qui cherchent à réduire le poids financier des stocks ; notion de processus (commune à la gestion des opérations) ; dimension stratégique	MRP2 ; DRP bases logistiques distributeurs ; kanban ; JAT, importance des systèmes d'information	Double dimension de la logistique, organisationnelle et opérationnelle (qui peut être sous-traitée) ;
1990	Gestion par les flux ; SCM	S'ouvre à d'autres fonctions comme la vente, la gestion de projet	ERP, crossdocking, GPA, EDI, ECR, CPFR	"les options du management stratégique surdéterminent les choix organisationnels de la firme" (Colin, 2005) Dimension inter-organisationnelle avec le SCM
2000 ; 2010	Logistique et SC durables/responsables ; chaînes virtuelles ; GSCM ;	GRH	Mutualisation ; « usines logistiques » du ecommerc	Responsabilité sociale étendue à la chaîne logistique ; hyperconcurrence entre les chaînes logistiques

Source : Belin-Munier.C (2014) consulté le 17-03-2022 à 22 :13

Cette approche historique permet de mettre en lumière la place qu'occupe aujourd'hui la logistique, plus largement le SCM, dans les entreprises.

Dans l'ensemble, la littérature promeut largement l'idée que la logistique a subi une lente maturation pour devenir une véritable approche stratégique dans le fonctionnement des entreprises (Waters 2014), (Chafik 2016).

Cette fonction est devenue une nouvelle discipline du management des entreprises. En fait, elle représente une dimension clé de la performance des entreprises (Wagner 2012) (Chafik 2016), et un véritable levier concurrentiel. (Belin-Munier 2015) (TALKHOKHET. D. 2020)

En ce sens, les gestionnaires avaient besoin d'utiliser un modèle standard pour baser leurs opérations et mesurer leurs performances, afin d'obtenir un avantage concurrentiel et d'améliorer les performances organisationnelles des entreprises. (Gul Esin Délipinar 2016)

De nombreux universitaires et praticiens ont contribué au développement de théories et de modèles liés à l'évaluation et à la gestion de la chaîne logistique au cours des dernières années (Maestrini 2017) (Mishra 2018) (Francisco Rodrigues Lima-Juniora. 2019).

1-2- Evaluation de la performance de la chaîne logistique

L'évaluation de la performance de la chaîne logistique est un processus transversal qui implique la coopération de plusieurs entreprises membres (Estampe 2013). Les résultats des processus commerciaux tout au long de la chaîne logistique doivent être mesurés et comparés à un ensemble de normes de performance, ce qui nécessite l'adoption d'indicateurs avancés et retardés liés à leurs processus intra et inter organisationnels.

Les indicateurs avancés se concentrent sur les moteurs de performance, tels que la qualité des produits et d'autres dimensions de la performance opérationnelle, tandis que les indicateurs retardés mesurent les conséquences de la performance opérationnelle, telles que la satisfaction client et les résultats monétaires. (Mishra 2018) (Francisco Rodrigues Lima-Juniora. 2019).

(Parker 2000) et (Gunasekaran 2007) ont souligné quelques raisons pour l'adoption de systèmes de mesure de la performance :

« (1) pour identifier les succès ; (2) pour déterminer si les besoins des clients sont satisfaits ; (3) aider l'organisation à comprendre ses processus et à confirmer ce qu'elle sait ou révéler ce qu'elle

ne sait pas ; (4) pour identifier les problèmes, les goulots d'étranglement, les gaspillages, etc. existent et où des améliorations sont nécessaires ; (5) pour s'assurer que les décisions sont fondées sur des faits, et non sur des suppositions, des émotions, la foi ou l'intuition ; et (6) pour montrer si les améliorations prévues ont effectivement eu lieu ».

Cependant, comme le souligne (Estampe 2013), évaluer la performance des chaînes logistiques est une tâche délicate. Il existe plusieurs obstacles à la mise en œuvre et à l'utilisation des systèmes de mesure de la performance de la chaîne logistique, tels que : les difficultés d'accès aux données (Didekhani 2009), infrastructure de technologie de l'information dispersée, temps et ressources financières nécessaires, incertitude quant à ce qui doit être mesuré au niveau de la chaîne logistique, manque de cohésion entre les mesures de performance, existence de certaines mesures contradictoires et communication déficiente des rapports (Nudurupati 2011) (Francisco Rodrigues Lima-Juniora. 2019).

Au cours des deux dernières décennies, de nombreuses études ont proposé des modèles conceptuels ou quantitatifs pour traiter de l'évaluation des performances de la chaîne d'approvisionnement.

En général, les modèles conceptuels suggèrent un ensemble de mesures de performance (A. P. Gunasekaran 2004) (Ahi 2015) (Mishra 2018) qui comprend des mesures financières et principalement non financières associées aux processus opérationnels des niveaux stratégique, tactique et opérationnel (Shepherd 2006) (Mishra 2018).

D'autre part, les modèles quantitatifs d'évaluation des performances de la chaîne d'approvisionnement proposent l'utilisation de techniques de prise de décision multicritère, de méthodes de programmation mathématique, de techniques statistiques, de simulation et d'intelligence artificielle pour quantifier la performance des chaînes d'approvisionnement par rapport à un ensemble de mesures de performance (Chithambaranathan 2015) (Lima-Junior 2017).

Dans une revue systématique de la littérature, (H. N.-N. Balfaiah 2016) ont analysés 83 études qui présentent des systèmes de mesure de la performance de la chaîne d'approvisionnement et ont fourni un aperçu des paramètres utilisés dans les systèmes de mesure de la performance de la chaîne d'approvisionnement.

Ces auteurs ont conclu que "les métriques les plus populaires sont les coûts / finances, suivies des métriques liées à la satisfaction client, aux processus internes, à l'apprentissage et à l'innovation, à la flexibilité, à la fiabilité et à la réactivité".

(Lima-Junior 2017) ont revu 84 études qui proposent des modèles quantitatifs pour l'évaluation de la performance de la chaîne d'approvisionnement. Ils ont conclu que : la majorité de ces modèles sont basés sur des techniques de prise de décision multicritères ; peu de modèles ont une capacité d'apprentissage afin de s'adapter à un environnement d'utilisation spécifique (Didekhani 2009) (Jassbi 2010) (Ganga 2011) (Fan 2013) (Agami 2014), et seulement un tiers des études utilise une procédure de validation telle que des tests statistiques pour analyser les résultats de l'application.

Outre les modèles conceptuels et quantitatifs d'évaluation de la performance, la littérature sur le SCM présente certains cadres pour analyser les modèles de mesure de la performance de la chaîne d'approvisionnement. (Cuthbertson R. P., 2011) ont développé un cadre pour analyser les systèmes de mesure de la performance de la chaîne d'approvisionnement en tenant compte de l'ensemble de mesures, d'outils et de méthodes.

Ce cadre permet de saisir les différences et les similitudes entre les systèmes de mesure évalués. Une autre contribution est l'identification de plusieurs éléments liés à la mesure de la performance de la chaîne d'approvisionnement, qui englobent des facteurs liés au contexte, au contenu et au processus.

Les facteurs liés au contexte font référence aux « conditions dans lesquelles la mesure a lieu » et comprennent des facteurs organisationnels (stratégie, culture, histoire, expérience, méthodes de gestion et taille de l'entreprise) et des facteurs de la chaîne d'approvisionnement (industrie, relations, nombre de participants, maturité, produits, stratégie objectifs, portée et parties prenantes).

Les facteurs liés au contenu concernent "ce qui est mesuré" et comprennent "les catégories et sous-catégories de mesures, les mesures de niveau, mesures individuelles et mesures d'importance et facteurs de la chaîne d'approvisionnement ». Les facteurs liés au processus définissent "comment la mesure est-elle effectuée" et incluent "les méthodes et les outils, la conception du système, la sélection des métriques, l'utilisation des métriques, la capture et l'analyse des données".

Il existe un corpus important résumant différentes études sur les modèles d'évaluation de la performance appliqués dans un cadre d'entreprise (Bititci 2005) (Estampe 2013). L'identification des systèmes d'évaluation des performances était une préoccupation majeure dans les années 1990, l'objectif ayant été principalement de concevoir des systèmes de mesure dont les dimensions seraient globalement alignées sur la stratégie de l'entreprise (Estampe 2013).

De nombreuses études ont été menées par des auteurs (Cheyroux 2003) (Razik 2016) à travers différents outils d'analyse, de simulation ou de modélisation, afin de définir une structure optimale des métriques pour chacune des différentes chaînes d'approvisionnement. La principale modalité de mise en œuvre de ces mesures consiste à traduire les objectifs stratégiques en processus opérationnels qui peuvent être mesurés par des métriques internes alignés à la stratégie (SCOR, BSC, ABC) (Younes et Marouane 2021). Certains chercheurs ont combiné la méthode ECOGRAI avec le modèle BSC pour concevoir un système de mesure des performances de la chaîne d'approvisionnement par KPI et modèle a été testé dans plusieurs secteurs. Et de nombreux auteurs offre toujours des systèmes de mesure de la performance de la chaîne d'approvisionnement basés sur la méthode du tableau de bord prospectif BSC. En choisissant de mesurer la performance globale des par des métriques internes fait encore débat, de nombreuses méthodes ont le mérite d'être cités car ils démontrent leur validité dans certaines circonstances ayant permis aux praticiens d'identifier et de solutionner certains défis logistiques et ont participé à l'optimisation de la performance globale de leurs chaînes d'approvisionnement. Cependant, ces améliorations globales enregistrées n'ont été réévalués de nouveau que par des indicateurs de performance interne, de sorte que les résultats ne sont que relatifs (Younes et Marouane 2021).

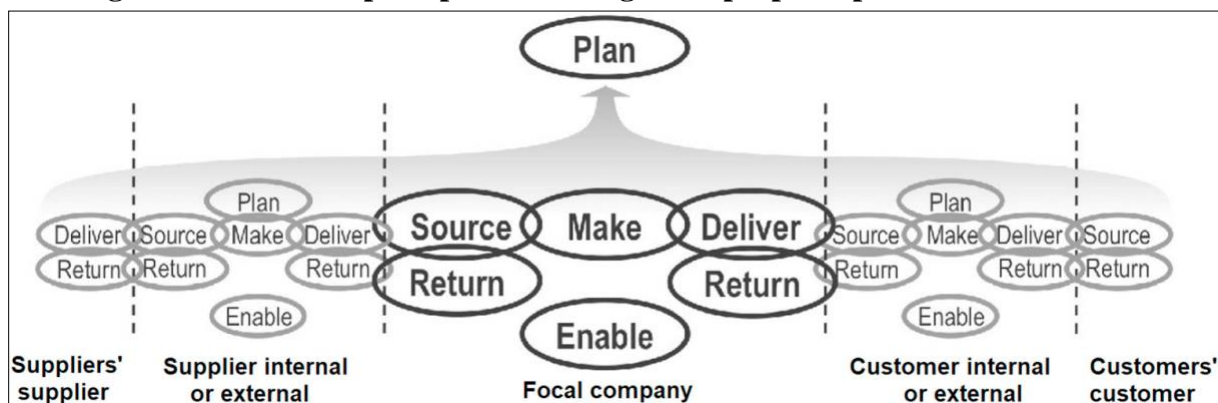
(Estampe 2013) a proposé un autre cadre d'analyse des modèles d'évaluation de la performance de la chaîne d'approvisionnement visant à aider les gestionnaires à choisir celui qui répond à leurs exigences. Il comprend des critères d'évaluation tels que le niveau de décision, le type de flux, le niveau de maturité de la chaîne d'approvisionnement, le type de Benchmarking, les facteurs de qualité, le capital humain et la durabilité. (Estampe 2013) a appliqué ce cadre pour comparer 16 modèles d'évaluation de la performance de la chaîne d'approvisionnement et ils ont conclu que modèle SCOR est le plus approprié parmi ceux évalués car il répond à la plupart des critères considérés.

1-3- Evaluation de la performance par le modèle SCOR

SCOR est l'acronyme de Supply Chain Operations Reference. C'est un modèle de référence développé en 1996 par le Supply Chain Council pour soutenir la gestion des processus métier de la chaîne d'approvisionnement dans la satisfaction des demandes des clients.

Ce modèle propose un ensemble de six processus SCM majeurs et suggère les compétences requises pour gérer ces processus. Comme illustré dans la figure 1, les processus métiers proposés par le SCOR (planifier, s'approvisionner, fabriquer, livrer, retourner et activer) englobent différents niveaux tout au long de la chaîne d'approvisionnement et comprennent un ensemble de pratiques de gestion reconnues par les entreprises de nombreux secteurs (F. C. Lima-Junior 2016) (Francisco Rodrigues Lima-Junior, 2019).

Figure N° 01 : Principaux processus de gestion proposés par le modèle SCOR



Source: (Francisco Rodrigues Lima-Junior, 2019) consulté le 22-03 -2022 à 18:55

Le modèle SCOR propose cinq attributs pour gérer performance des processus d'exploitation, qui sont :

- **Fiabilité :** « la capacité d'effectuer des tâches comme prévu. La fiabilité se concentre sur la prévisibilité du résultat d'un processus » (SCC 2012).
- **Réactivité :** « la vitesse à laquelle les tâches sont exécutées. La vitesse à laquelle une chaîne d'approvisionnement fournit des produits au client » (SCC 2012).
- **Agilité :** « la capacité de réagir aux influences externes, la capacité de réagir aux changements du marché pour obtenir ou conserver un avantage concurrentiel » (SCC 2012)
- **Actifs :** « la capacité d'utiliser efficacement les actifs. Les stratégies de gestion des actifs dans une chaîne d'approvisionnement incluent la réduction des stocks et l'internalisation \ externalisation » (SCC 2012).

- Coûts : « les coûts d'exploitation des processus de la chaîne d'approvisionnement. Cela comprend les coûts de main-d'œuvre, les coûts de matériel, les coûts de gestion et de transport » (SCC 2012).

Selon (SCC 2012), « Un attribut lui-même ne peut pas être mesuré ; il est utilisé pour définir l'orientation stratégique. Par exemple : la société de fabrication de LX doit surpasser la concurrence en termes de fiabilité ; des mesures de performance sont ensuite utilisées pour évaluer sa capacité à atteindre les objectifs liés à cette orientation stratégique ». Le modèle SCOR propose un ensemble de métriques de performance organisées en trois niveaux hiérarchiques. La figure 2 présente les métriques proposées pour le niveau 1 et 2.

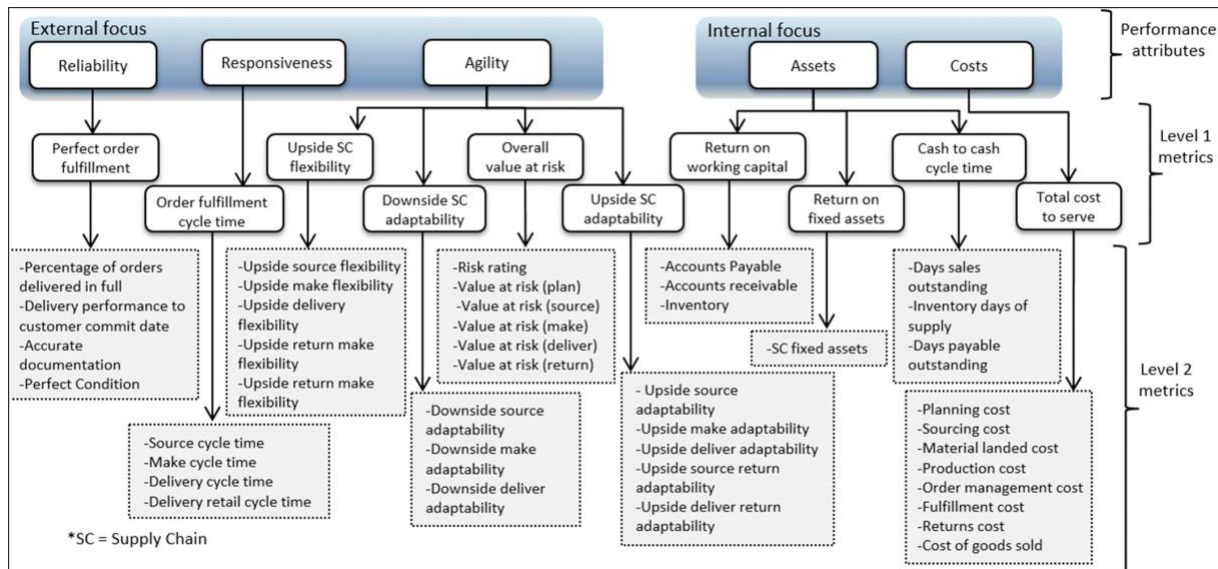
Les mesures du premier niveau sont également appelées indicateurs de performance clés (KPI). Le modèle SCOR recommande l'analyse des relations de cause à effet entre les métriques à différents niveaux comme moyen de rechercher les causes profondes des mauvaises performances.

Par exemple, comme illustré dans la figure 2, la performance concernant le temps de cycle d'exécution des commandes, une métrique de niveau 1, est la conséquence de la performance sur plusieurs facteurs qui sont mesurés par des métriques de niveau 2, le temps de cycle source, le temps de cycle de livraison et le temps de cycle de livraison au détail. Par conséquent, les métriques de niveau 2 peuvent être utilisées pour diagnostiquer ou anticiper les performances sur les métriques de niveau 1 (SCC 2012).

Un autre avantage de l'utilisation du SCOR metrics est la possibilité pour une entreprise de comparer ses niveaux de performance à ceux d'autres organisations en utilisant un outil de Benchmarking appelé SCORmark. Les données de performance historiques de plus de 1000 entreprises et 2000 chaînes d'approvisionnement sont contenues dans la base de données SCORmark.

Sur la base des données SCORmark, les entreprises peuvent : cibler les exigences concurrentielles de la chaîne d'approvisionnement ; comparer leurs performances et estimer les écarts de performance ; fixer des objectifs de performance basés sur SCOR metrics ; et élaborer des feuilles de route pour l'amélioration de la performance de la chaîne d'approvisionnement (SCC 2012) (Francisco Rodrigues Lima-Juniora. 2019).

Figure N°02 : Attributs et indicateurs de performance du modèle SCOR



Source: (Francisco Rodrigues Lima-Juniora. 2019) consulté le 24-03-2022 à 11: 30

L'utilisation d'une métrique spécifique permet de diagnostiquer et de comparer les résultats des processus métier qui lui sont associés. La base de données SCORmark permet des comparaisons avec les catégories de benchmarking suivantes (Lemghari 2018)(Francisco Rodrigues Lima-Juniora. 2019) :

1. Supérieur : correspond à la performance (valeur médiane) sur un indicateur spécifique atteint par 10 % des SC les mieux classés par rapport à l'ensemble des chaînes d'approvisionnement étudiées
2. Avantage : la performance (valeur médiane) parmi les 10 premières entreprises et la médiane de toutes les chaînes d'approvisionnement considérées ;
3. Parité : la performance (valeur médiane) de l'ensemble des filiales considérées.

Au sein de chaque catégorie, il est possible d'effectuer trois types d'analyses (Lemghari 2018)(Francisco Rodrigues Lima-Juniora. 2019)

1. Comparaison sur une base historique : suivi de l'évolution des indicateurs.
2. Le Benchmarking interne : c'est la comparaison entre les sociétés d'un même groupe.
3. Le Benchmarking externe : La comparaison est faite par des organismes externes.

L'apport principal de SCOR est qu'il s'agit d'un modèle qui prend en compte la nature transversale des chaînes d'approvisionnement (Butilcă 2011)(M. B. Elvia Lepori 2014).

Les indicateurs évaluent tous les membres de la chaîne logistique et peuvent mettre en évidence les causes profondes de la sous-performance et les acteurs de la SC responsables de ces problèmes. Il permet aussi de modéliser des processus(Butilcă 2011)(Lepori 2013) .

La connaissance des interlocuteurs est importante pour identifier les frontières des entreprises et les liens reliant les différentes entreprises. La modélisation du processus aide à comprendre son fonctionnement. Cette description permet l'identification des entrées et des sorties de chaque processus. Elle permet également l'observation des flux de matériaux et d'informations qui traversent les processus(M. B. Elvia Lepori 2014).

La décomposition du modèle SCOR en processus, métriques associées et niveaux fournit une structure pour l'évaluation des performances (Ganga 2011)(M. B. Elvia Lepori 2014) Cette structure va permettre entre autres de répondre à la question suivante : où mesurer ? Cette structure permet le pilotage de la performance dans différentes dimensions : une dimension verticale grâce aux niveaux dans le processus et une dimension horizontale grâce aux liens entre les activités qui composent le processus. La classification des indicateurs est par niveaux selon leur position dans le processus. Le positionnement de ces indicateurs sur la modélisation du processus fournit une réponse à la question du positionnement de la mesure(M. B. Elvia Lepori 2014).

La classification par niveaux et par catégories de performance aide à suivre la répartition des indicateurs sur le processus. Par exemple, la décomposition en coûts permet de chercher sur le processus pour trouver les problèmes responsables de surcoûts parce que les indicateurs s'additionnent niveau par niveau.

Du fait de cette structure, les liens entre indicateurs d'une même catégorie sont mis en évidence. La répartition et les liens entre indicateurs fournissent une vision globale de l'évaluation de la performance du processus (Lepori 2013).

Le degré de précision des définitions du modèle SCOR fournit un langage commun qui permet la standardisation du vocabulaire. Il améliore la communication entre les acteurs du processus de la chaîne logistique et permet le Benchmark(Verdouw 2010)(Butilcă 2011)(Lepori 2013).

Associé à chaque indicateur de performance le modèle procure des *best practices* qui permettent de créer des plans d'actions (M. B. Elvia Lepori 2014).

Cependant, le niveau de détail du modèle SCOR le rend exposé à la critique malgré qu'il est de plus en plus utilisé par les entreprises (Arzu Akyuz 2010)(M. B. Elvia Lepori 2014). Particulièrement, sa complexité rend sa compréhension difficile et sa mise en place par les entreprises requiert une modélisation informatisée (M. B. Elvia Lepori 2014).

D'ailleurs, (Morana 2003) remettent en question le caractère actionnable du modèle SCOR de par un nombre d'indicateurs indispensable à suivre. La mise en place des indicateurs requiert davantage d'explications que n'en donne le modèle (M. B. Elvia Lepori 2014). Par ailleurs, le modèle n'est pas vraiment orienté vers la stratégie et donc ne permet pas de prioriser les mesures (M. B. Elvia Lepori 2014).

Section 2 : Cadre conceptuel

2-1- Logistique, chaîne logistique et supply chain management : clarification conceptuelle

2-1-1-Définition et types de la logistique

2-1-1-1- Définition de la logistique :

Avant de définir la logistique il faut tout d'abord mettre le point sur le sens du terme LOGISTIQUE, selon le dictionnaire français le terme « logistique » provient du grec “LOGISTIKOS” (GHEDIRA KHALED, 2006) elle provient à l'origine du domaine militaire ou est une tactique dans l'armée nécessaire pour réussir sa stratégie.

Selon la norme AFNOR (norme X 50-600) la définition officielle de la logistique est une fonction « *dont la finalité et la satisfaction des besoins exprimés ou latents, aux meilleures conditions économiques pour l'entreprise et pour un niveau de service déterminé. Les besoins sont de nature interne (approvisionnement de biens et de services pour assurer le fonctionnement de l'entreprise) ou externe (satisfaction des clients). La logistique fait appel à plusieurs métiers et savoir-faire qui concourent à la gestion et à la maîtrise des flux physiques et d'informations ainsi que des moyens* ».

2-1-1-2- Les types de la logistique :

On peut distinguer différents types de logistique par leurs objets et leurs méthodes. (Yves PRIMOR, 2005) :

a. Une logistique d'approvisionnement:

Ce type de logistique permet de fournir aux usines les produits de base, composants et sous-ensemble nécessaires à la production comme les matières premières.

b. Une logistique de production:

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

c. La logistique de distribution:

Qui permet d'apporter au consommateur final, soit dans les grandes surfaces commerciales, soit chez lui les produits dont il a besoin.

d. Une logistique militaire :

Cette logistique a pour but de transporter sur un théâtre d'opération les forces et tout ce qui est nécessaire à leur mise en œuvre opérationnelle et maintenir leur soutien.

e. La logistique de soutien :

Née chez les militaires mais étendue à d'autres secteurs, aéronautique, énergie, industrie, etc....qui se résume à mettre en place tout ce qui est nécessaire pour maintenir en opération un système complexe, y compris à travers des activités de maintenance. Il y a de plusieurs métiers de la logistique de soutiens comme:

- Logisticien, rédacteurs de documentation, analysé de fiabilité, mainteniciens.
- Organisateur, formateurs.
- Transporteur, logisticien opérationnels.
- Réparateur, techniciens à tous les échelons (terrain, ateliers rapprochés, ateliers de répartition, usine).
- Gestionnaire de pièces de rechange...etc.

f. Une activité dite de service après-vente :

Assez proche de la logistique de soutien avec cette différence qu'elle est exercée dans un cadre marchand par celui qui a vendu un bien ; on utilise assez souvent l'expression «management de service » pour représenter le pilotage de cette activité,cette forme de logistique de soutien tend de plus en plus souvent à être exercée par des spécialistes du soutien différent et de l'utilisateur.

g. Des diverses logistiques:

Parfois traduites en français par « logistique à l'envers », « rétro-logistique »ou encore «logistique des retours », cela comprend la reprise des produits dont le client ne veut pas ou qu'il veut réparer, et même l'élimination des déchets industriels, des emballages, des produits inutilisables allant des épaves de voiture au toner d'imprimante. Une distinction commode est que nous distinguons souvent la logistique de flux, la production et la distribution d'une part, et la logistique de support d'autre part. Ces deux types de logistique ont des caractéristiques bien différentes, le premier type est plus lié à la technologie de gestion de production et à la technologie de commercialisation, et le second type est plus lié aux méthodes de maintenance et de gestion des pièces de rechange, notamment développées dans le domaine militaire ou dans la maintenance. Equipement technique. Il y a donc

beaucoup de logistiques différentes, jusqu'à ce que le concept de supplychain apporte une certaine unité sur le terrain.

2-1-2-Définition et processus de la chaîne logistique

La chaîne logistique (supplychain) représente l'ensemble des flux et d'acteurs qui existent au sein d'une chaîne logistique, en d'autre terme une chaîne est comme un système de fournisseurs, de production, de sous-traitants, de distributeurs, de détaillants et les clients entres lesquels s'échangent des flux matériels de l'amont vers l'aval, des flux d'informations et financiers dans les deux sens d'installation.

2-1-2-1- Définition et flux de la chaîne logistique

Depuis les années 1960 la fonction logistique et la chaîne d'approvisionnement (supply Chain) sont mouvants, ne cessant de s'élargir (LAZZERI, Jennifer, 2014)(TALKHOKHET, Doha, 2021) Il semble qu'il existe un certain consensus entre les auteurs sur la définition de "la chaîne d'approvisionnement" C'est à ce niveau que de nombreuses définitions ont été proposées dans la littérature pour expliciter la notion « supplychain » ou «chaîne logistique».

1. Définition de la chaine logistique :

Définition 1: Selon (La Londe, B. J., & Masters, J. M, 1994)ont considérés une chaîne d'approvisionnement comme un ensemble d'entreprises qui transmettent des matériaux en aval. Plusieurs entreprises indépendantes impliquées dans la fabrication et la livraison d'un ou plusieurs produits à l'utilisateur final : fournisseurs de matières premières, fabricants composants, assembleurs de composants, grossistes, détaillants et Les entreprises de transport sont toutes des membres de la chaîne d'approvisionnement(Tliche, Youssef, 2020).

Définition 2: De la même veine, (Lambert, 1998)a élargi la définition d'une chaîne d'approvisionnement pour inclure les chaînes d'approvisionnement délivrant un service au client final. Cet auteur définit la chaîne par l'alignement horizontal des entreprises qui mettent des produits ou des services sur le marché.

Définition 3: Par ailleurs, selon une autre définition, la supplychain est un réseau avec différents liens en amont et en aval, y compris des organisations, des processus différents les activités créent de la valeur sous forme de produits et de services au consommateur final. (Christopher, M, 2005).

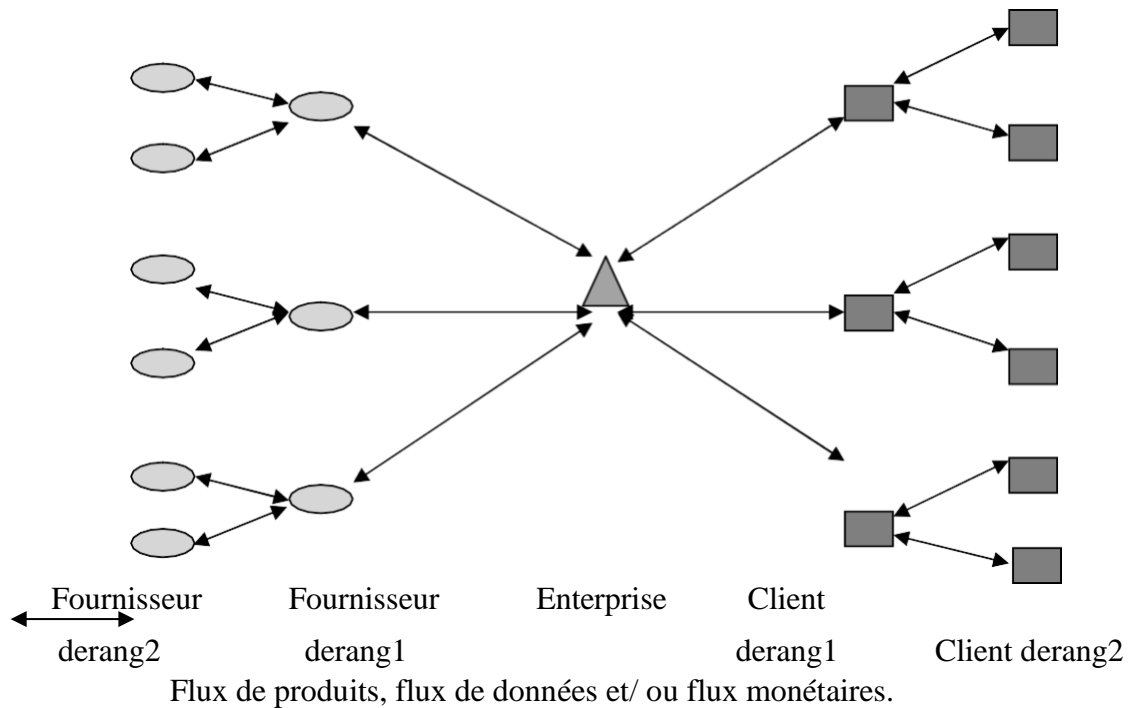
Les trois définitions ci-dessus conviennent que la supplychain est composé de multiples acteurs, en amont (présentant des offres) et en aval (présentant des demandes), certaines définitions de la chaîne d'approvisionnement incluent les consommateurs finaux dans le cadre de la chaîne, bien que d'autres considèrent le consommateur final comme une partie externe de la chaîne.

La chaîne d'approvisionnement est définie comme étant « *L'ensemble de deux ou plusieurs acteurs économiques (organisations ou individus) directement impliqués dans la génération en amont et en aval des flux matériels, monétaires, informationnels, dans le but de livrer au moins, un produit et/ou un service à un client final.* » (Tliche, Youssef, 2020)

Plus que jamais la chaîne d'approvisionnement est élément important dans le système stratégique d'une entreprise qui peut permettre à accroître un avantage concurrentiel majeur et être plus performante que ses concurrents. (Melnyk, S., Seftel, C. et Little, N, 2018)

Donc une chaîne logistique est le système grâce auquel les entreprises amènent leurs produits et leurs services jusqu'à leur client selon un ensemble d'acheminement des flux physiques, financiers et informationnels, du premier des fournisseurs jusqu'aux clients.

Figure 03 : Exemple de la chaîne logistique



Source : (Moigne, 2017) consulté le 04-01-2022 à 17 :55

2. Les flux de la chaîne logistique :

Les flux sont l'expression directe de la performance logistique. La notion flux s'applique aussi aux produits qu'aux informations dont la qualité est essentielle pour assurer un pilotage efficace.

Nous détaillons ici les trois flux traversant une chaîne logistique : flux d'information, physique et financier.

➤ Le flux d'information:

Le flux d'information représente l'ensemble des transferts ou échanges de données entre les différents acteurs de la chaîne logistique. Il s'agit en premier lieu des informations commerciales, particulièrement les commandes passées entre clients et fournisseurs. Une

commande généralement référence du produit, la quantité commandée, la date de livraison souhaitée et le prix éventuellement négocié lors de la vente.

Mais les entreprises s'échangent aussi des informations plus techniques : paramètres physiques du produit, gammes opératoires, capacités de production et éventuellement de transport, informations de suivi des niveaux de stock. Ces dernières sont de plus en plus réclamées par les clients qui souhaitent connaître l'état d'avancement de fabrication de leur produit. En générale, le principe de traçabilité se traduit par un droit de regard accru du client envers le fournisseur.

Ce flux est de plus en plus rapide grâce aux progrès des TIC. L'évolution des flux d'informations au sein de la chaîne logistique trouve ses limites dans le besoin de confidentialité entre acteurs. Par ailleurs, le problème de la qualité des données véhiculées subsiste, et le risque existe que des décisions soient basées sur des données erronées ou simplement périmées (M. Julien FRANCOIS, 2007).

➤ **Le flux physique:**

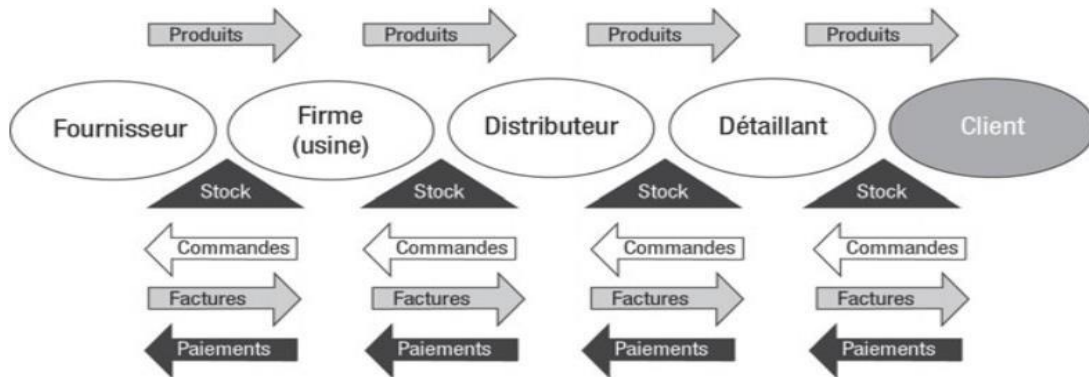
Le flux physique est constitué par le mouvement des marchandises transportées et transformées depuis les matières premières jusqu'aux produits finis en passant par les divers stades de produits semi-finis. Il justifie l'organisation d'un réseau logistique (cf. §1.3.3), c'est-à-dire les différents sites avec leurs ressources de production, les moyens de transports pour relier ces sites et les espaces de stockage nécessaires pour pallier les aléas et faire tampon entre deux activités successives. En bref, l'écoulement du flux physique résulte de la mise en œuvre des diverses activités de manutention et de transformation des produits quel que soit leur état. (M. Julien FRANCOIS, 2007).

➤ **Le flux financier:**

Les flux financiers affectent toute la gestion financière d'une entreprise, non seulement la vente de produits, l'achat de composants et de matières premières, mais aussi les outils de production, les équipements divers, la location d'entrepôts et, bien sûr, la comptabilité. Les flux de trésorerie sont généralement contrôlés de manière centralisée par la trésorerie ou la société comptable, mais coordonnés avec la fonction de production par le service des achats et des ventes. À long terme, cela permet également de gros investissements tels que la construction

de nouveaux bâtiments et lignes de production. Là encore, il s'agit d'échanger avec des organismes bancaires extérieurs au réseau des entreprises. (M. Julien FRANCOIS, 2007).

Figure 04 : Les différents flux dans la Supply Chain



Source : (Roques, 2015) consulté le 07-04-2022 à 21 :23

2-1-2-2- Les processus de la chaîne logistique :

Un processus est un ensemble d'activités qui définit des rôles et des relations, et qui systématise l'organisation et la politique d'une entreprise dans le but d'atteindre certains des objectifs de cette entreprise.

Nous présentons ici les cinq processus principaux d'une entreprise, qui sont l'approvisionnement, la production, la distribution et la vente et la gestion de retour (M. Julien FRANCOIS, 2007)

- **le processus d'approvisionnement :**

Ce processus se concentre sur la fourniture de tous les composants nécessaires à la fabrication. Deux grandes phases sont ici à distinguer. La première phase consiste à sélectionner les fournisseurs de l'entreprise. Il consiste aussi à passer les commandes des composants à ces fournisseurs en fonction de production à réaliser

- **Le processus de production :**

Processus de production est l'ensemble des transformations que vont subir les composants pour réaliser les produits finis de l'entreprise. L'objectif du processus de production est de fabriquer les produits requis tout en assurant la productivité du système.

- **Le processus de distribution :**

Le processus de distribution implique la livraison des produits finis aux clients et répond aux questions liées à l'optimisation des réseaux de distribution. L'organisation et la sélection des moyens de transport, le choix du nombre d'étages (ou intermédiaires) dans le réseau de distribution. Ainsi de l'entrepôt et de sa gestion.

- **Le processus vente :**

Le processus vente est élaboré par le service commercial, développe les relations envers le client (négociation des prix et des délais, enregistrement des commandes,...) et par extension, recherche une meilleure connaissance du marché.

- **Processus de gestion des retours :**

C'est un processus récent dans le modèle prenant en compte toutes les activités nécessaires pour gérer le retour du produit par les clients ou par un autre maillon du réseau. On a constaté que la chaîne logistique s'étend du premier des fournisseurs jusqu'aux clients ultimes, les consommateurs

2-1-3-Définition de la supplychain management :

Une chaîne logistique existe dès lors qu'au moins deux entreprises travaillent sur l'achèvement d'un produit donné. Si et seulement si cette association est délibérément pilotée en vue d'en maximiser la performance, alors on peut parler de gestion de la chaîne logistique (SCM Supplychain management).

« Gestion de la chaîne logistique », « logistique globale », «integratedpurchasingstrategy», « supplier integration » sont autant de termes rencontrés dans la littérature pour désigner le Supply Chain Management. La SCM est un concept lui aussi encore récent, apparu dans les années 80 dans l'industrie automobile pour gérer efficacement les nombreux sous-traitants et se généralise dans les années 90.

La SCM regroupe les approches et fonctions indispensables pour la réduction des coûts d'une chaîne logistique et l'augmentation de sa flexibilité en vue d'optimiser sa performance.

Selon le CSCMP (Council of supplychain management professionnels) défini le SCM comme étant : « *le management logistique est cette partie du supplychain management qui prévoit, met en place et maîtrise de façon efficiente les flux, les contrefeux et les stocks de marchandises, ainsi que les services et les informations associées, leur point d'origine à leur point de consommation, de façon à satisfaire les exigences des clients* ».

2-1-4 Les activités de la SCM :

Les professionnels ont des différents avis. De la sorte, retrouve-t-on systématiquement les activités relevant la logistique : la gestion des stocks, l'entreposage, le transport, la distribution, l'import/ export.

- **La gestion de stocks et de l'entreposage :**

Un stock est une réserve a pour but de satisfaire une demande provenant soit de la clientèle, ou de stock de produit fini, soit de la production, il s'agira de stocks de matières premiers et d'articles consommables, du service entretien et donc du stock de pièces de rechange ou encore du service après-vente soit de stock de pièces détachées.

- **La distribution :**

La distribution rassemble l'ensemble des actions permettant à mettre un produit ou service à la disposition du consommateur ou client final, tout au long de la chaîne logistique. Cette opération suit celle de production, de la fabrication ou de l'importation d'un bien ou d'un service, à partir du moment où est commercialisé par le producteur, le fabricant ou l'importateur jusqu'au transfert au consommateur ou à l'utilisateur final.

- **Le transport :**

La logistique du transport est spécialement la gestion de circulation des marchandises , les principaux aspects de la chaine du transport des marchandises figurent parmi les activités de transport local, national et international selon les différents modes de transport : terrestre, ferroviaire, maritime, aérien ou multimodal

- **L'import / export**

Le service import /export est présent pour permettre l'application de la réglementation douanière propre à chaque pays hôte. Un certain nombre de spécificités existent donc dans chaque secteur régir ces particularités. Les fonctions de base sont toutefois identiques et

reprennent pour les échanges extranationaux les activités gérant les échanges « standards ». Les imports /exports vont assister les achats dans le choix des partenaires commerciaux (transporteur, transitaire) du monde de transport et des incoterms les plus appropriés à une commande donnée.

- **L'optimisation de la chaîne logistique :**

On remarque que toutes ces opérations se succèdent et se complètent le long de la chaîne logistique. L'optimisation de chacune de ces opérations est essentielle pour les entreprises, mais les plus encore l'optimisation de l'ensemble de ces opérations c'est-à-dire de la supplychain. En effet, le service supplychain management a pour fonction d'organiser les flux tout le long de cette chaîne, dans et entre les différentes opérations logistiques.

2-2-Optimisation de la SCM, évaluation via le modèle SCOR :

L'optimisation doit être l'objectif premier des entreprises. Dans cette démarche, le champ d'action de la coopération est étendu à l'ensemble de la chaîne logistique.

La supplychain optimise la gestion des flux, du fournisseur du fournisseur au client du client, en d'autres termes de l'approvisionnement en matières premières au consommateur final. Il s'agit dans le contexte actuel de globalisation des marchés, de relier tous les processus pour atteindre le niveau de performance qui convient à l'entreprise, étant donnée la chaîne logistique rassemble plusieurs partenaires.

La chaîne logistique optimise la gestion des flux, du fournisseur du fournisseur au client du client pour le cas le plus élargi, autrement dit de l'approvisionnement en matières premières au consommateur final. Il s'agit dans le contexte actuel de globalisation des marchés, de coordonner tous les processus pour atteindre le niveau de performance qui convient à l'entreprise, étant donnée la chaîne logistique rassemble plusieurs partenaires, il est évident qu'il est complexe de trouver une optimisation qui satisfasse tout le monde surtout que les objectifs sont souvent conflictuels entre les différentes fonctions de la chaîne. La première remarque qu'on peut faire dans ce sens est qu'un optimum global est rarement obtenu en rassemblant des optima locaux. Néanmoins, si les gains que l'on obtient localement n'ont pas d'incidence sur les coûts des autres services ou partenaires, alors cela vaut la peine de rechercher un optimum local (sous 26 contraintes ou en pénalisant les incidences néfastes sur l'environnement ou sur les partenaires internes ou externes de la chaîne logistique).

2-2-1- Objectifs de l'optimisation de la SCM :

- ✓ Réduire les coûts de stockage le juste à temps permet de les limiter, et l'optimisation logistique a pour objectif final de les supprimer.
- ✓ Optimisation des livraisons (délais et frais) Si votre camion arrive au moment où votre dernier lot est étiqueté, votre temps et votre trésorerie sont optimisés.
- ✓ Amélioration de la traçabilité vous pouvez connaître en temps réel l'état d'avancée d'une production ou d'une livraison. Des données mises à jour continuellement, qui garantissent la qualité de la chaîne et de l'information.
- ✓ Gestion des risques plus performante, augmenter la qualité du système c'est réduire le risque d'erreur, préparer des processus de gestion de risque, c'est se tenir prêt à réagir au moindre problème.
- ✓ Amélioration de la relation industrie/commerce, L'optimisation logistique augmente les performances de tous ses acteurs. Une collaboration gagnant-gagnant qui incite à continuer d'évoluer avec les mêmes partenaires.

2-2-2- Evaluation de la performance par le modèle SCOR

2-2-2-1- Périmètre du modèle SCOR

Le modèle SCOR a été développé pour décrire les activités commerciales associées à toutes les phases de satisfaction de la demande des clients. Le modèle lui-même contient plusieurs sections et est organisé autour des six principaux processus de gestion de Plan, Source, Make, Deliver, Return et Enable. En décrivant les chaînes d'approvisionnement à l'aide de ces blocs de construction de processus, le modèle peut être utilisé pour décrire des chaînes d'approvisionnement très simples ou très complexes à l'aide d'un ensemble commun de définitions. En conséquence, des industries disparates peuvent être liées pour décrire la profondeur et l'étendue de presque toutes les chaînes d'approvisionnement. Le modèle a été en mesure de décrire avec succès et de fournir une base pour l'amélioration de la chaîne d'approvisionnement pour des projets mondiaux ainsi que des projets spécifiques à un site (APICS 2017).

SCOR couvre toutes les interactions clients (saisie de commande par facture acquittée), toutes les transactions physiques matérielles (fournisseur du fournisseur vers client du client, y compris équipements, fournitures, pièces de rechange, produit en vrac, logiciels, etc.) et toutes les interactions marché (de la compréhension des demande globale à l'exécution de chaque commande). Il ne tente pas de décrire chaque processus ou activité métier. Plus précisément,

SCOR n'aborde pas : les ventes et le marketing (génération de la demande), le développement de produits, la recherche et le développement, mais ces domaines sont couverts en détail dans les autres référentiels APICS.(APICS 2017)

Comme le montre le graphique, le modèle est conçu pour prendre en charge l'analyse de la chaîne d'approvisionnement à plusieurs niveaux. APICS s'est concentré sur les trois principaux niveaux de processus, qui sont neutres pour l'industrie. SCOR ne tente pas de prescrire la manière dont une organisation doit mener ses activités ou adapter ses systèmes/flux d'informations. Chaque organisation qui met en œuvre des améliorations de la chaîne d'approvisionnement à l'aide de SCOR devra étendre le modèle, au moins jusqu'au niveau 4, en utilisant des processus, des systèmes et des pratiques spécifiques à l'industrie, à l'organisation et/ou à l'emplacement. (APICS 2017)

Figure 05 : Hiérarchie des processus SCOR

Level	Description	Schematic	Comments
1	Major processes		Defines the scope, content, and performance targets of the supply chain
2	Process categories		Defines the operations strategy; process capabilities are set
3	Process elements		Defines the configuration of individual processes. The ability to execute is set. Focus is on processes, inputs/outputs, skills, performance, best practices, and capabilities
4	Improvement tools/activities		Use of kaizen, lean, TQM, six sigma, benchmarking

(APICS 2017) Consulté le 09-04-2022 à 13 :11

Il est important de noter que ce modèle décrit des processus et non des fonctions. En d'autres termes, le modèle se concentre sur l'activité impliquée et non pas la personne ou l'élément organisationnel qui exécute l'activité.

2-2-2-2- Les différents niveaux du modèle SCOR :

Le modèle SCOR distingue quatre niveaux d'abstraction allant du plus générique au plus particulier :

- **Le niveau 01 (stratégique) :** Il assure une vue horizontale à travers le processus et verticale ou chaque processus est décomposé, il est le plus agrégé et définit la Supply Chain selon les 5 processus génériques (planification, approvisionnement, production, livraison, retour client et fournisseur). Il permet de modéliser le périmètre de la chaîne logistique que l'on souhaite étudier (LAURAS 2004, juillet 27)(Laville 2007)

À ce niveau le modèle SCOR propose plusieurs indicateurs :

Le nombre de commandes complètes livrés à dates, le nombre de commandes expédiées en moins de 24h, le temps de cycle entre la date de prise de commande et la date de livraison.

Les coûts des marchandises, les coûts totaux de gestion de la chaîne logistique.

- **Le niveau 02 (tactique) :** Il est conçu pour être reconfigurable en décomposant chaque élément en tâches, il permet de configurer la supply chain à partir de 30 sous processus afin de mettre en œuvre des stratégies opérationnelles.

Dans ce niveau le modèle SCOR propose des indicateurs de performance et met à disposition une table de configuration SC (LAURAS 2004, juillet 27)(Laville 2007)

- **Le niveau 03 (opérationnel) :** Il décrit de façon plus détaillée chacun des processus du niveau 2 ils sont déployés en sous- processus selon l'organisation de l'entreprise afin qu'elles puissent préciser les activités de ces sous processus et les meilleures pratiques, les ruptures des flux, les fonctionnalités des logiciels et des outils existants. (Laville 2007)

- **Le niveau 04 :**

Il n'est pas inclus dans le modèle de référence, il convient à chaque entreprise de définir les tâches élémentaires des activités qui composent chacun des processus de la chaîne logistique.

A ce niveau le modèle SCOR ne propose aucun indicateurs de performances (Laville 2007).

2-2-2-3- Structure de SCOR

SCOR est un modèle de référence de processus. L'objectif d'un modèle de référence de processus, ou cadre de processus métier, est de définir l'architecture de processus d'une manière qui s'aligne sur les fonctions et objectifs métier clés. Ici, l'architecture fait référence à la manière dont les processus interagissent et fonctionnent, à la manière dont ces processus sont configurés et aux exigences (compétences) du personnel exploitant les processus. Le modèle de référence SCOR se compose de 4 grandes sections :(APICS 2017)

- **Performance** : métriques standard pour décrire la performance des processus et définir les objectifs stratégiques
- **Processus** : descriptions standard des processus de gestion et des relations entre les processus
- **Pratiques** : Pratiques de gestion qui produisent des performances de processus significativement meilleures
- **Personnes** : définitions standard des compétences requises pour exécuter les processus de la chaîne d'approvisionnement.

➤ **La section performance :**

La section performance de SCOR se compose de deux types d'éléments : les attributs de performance et les métriques. Les attributs de performance comprennent la fiabilité, la réactivité, l'agilité, le coût SC, la gestion des actifs ainsi que le SCOR vert (Mehdi, Marzieh et Yaser 2020) .

Sur la base du modèle SCOR version 12, les définitions des attributs de performance sont définies comme suit : (APICS 2017)

- **Fiabilité** : La capacité d'accomplir des tâches comme prévu. La fiabilité se concentre sur la prévisibilité du résultat d'un processus.
- **Réactivité** : La vitesse à laquelle les tâches sont exécutées. La vitesse à laquelle une chaîne d'approvisionnement fournit des produits au client. Les exemples incluent les métriques de temps de cycle.
- **Agilité** : La capacité de réagir aux influences externes, la capacité de réagir aux changements du marché pour obtenir ou conserver un avantage concurrentiel.

- **Frais :** Le coût d'exploitation des processus de la chaîne d'approvisionnement. Cela comprend les coûts de main-d'œuvre, les coûts des matériaux et les coûts de gestion et de transport.
- **Actif La gestion Efficacité (Actifs) :** La capacité d'utiliser efficacement les actifs. Les stratégies de gestion des actifs dans une chaîne d'approvisionnement incluent la réduction des stocks et l'internalisation par rapport à l'externalisation.

Les attributs de performance sont classés en deux groupes : axés sur le client et axés sur l'interne.

Le premier comprend la fiabilité, la réactivité et l'agilité et les seconds consistent en la gestion des coûts et des actifs.

Le modèle SCOR décrit trois niveaux de métriques qui ont une structure hiérarchique.

- Les métriques de niveau 1 sont des métriques stratégiques pour diagnostiquer la santé globale du SC.
- Les métriques de niveau 2 agissent comme des diagnostics pour les métriques de niveau 1
- Les métriques de niveau 3 servent de diagnostic pour les métriques de niveau 2

➤ **La section processus :**

La section processus se compose de trois niveaux de processus hiérarchiques.

Le niveau supérieur comprend six types de processus différents : planifier (plan), approvisionner (source), fabriquer (make), livrer (deliver), retourner (return) et activer (enable).

Le deuxième niveau de SCOR contient des catégories de processus telles que « fabrication sur stock », « fabrication sur commande », « ingénierie sur commande » ou « exécution de la production ». Ceux-ci peuvent être utilisés pour la configuration SC d'une entreprise. Aussi, la stratégie de fonctionnement du SC est définie à ce deuxième niveau.

Le troisième niveau SCOR définit la configuration des éléments de processus individuels, y compris les processus, les entrées et les sorties, les performances des processus, les pratiques, les capacités technologiques et les compétences humaines. (Mehdi, Marzieh et Yaser 2020)

Les processus du modèle SCOR sont définis comme suit :

- **Le processus de planification (Plan) :**

Ce processus consiste à la coordination de la Supply Chain, il est composé des actions de planification qui permet d'aligner les ressources aux besoins générés par les demandes des clients, il regroupe l'agrégation de la demande, la détermination des besoins de matières premières, l'affectation des ressources et le niveau des stocks, les décisions à prendre et la planification à long terme (Melchior de Bary 2017) (Gérard Baglin 2013).

- **Le processus d'approvisionnement (source) :**

Ce processus correspond à toutes les activités qui fournissent des biens et des services pour répondre à la demande des clients tels que l'achat sous-entendu; homologation des fournisseurs ainsi que le suivi de leurs performances en terme de délai et de qualité. Il inclut aussi le suivi des commandes, la réception des matières premières et les composants nécessaires à la fabrication des produits (Melchior de Bary 2017).

- **Le processus de fabrication (Make) :**

Ce processus constitue le cœur de la chaîne logistique, il consiste à la demande et la réception des matériaux et des matières premières pour la transformation des produits en produits finis afin de répondre à la demande des clients, il inclut aussi le contrôle et les activités de conditionnement, ainsi que la gestion des sites de production et des équipements (Bolstorff et Rosenbaum 2007).

- **Le processus de livraison (Deliver) :**

Ce processus consiste à la distribution des biens et des services finis pour répondre à la demande prévue par les clients, il inclut aussi la vente aux entreprises, la vente aux grands publics, il comporte de la gestion des commandes, des entrepôts et de la manutention, la gestion du transport et de la distribution. Il existe deux catégories de distribution : la distribution directe (de l'usine au client) et la distribution indirecte (de l'usine passant par les grossistes jusqu'au client final) (Melchior de Bary 2017).

- **Le processus des retours (Returns) :**

Ce processus correspond à la logistique inverse qui est associée aux retours des produits ou produits retournés après leurs réceptions pour différentes raisons (défaut de fonctionnement, pannes...).

Il inclut aussi les activités telles que le reconditionnement et la réutilisation des composants, des emballages, des produits mais aussi il traite les services après ventes (Gérard Baglin 2013).

- **Le processus activer (enable) :**

Un processus supplémentaire est ajouté au modèle SCOR : il s'agit du processus « Enable ». Il correspond aux activités supports à la gestion de la chaîne logistique, les différentes tâches et informations nécessaires pour la réalisation des processus « opérationnels ». Ce processus est divisé en plusieurs sous processus « Enable » planifier, approvisionner, fabriquer, distribuer et retourner. Chacun de ces processus est ensuite décrit sur 3 niveaux supplémentaires. Le niveau 2, les types de processus, correspond à une déclinaison des processus de niveau 1 en fonction de la stratégie logistique. Il permet la précision des processus et la simplification de leur compréhension (Bakkouri 2021).

- **La section des pratiques** comprend un ensemble de pratiques que les entreprises ont reconnues pour la création de valeur. Une pratique est une façon unique de configurer un processus ou un ensemble de processus. Il existe quatre types de pratiques SCOR présentées ci-dessous. (Mehdi, Marzieh et Yaser 2020)
 - **Pratique émergente** : un processus qui implique de nouvelles technologies, de nouvelles connaissances ou de nouvelles approches pour organiser les processus.
 - **Meilleures pratiques** : pratiques à jour qui produisent des résultats cohérents et fiables avec les performances de SC
 - **Pratiques standard** : pratiques typiques utilisées au fil des ans par plusieurs entreprises de différents secteurs qui ont produit des résultats cohérents.
 - **Pratiques en déclin** : pratiques obsolètes qui ont été utilisées de manière constante mais qui sont maintenant redondantes ou obsolètes et agissent comme des obstacles à la performance de SC.

- **La section des personnes** de SCOR fournit une norme pour expliquer les compétences nécessaires pour effectuer des tâches et gérer des processus. Certaines compétences identifiées peuvent être applicables en dehors du domaine de processus SC. Les compétences sont décrites par une définition standard et associées à d'autres aspects des personnes : Aptitudes, expériences, formations et niveau de compétence. Le niveau de compétence n'est pas inclus dans les descriptions du cadre. SCOR reconnaît cinq niveaux de compétence communément acceptés, décrits ci-dessous. (Mehdi, Marzieh et Yaser 2020)
 - **Novice** : Débutant non formé, sans expérience, nécessite et suit une documentation détaillée.

- **Débutant** : Effectue le travail, avec une perception limitée de la situation.
- **Compétent** : Comprend le travail et peut déterminer les priorités pour atteindre les objectifs.
- **Expérimenté** : supervise tous les aspects du travail et peut établir des priorités en fonction des aspects de la situation
- **Expert** : Compréhension intuitive. Les experts peuvent appliquer des modèles d'expérience à de nouvelles situations.

2-2-2-4- Les étapes du modèle SCOR :

La méthode est divisée en quatre étapes.

- **La première étape** consiste à rassembler tous les acteurs de la chaîne logistique pour établir un objectif commun. La SC est une fonction horizontale, il est en effet fondamental d'identifier des objectifs communs pour tous les participants.
- **La deuxième étape** consiste à établir un diagnostic basé sur la mise en place d'indicateurs de performance. Ceux-ci permettront de mesurer l'efficacité de la supplychain et d'identifier les leviers clés d'amélioration.
- **La troisième étape** : une analyse comparative (benchmark) des meilleures pratiques sera menée. Cela permettra d'évaluer les différents processus de la chaîne d'approvisionnement liés aux acteurs clés du secteur et d'identifier des modèle cible.
- **La quatrième étape** : enfin, une fois le modèle cible identifié, il faut hiérarchiser les améliorations à mettre en place et procéder à l'implantation(Melchior de Bary 2017).

2-2-2-5- L'intérêt du modèle SCOR :

Parce que les définitions et les cadres de la chaîne d'approvisionnement sont souvent ambigus, le modèle SCOR aide à établir un langage commun en unifiant la terminologie et en standardisant les principales activités et fonctions d'une chaîne d'approvisionnement. Le modèle SCOR sert aujourd'hui de référence pour de nombreux secteurs industriels et de services dans le monde (agricole, FMCG, aéronautique, électronique, chimie, services logistiques, etc.). De par sa structure complète, le modèle est devenu un standard de la chaîne d'approvisionnement, permettant ainsi de comparer et d'identifier lesmeilleures pratiques (best practices). La mise en œuvre d'indicateurs de performance à travers la chaîne d'approvisionnement peut mesurer la performance des différents processus et identifier les leviers d'améliorations. Dans le cadre des benchmarks, ils fournissent des données

quantitatives permettant de fixer des objectifs et de suivre l'évolution des performances. Ils peuvent également identifier des écarts et de nouveaux leviers d'amélioration. Les entreprises choisissent ce modèle pour diverses raisons, notamment pour :

- Avoir un cadre structuré pour mesurer leur performance en employant des indicateurs de performance clés (KPI ou Key Performance Indicators). Cela permet également de comparer la maturité du processus avec d'autres entreprises voire des multinationales (notamment TPE/PME) à travers ces KPI.
- Identifier les meilleures pratiques à mettre en œuvre, car le modèle SCOR fournit un ensemble de meilleures pratiques actuelles sélectionnées par 800 des plus grandes entreprises mondiales et membres du SCC.
- Identifier les leviers d'amélioration en ayant une vision globale de la supplychain et en étant orienté client. On passe d'une vision opérationnelle très segmentée (fonction par fonction) à une vision processus par processus.
- Protégez la SC avec une identification simplifiée des risques à l'aide d'une représentation graphique du modèle. En effet, elle peut mettre en évidence le risque de situations de monopole au niveau de l'approvisionnement de tout ou partie du produit, de flux empruntant des chemins trop complexes, de goulots d'étranglement ou de nœuds aux interfaces entre différents processus, de traitement redondant et donc de coûts élevés.
- Alignez la chaîne d'approvisionnement avec la stratégie commerciale, grâce un modèle agile, qui permet de reconfigurer rapidement son organisation afin de s'adapter à l'évolution des circonstances (Melchior de Bary 2017).

D'après ce chapitre, on peut conclure que toute entreprise quel que soit son domaine d'activité est appelée à optimiser et développer sa chaîne logistique en appliquant des modèles de performance comme le modèle SCOR pour but de satisfaire le consommateur final.

**CHAPITRE 2 : CADRE
METHODOLOGIQUE ET
ORGANISATIONNEL**

CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL

Ce deuxième chapitre a pour objectif de présenter le cadre méthodologique et organisationnel de notre recherche. Pour ce faire, ce chapitre sera composé de deux sections. Dans la première section, nous allons présenter la méthodologie choisie et les différentes démarches adoptées pour la réalisation de l'étude pratique. La deuxième section sera consacrée à la présentation de l'entreprise et ses principales activités.

Section 01 : méthodologie de la recherche

1-1- Positionnement épistémologique

Dans les sciences de gestion, on identifie souvent deux ou trois paradigmes épistémologiques, qui s'opposent, entre lesquels le chercheur doit choisir : le positivisme d'une part, le constructivisme et l'interprétativisme de l'autre. (**Dumz. H, 2010**).

En effet, le chercheur choisit un positionnement épistémologique selon la manière d'accès à l'objet de recherche. Notre recherche consiste à expliquer comment l'entreprise peut-elle optimiser sa chaîne logistique en appliquant le modèle SCOR. Pour répondre à notre problématique, nous avons privilégié la compréhension ensuite l'interprétation de la réalité observée pour arriver à la connaissance scientifique.

C'est pourquoi, notre étude s'inscrit dans une posture épistémologique constructiviste, qui a pour but de comprendre le fonctionnement de la supply chain de l'entreprise, tout en essayant de l'optimiser par l'application du modèle SCOR. Pour ce faire, nous avons adopté l'approche inductive qui va nous permettre d'avoir une vision claire sur l'applicabilité de ce modèle et de mettre en œuvre les connaissances acquises durant la période d'étude

.

1-2- Approche méthodologique

Pour répondre à notre problématique, notre recherche adopte une démarche qualitative par étude de cas qui, selon **Jodelet**(2003) et **Huberman et Miles** (2003), permet une meilleure compréhension du phénomène étudié dans sa globalité tout en prenant en compte les interactions pouvant exister entre les différentes composantes du phénomène.

En effet, dans le cadre de notre recherche, l'approche qualitative est l'approche la mieux adaptée pour répondre à notre question de recherche, car elle nous offre l'opportunité de communiquer et de capturer l'expérience des participants interrogés, alors que la recherche

quantitative nécessite des mesures standardisées, généralement exprimées numériquement, pour vérifier et tester les événements.

En général, la recherche qualitative s'appuie sur trois types de méthodes différentes de collecte de données : entretiens, observations et documentation écrite (patton 2014) que nous allons présenter dans la sous-section suivante.

1-3- Outils de collecte de données :

Pour avoir le maximum d'informations et afin d'assurer la validité interne de notre recherche, nous avons essayé de varier les techniques de collecte de données.

1-3-1- La documentation :

Dans notre étude de recherche, nous avons consultés plusieurs ouvrages, articles scientifiques et thèses de doctorat au niveau de la bibliothèque de notre école ENSM, mais aussi nous avons eu l'accès à plusieurs bibliothèques numériques et aux sites web comme Google Scholar et Sndlpour parvenir à achever notre recherche à temps.

Par ailleurs, la documentation de l'entreprise joue un rôle essentiel qui permet de bien comprendre l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise sur les différents secteurs et les différentes activités (Approvisionnement, vente, distribution).

Les informations que nous avons eu au sein de l'entreprise AT PHARMA nous ont permis de présenter et de décrire l'entreprise ainsi que son organisation et ses différentes fonctions.

1-3-2- L'observation :

Cette source d'information a constitué un support dans notre démarche de recueil de données, afin d'interpréter et analyser la situation actuelle de l'entreprise AT PHARMA et son environnement interne et externe. En effet, cette méthode permet d'appréhender une réalité vécue.

Notre observation, non participante, a été faite durant notre période de stage au sein de l'entreprise AT PHARMA, lors de notre visite des différents départements et services du siège. Cette méthode nous a permis aussi de compléter et de confirmer certaines informations issues de la documentation et des entretiens, comme celles liées à l'enchaînement des étapes pour l'opération de l'importation des médicaments, cette dernière passe par plusieurs étapes en commençant par lancement de la commande de la marchandise aux fournisseurs jusqu'à l'arrivée de la marchandise à l'entrepôt.

1-3-3- Interviews semi-directif :

Pour une recherche qualitative, les interviews représentent un outil très important pour la collecte des données. Dans notre cas, nous avons opté pour des entretiens semi-directifs qui permettent aux interviewés de s'exprimer librement et de façon spontanée tout en répondant à nos questions (King 2010), ce qui nous permet d'avoir plus de détails par rapport aux questions posées et d'avoir un meilleur contrôle des réponses.

Les entrevues menées dans le cadre de notre recherche avec ont atteint un temps d'interrogation d'environ 5 à 30 minutes. La plupart des entrevues ont été réalisées avec une personne ou un groupe de trois à quatre personnes.

Tableau N 02 : listes des interviewés

Interviewés (intitulé du poste occupé)	Durée de l'entretien
Responsable du service Planification Achat	15 min
Supply chain manager	25 min
Responsable du service approvisionnement	20 min
Responsable du service client	15 min

Source : réalisé par nous-mêmes

Pour réaliser nos entretiens, nous avons utilisé un guide d'entretien, ce dernier permet de garder un fil directeur au travers de différentes questions posées et maintenir les discussions relativement centrées sur le sujet, il se compose de quatre phases distinctes (Roche 2009).

- 1. La phase d'introduction** : elle concerne la présentation du sujet à interviewé.
- 2. La phase du début de l'entretien** : elle a pour but de mettre l'individu en confiance pour le mettre dans une meilleure position d'expression.
- 3. La phase de réponse** : elle concerne la collecte des informations de la part de l'interviewé, tout en laissant le répondant à s'exprimer librement.
- 4. La phase de fin d'entretien** : elle a pour but d'assurer qu'aucune autre information complémentaire ne soit délivrée par l'interviewer.

Notre guide d'entretien comporte trois principaux axes :

Le premier axe concerne les informations liées aux activités actuelles de l'entreprise,
Le deuxième axe concerne l'optimisation de la supplyChain
Et le dernier axe concerne les difficultés rencontrées et leur résolution.

1-4- Analyse des données

Afin d'analyser les données récoltées, nous avons choisi l'analyse sémantique qui consiste à étudier le sens des idées ou des mots émises par les interlocuteurs en essayant de synthétiser chaque réponse, (MORRISON MA 2002). Cette analyse a été menée sans l'utilisation de logiciels.

Pour ce faire, nous avons suivi les étapes suivantes :

La retranscription des entretiens : dans cette première phase, nous avons réécrit de manière fidèle tous les entretiens que nous avons réalisés.

Le codage : nous avons, par la suite, découpé les entretiens retranscrits afin de mettre en évidence les sous-thèmes abordés.

La catégorisation : dans cette étape, nous avons procédé au classement des sous thèmes par leur regroupement en thèmes.

L'analyse interprétative des données : nous avons procédé à une analyse thématique de contenu tout en relevant des éléments de réponse à notre question de recherche.

Section 2 : Le contexte organisationnel de la recherche

Dans un environnement économique en pleine mutation, le principal défi pour les entreprises reste d'améliorer leur compétitivité à l'échelle régionale et internationale. Dans cette optique, l'entreprise se concentre principalement sur des standards de performance, à savoir coût, qualité, délai et service, pour répondre aux demandes des clients qui sont de plus en plus exigeants.

Cela a poussé les entreprises à développer de nouvelles stratégies et technologies pour atteindre et maintenir des avantages concurrentiels. Cette concurrence a créé des défis pour les entreprises, l'un de ces défis majeurs est l'optimisation de sa chaîne logistique étant donné sa complexité. Cette optimisation consiste à identifier les indicateurs de performance appropriés à la gestion de cette chaîne.

L'entreprise AT PHARMA, à l'instar des entreprises de son secteur, se trouve obligée de suivre une démarche bien structurée et documentée. Pour cette raison, nous avons choisi la méthode pratique qui est la méthode SCOR pour évaluer et optimiser la chaîne logistique de cette entreprise.

2-1 Présentation de l'organisme d'accueil « AT PHARMA »

A travers cette sous-section, nous allons présenter une entreprise Algérienne spécialisée dans l'importation et la distribution des produits pharmaceutiques.

2-1-1- Généralités sur l'entreprise :

L'entreprise AT PHARMA est une filiale du Groupe HYDRA PHARM dédiée à l'importation et à la distribution des produits pharmaceutiques nationaux et internationaux, est créée en 2005 sur les bases du groupe HYDRAPHARM activant depuis 1995.

Cette SPA (société par action) appuie sur des infrastructures logistiques performantes et un réseau dense de distribution couvrant plus de 9 000 officines de pharmacie, AT PHARMA fournit en outre 184 clients, grossistes, répartiteurs, pharmacies centrales des hôpitaux et de nombreux établissements de soins publics et privés.

Les installations d'AT PHARMA ont été conçues et bâties en tenant compte des Bonnes Pratiques de Distribution en Gros (BPDG) de façon à ce que les opérations se réalisent dans le respect de la qualité, de la sécurité et du maintien de l'efficacité du produit médicamenteux.

AT PHARMA est constituée de trois (03) sites :

Site de Beni Messous :

Il est considéré comme le premier centre de distribution d'AT Pharma Importation avec un entrepôt consacré au stockage et des produits destinés à la vente en gros.

Site d'Oued Smar : comprend 02 entrepôts de stockage, aussi le vignettage des produits importés se fait dans l'un de ces entrepôts.

Le site d'Oued Smar comprend aussi une salle destinée à l'impression des vignettes d'AT PHARMA en interne.

Site de Constantine : Deuxième centre de distribution d'AT Pharma Importation avec un entrepôt destiné à la vente en gros pour les clients de la région Est.

2-1-2- Les objectifs de l'entreprise « AT PHARMA »

- Créer de la valeur ajoutée afin de dégager un profit et assurer sa pérennité.
- La maîtrise des coûts d'importation des marchandises.
- La valorisation du potentiel humain.
- l'amélioration de la qualité de la coordination entre ses clients et ses fournisseurs.
- Assurer la cohérence entre les différentes fonctions de l'entreprise.
- Assurer la satisfaction ses clients, par le respect des délais d'importation et le respect de la qualité.
- La contribution au développement social et économique au niveau national et au niveau régional.

2-1-3- Les valeurs de l'entreprise « AT PHARMA »

✓ ENGAGEMENT

- Qualité de service.
- Satisfaction de la demande.
- Réactivité.

✓ INTÉGRITÉ

- Respect des règles d'éthiques.
- Conformités aux lois et réglementations.
- Confidentialités.

✓ PROXIMITÉ

- Écoute permanente.
- Accompagnement client.

- Accessibilité au quotidien

Les activités et les principaux produits de l'entreprise « AT PHARMA »

Après avoir passé en revue les objectifs que s'assigne cette entreprise, nous passerons présenter les différentes activités et ses produits principaux.

➤ **Les activités :**

- L'Achat : est d'étudier et d'analyser le besoin du marché, exprimé explicitement et implicitement, afin de définir sa collection. En négociant avec les fournisseurs, le service d'achat minimise le coût d'achat de l'offre et assure la fréquence de renouvellement.
- Approvisionnement : est de réaliser le plan d'approvisionnement des commandes pour garantir l'expédition à date, en optimisant le stockage et en minimisant le coût logistique à la fois.
- Le transport : afin d'assurer la disponibilité de toutes les marchandises approvisionnées, elle doit être transportée du port ou de l'aéroport vers les entrepôts d'AT PHARMA à Beni Messous.
- La vente : est d'atteindre l'objectif financier de l'organisation. Il prend en contact directement avec les clients (grossistes) pour vendre les produits et obtenir plus d'informations en termes de tendance et retour de marché.

➤ **Les principaux produits :**

- Médicaments
- Dispositifs médicaux
- Produits cosmétiques
- Produits phytothérapies
- Les équipements (machines d'analyse,... etc.)
- Compléments alimentaires.

Organisation et organigramme de l'entreprise « AT PHARMA »

L'entreprise « AT PHARMA » est organisée par les services suivants :

❖ **Service Règlementaire :**

- Veiller à recevoir le programme d'importation annuel à temps et le transmettre au service planification.
- Calculer le DLE

- Valider les dossiers d'importations reçus par le service approvisionnement.
- Valider la libération des lots sur système pour la commercialisation.
- Demander des avenants de programme d'importation en cas de besoin.

❖ **Service Planification :**

- Elaboration du plan prévisionnel d'achat.
- Préparation des contrats d'achat en collaboration avec le service réglementaire.
- Réception des Programmes d'importation du service Réglementaire.
- Négociation des prix, modalité et délai de paiement avec les fournisseurs
- Etablir la LOI, en prenant en considération la rotation mensuelle (03 mois) ainsi que les délais de fabrication (05 mois).
- Réception de la facture pro-forma (vérification de la conformité de cette dernière : quantité, mentions obligatoire, ...)
- Envoyer la facture pro-forma engagée au service Finance + Approvisionnement pour établir les bons de commande et le transmettre au fournisseur.

❖ **Service Approvisionnement :**

1. Importation :

- Réception pro-forma engagée par le service planification
- Déposer les franchises
- Saisir le bon de commande sur AX
- Demande au Finance pour attribution de banque (coordonnées bancaires).
- Faire signer et envoyer le bon de commande au fournisseur et demander l'ETD.
- Envoie du Swift au fournisseur dans le cas de lettre de crédit.
- Validation des documents d'expédition avant embarquement (Vérification des mentions obligatoires sur les documents, vérification franchise DD, saisir les lots sur AX et calcul de la DLE, fret...) + validation réglementaire + validation planification
- Notifier les services concernés par le nouveau dossier.
- Etablir l'assurance de la marchandise.
- Saisir les dossiers d'importation sur AX.
- Transmettre le dossier au service transit.
- Faire le suivi et demander le Numéro d'envoi des documents (par pli bancaire ou pli DHL).
- Traiter les différents problèmes avec les fournisseurs, transitaire et service des finances...

- Mettre à jour les tableaux de bord « suivi approvisionnement », « Franchise D&D », « Avisd'aliment maritime et aérien ».

2. Achats locaux :

- Dès réception du BC du service planification demander au fournisseur les documents (facture, CLL...)
- Transmettre les factures au service calcul cout.
- Saisir les lots sur AX et notifier les services concernés.
- Réception des documents par le dépôt et finaliser la saisie du dossier sur AX
- Notifier les services concernés par la saisie du dossier au complet sur AX
- Transmettre le dossier original au service transit

❖ Service Transit :

- Réception du dossier (Chrono) du service Approvisionnement pour le suivi
- Vérification de la conformité de l'ensemble des documents ainsi que la franchise.
- Réception du Numéro d'envoi des documents d'expédition.
- Réception des documents originaux (LC+TL) et les transmettre au service finance.
- Aviser les Finances pour domiciliation et récupération des documents de la banque dès arrivée.
- Préparer et envoyer le dossier de dédouanement au transitaire.
- Assurer le suivi du dossier jusqu'à réception de la marchandise.
- Faire le suivi des paiements (Fret, D&T, magasinage, surestaries...)

❖ Service Finance :

- Définir et saisir les coordonnées bancaires pour les bons de commande sur AX selon la situation financière de l'entreprise chez les banques.
- Ouverture des Lettre de Crédit.
- Etablir la taxe de domiciliation.
- Envoie du Swift au service Approvisionnement dès réception.
- Effectuer les modifications Swift en cas de demande.
- Récupération du pli bancaire et effectuer la domiciliation.
- Assurer le suivi du Règlement.

❖ **Service Calcul Cout :**

- Valider les prix sur les factures d'importation
- Calculer le PU, PV, PH, PPA et établir la structure des prix
- Calculer le cout d'acquisitions des produits
- Calculer les charges
- Calculer les marges de gain
- Suivre les notes de débit

❖ **Service Comptabilité :**

- Comptabiliser les dossiers d'achat local et à l'importation
- Traiter les paiements des clients (chèque à l'encaissement et traite)
- Etablir le relevé bancaire de tout mouvement effectué (encaissement +décaissement)

❖ **Service Commercial :**

- Réception des produits libérés par mail au courant de la semaine.
- Envoyer le listing des produits disponibles aux clients
- Commercialiser les nouveaux produits
- Etablir le programme de distribution : c'est-à-dire dans le cas où il s'agit d'unproduit phare ou en rupture, ils privilégient les clients importants (clients qui ont un poids important + clients fidèles).

❖ **Service Client :**

- S'occupe du recouvrement : c'est-à-dire chaque client doit déposer sonpaiement (chèque ou bien traite) avant d'établir le BL
- Prendre en charge les réclamations des clients et les traiter les non-conformités avec les services concernés
- Etablir les bons de retour/ avoir après avoir recevoir la validation des autresservices

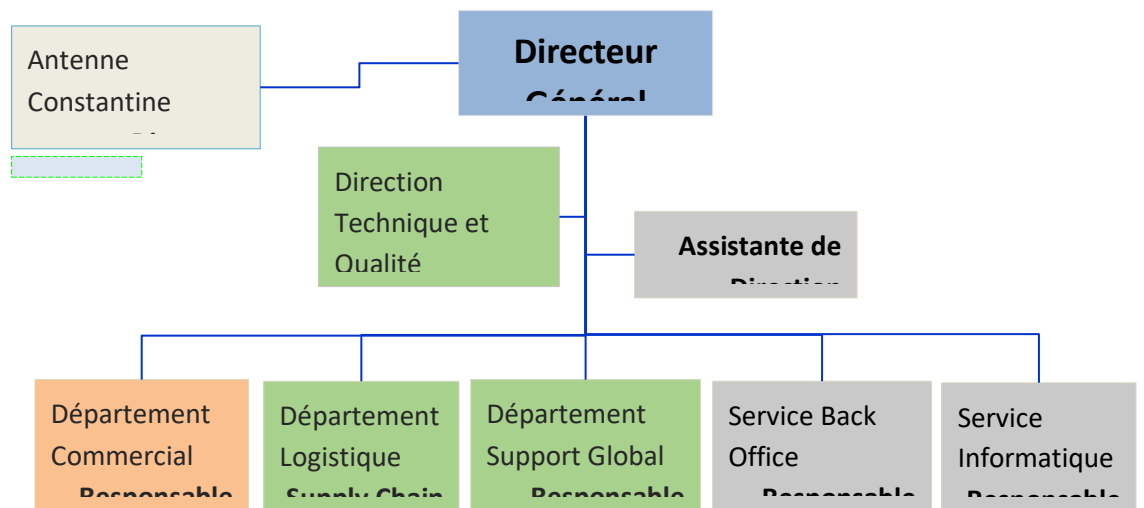
❖ **Service gestion des stocks**

- -Optimiser l'espace et éviter le sur stockage.
- Garantir le maintien de la marchandise en bon état.
- Améliorer la gestion de l'approvisionnement et la gestion des stocks.
- Informer tous les services internes des activités de stock et d'approvisionnement (service clients, commercial, logistique,...).

- Contrôle périodique avec les services comptables dans le domaine de la gestion des stocks.
- Enregistrement des entrées sur la base des bons d'entrées.
- Enregistrement des sorties sur la base des factures, chèque.

Organigramme de l'entreprise

Figure N06 : organigramme d'AT PHARMA SPA



Source : documentation interne de l'entreprise

CHAPITRE 3 : PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

CHAPITRE 3 : PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

Introduction

Dans ce chapitre, nous avons commencé par présenter la méthodologie choisie dans notre recherche et les méthodes adoptées pour la réaliser, et par la suite dans la deuxième section nous avons présenté l'entreprise d'accueil AT PHARMA, pour en finir par l'organisation du fonctionnement de cette entreprise

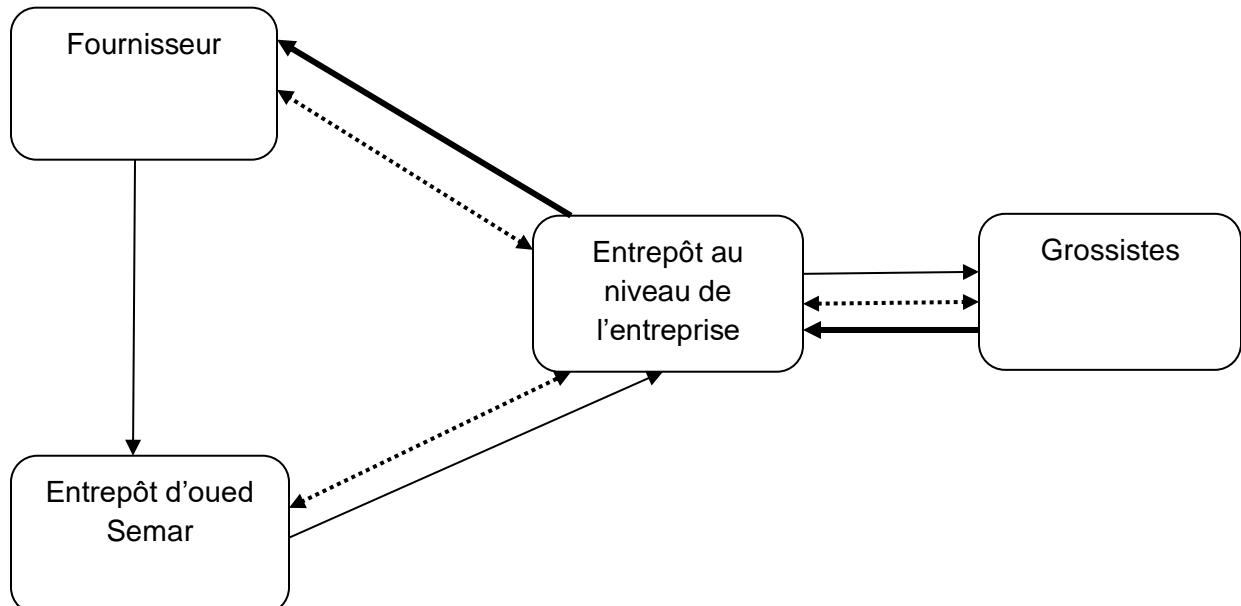
Section 01 : présentation des résultats

Dans cette partie, nous allons présenter les principaux résultats que nous avons obtenus.

1-1- Présentation de la chaîne logistique existante :

Cette figure montre les flux physiques, informationnels et financiers qui circulent dans la chaîne logistique de l'entreprise AT PHARMA.

Figure N 07 : la chaîne logistique de l'entreprise AT PHARMA



Source : Elaboré par nous même

Type de flux :

—————> Flux physique

←.....→ Flux informationnel

→ Flux financier

Cette chaîne logistique se compose de trois acteurs qui sont le fournisseur, l'entreprise AT PHARMA et les grossistes qui sont les clients de l'entreprise. Le processus de cette chaîne est décrit comme suit :

1. L'entreprise détecte les besoins de ces clients à travers les retours informationnels
2. L'entreprise commande la marchandise auprès du fournisseur
3. Le fournisseur expédie la marchandise vers le fournisseur, en contre partie l'entreprise paye le fournisseur
4. La marchandise est stockée dans l'entrepôt d'oued el Smar
5. Le grossiste commande la marchandise auprès de l'entreprise
6. La marchandise sera transportée vers l'entrepôt de l'entreprise pour qu'elle soit préparée à la vente
7. Le grossiste prélève la marchandise de chez l'entreprise et paye sa commande.

1-2- La fonction logistique de l'entreprise :

D'après nos observations au niveau de l'entreprise AT PHARMA et les documents lus, nous avons constaté que les processus de sa chaîne logistique ne sont pas définis ce qui empêche l'identification des entrées et des sorties de chaque processus.

Selon le supplychain manager, nous avons pu comprendre que les indicateurs de performance utilisés ne sont pas classifiés ni par niveau ni par catégorie et ils ne sont pas aussi associés aux attributs proposés par le modèle SCOR « les indicateurs utilisés au sein de l'entreprise sont répartis sur les services selon la nature d'activité de chaque service »

L'entreprise AT PHARMA possède un département logistique dédié à la fonction logistique, cette fonction se présente dans la gestion globale des flux à savoir : la gestion de l'approvisionnement, la gestion de l'entreposage, la gestion de la distribution, et la gestion des informations relatives à tout le flux physique.

La fonction logistique dans l'entreprise AT PHARMA est une fonction transversale qui concerne tous les services et les lie tous pour assurer son rôle. Elle fait partie de la chaîne de valeur de l'entreprise car elle influence son activité qui est l'importation des produits finis et sa revente en l'état. « Notre activité principale est l'importation des produits pharmaceutiques pour les revendre en l'état, les prix de vente sont réglementés, donc nous devons optimiser les coûts de notre chaîne logistique pour maximiser notre gain, ce qui explique que la chaîne logistique fait partie de la chaîne de valeurs de l'entreprise » (**supplychain manager**).

Les services essentiellement chargés de cette fonction sont décrits comme suit :

- **Service approvisionnement** : ce service est géré par le supplychain manager, il collabore avec le responsable de service planification des achats pour assurer le bon acheminement des produits achetés depuis le fournisseur jusqu'aux sites d'entreposage de l'entreprise, et ceci dans les meilleures conditions de qualité, de couts, de délais, et de sécurité.
- **Le service planification des achats** : ce service est géré par le responsable des achats, elle collabore avec le responsable de services gestion du stock pour suivre les niveaux du stock. Elle collabore aussi avec le service commercial afin d'établir le programme d'achat en fonction des prévisionnels.
- **Le service gestion du stock** : ce service est géré par le responsable de gestion du stock, il collabore avec le responsable du service planification des achats pour améliorer la gestion des marchandises dans l'entrepôt en optimisant l'espace pour éviter le surstock, et garantir le maintien de la marchandise en bon état.

1-3- Le rôle de la fonction logistique au sein l'entreprise AT PHARMA :

La fonction logistique dans l'entreprise AT PHARMA a pour rôle d'optimiser le réseau de circulation des flux de produits importés tout en assurant la qualité des produits, la rapidité de délais de livraison et la réduction des couts et cela pour satisfaire ses clients « les prix de ventes de nos produits sont réglementés par l'état, ce qui signifie que toutes les entreprises qui activent dans notre secteur vendent avec le même prix, notre souci donc est d'assurer la disponibilité des produits aux clients avant le concurrents et réduire autant que possible ses couts, ceci implique que notre chaine logistique doit être réactive que ses couts soient réduits » (**responsable du service planification**). Ces verbatims montrent que la bonne gestion de la fonction logistique dans l'entreprise est un avantage concurrentiel.

Le responsable du service clients nous a annoncé : « nos clients sont la source de nos bénéfices c'est pour ca nous veillons à répondre à leurs besoins en leurs fournissant des produits de qualité, ceci en prenant en compte leurs réclamations, comprendre leurs besoins et assurer la disponibilité des produits pour gagner leur fidélité » cette affirmation prouve que la chaine logistique dans l'entreprise AT PHARMA veille à établir et maintenir de bonnes relations avec les clients qui sont un source de gain pour l'entreprise.

1-4- L'optimisation de la chaîne logistique dans l'entreprise

L'entreprise AT PHARMA ne suit pas un modèle précis de la gestion de la chaîne logistique pour l'optimiser, mais elle veille à mettre en œuvre des actions qui lui permettent d'améliorer sa chaîne logistique.

Les actions mises pour l'amélioration de la performance de sa chaîne logistique sont :

Les indicateurs de performance :

- Pour le processus approvisionnement :
 - « Nombre de rupture » : il désigne combien de fois l'entreprise a subi une rupture.
 - « Lead time fournisseur » : c'est le temps consacré à l'envoi des documents nécessaires pour le dédouanement.
 - « Nombre de fournisseur en retards » : il désigne le nombre de références produits dont le délai de livraison n'a pas été respecté. En ajoutant le fournisseur concerné par le retard et les causes du retard afin de garder l'historique.

- Processus planification
 - Déterminer les produits surstock
 - Suivi des dates de péremption des produits périssables
 - Le taux de couverture du stock

- Processus retour

L'entreprise a dédié un service complet qui s'appelle « back-office » pour assurer le bon déroulement de ce processus.

Les indicateurs de performance de ce processus sont :

- Nombre de réclamation reçu par motif (retour produits périmés, retour produits sans vignette,...etc.)

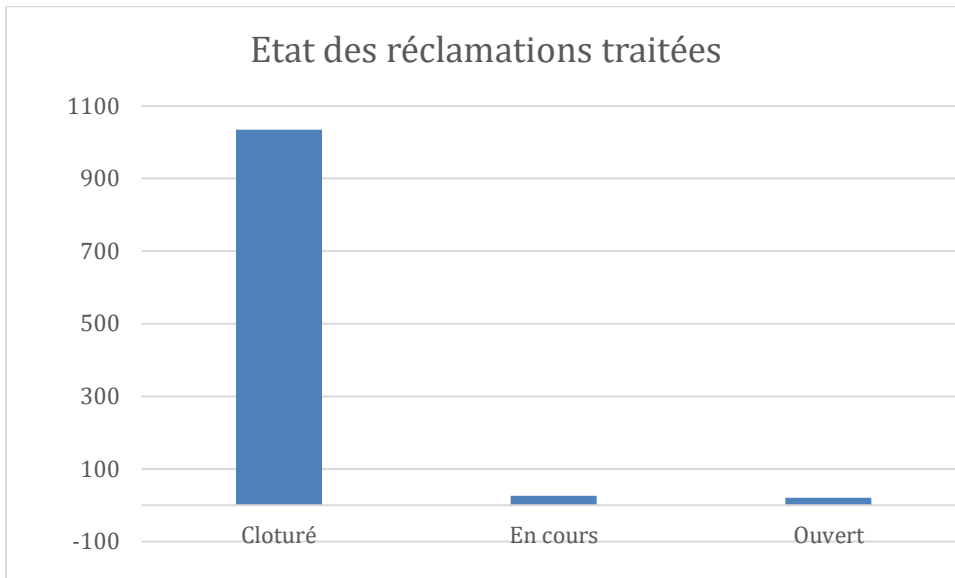
Figure N 08 : Nombre de réclamation reçu par motif



Source : Elaboré par nous même

- Etat de réclamation traité (clôturée, en cours, ouvert)

Figure N 09 : Etat de réclamations traitées



Source : Elaboré par nous même

- Nombre de dossier clients complets (nombre de nouveaux clients qui ont complété leur dossier pour être enregistré dans la base des clients de l'entreprise)
- Nombre d'effet de paiement saisi et validé sur système (nombre de clients qui ont payé tout leurs factures).

Les bonnes pratiques :

- L'utilisation du système ERP pour faciliter le transfert des données.
- Assurer la traçabilité de la marchandise avec les systèmes nécessaires à cette activité.
- Gestion des fournisseurs.

1-5- l'application du modèle SCOR au sein de l'entreprise AT PHARMA

L'application du modèle SCOR à l'entreprise AT PHARMA lui garantir certaine performance présenté dans les points suivants :

- Transformer les décisions stratégiques en actions opérationnelles par la mise en place des indicateurs de performance.

- Le modèle SCOR permet à l'entreprise d'identifier les principaux processus de sa chaîne logistique, cela lui aide à déterminer les entrées et les sorties de chaque processus.
- Le modèle SCOR aide l'entreprise à déterminer et introduire des nouvelles bonnes pratiques à mettre en œuvre, puisque le modèle SCOR propose un ensemble de meilleures pratiques du moment sélectionné par les 800 plus grandes entreprises au niveau et membre du SCC.
- Fournir un cadre cohérent à la mesure de leur performance : SCOR permet à l'entreprise de suivre la répartition des indicateurs sur le processus, cela lui permet de trouver les problèmes responsables des dysfonctionnements.
- Sécuriser la supplychain par le biais d'une identification des risques simplifiée grâce à la représentation graphique de ce modèle puisque l'entreprise n'a pas encore atteint le niveau de prévention nécessaire pour gérer efficacement sa chaîne logistique, ceci est affirmé par les verbatim du responsable du service planification « si l'entrepôt se trouve en surstock l'entreprise procède à des actions correctives comme mettre des promotions pour déstocker » .

Section 02 : discussion des résultats

L'évaluation de la performance de la chaîne logistique de l'entreprise AT PHARMA est un processus transversal qui implique la coopération de tous les services de l'entreprise, ces processus sont mesurés par des indicateurs et comparés à un ensemble de normes, ce résultat est en accord avec ce qui a été cité dans le travail de (**Estampe, 2013**) L'évaluation de la performance de la chaîne logistique est un processus horizontale qui implique la coopération de plusieurs entreprises membres. Les résultats des processus commerciaux tout au long de la chaîne logistique doivent être mesurés et comparés à un ensemble de normes de performance, ce qui nécessite l'adoption d'indicateurs avancés et retardés liés à leurs processus intra et inter organisationnels.

Les systèmes de mesures de la performance adoptés par l'entreprise sont mis en place pour plusieurs raisons : pour identifier le succès, pour déterminer si les besoins des clients sont satisfaits, pour identifier les problèmes, déterminer les améliorations nécessaires, pour s'assurer que les décisions sont fondées sur des faits et non sur des propositions, cela rejoint les travaux de (**Parker, 2000**) et (**Gumasekarm, 2007**) qui ont souligné quelques raisons pour l'adoption de systèmes de mesure de la performance : « (1) pour identifier le succès ; (2) pour déterminer si les besoins des clients sont satisfaits ; (3) aider l'organisation à comprendre ses processus et à confirmer ce qu'elle sait ou révéler ou ce qu'elle ne sait pas ; (4) pour identifier les problèmes, les goulots d'étranglement, les gaspillages, etc. existent et où des améliorations sont nécessaires ; (5) pour s'assurer que les décisions sont fondées sur des faits, et non sur des suppositions, des émotions, la foi ou l'intuition ; et (6) pour montrer si les améliorations prévues ont effectivement eu lieu.

Cependant, les processus de la chaîne logistique de l'entreprise ne sont pas définis et ne leurs associe pas les attributs, comme aussi elle ne s'appuie pas sur la décomposition de sa chaîne logistique en processus, métriques et niveaux ce qui ne fournit pas à l'entreprise une structure pour l'évaluation de sa performance logistique et donc il lui serait difficile d'identifier les dysfonctionnements. Contrairement à ce qui a été dit dans les travaux des (**Ganga, 2011**) (**M.B.E lviaLepori 2014**) qui ont affirmé que la décomposition du modèle SCOR en processus, métriques associées et niveaux fournit une structure pour l'évaluation des performances Cette structure va permettre entre autres de répondre à la question suivante : où mesurer ? Cette structure permet le pilotage de la performance dans différentes dimensions : une dimension

grâce aux niveaux dans le processus et une dimension horizontale grâce aux liens entre les activités qui composent le processus. La classification des indicateurs est par niveaux selon leur position dans le processus. Le positionnement de ces indicateurs sur la modélisation du processus fournit une réponse à la question du positionnement de la mesure.

L'entreprise ne classe pas ses indicateurs par niveaux et par catégorie et ne les associe pas aux attributs proposés par le modèle SCOR, cela empêche l'entreprise de suivre la répartition des indicateurs sur le processus, par exemple la décomposition en coûts permet de chercher le processus pour trouver les problèmes responsables de surcoûts parce que les indicateurs s'additionnent niveau par niveau. Ce qui n'est pas en accord avec le travail de recherche de (M.B.Elvia 2014) qui a affirmé que La classification par niveaux et par catégories de performance aide à suivre la répartition des indicateurs sur le processus. Par exemple, la décomposition en coûts permet de chercher sur le processus pour trouver les problèmes responsables de surcoûts parce que les indicateurs s'additionnent niveau par niveau. Du fait de cette structure, les liens entre indicateurs d'une même catégorie sont mis en évidence. La répartition et les liens entre indicateurs fournissent une vision globale de l'évaluation de la performance du processus.

L'entreprise utilise l'outil de Benchmarking pour comparer ces niveaux de performance avec les autres entreprises des pays voisins qui opèrent dans le même secteur, comme elle suit l'évolution de ses indicateurs en les comparant à l'aide d'une base historique, ceci s'aligne avec les travaux de recherche de (Francisco Rodrigues Lima-junior 2019) qui affirme que La base de données SCORmark permet des comparaisons avec les catégories de benchmarking suivantes

1. Supérieur : correspond à la performance (valeur médiane) sur un indicateur spécifique atteint par 10 % des SC les mieux classés par rapport à l'ensemble des chaînes d'approvisionnement étudiées
2. Avantage : la performance (valeur médiane) parmi les 10 premières entreprises et la médiane de toutes les chaînes d'approvisionnement considérées ;
3. Parité : la performance (valeur médiane) de l'ensemble des filières considérées.

Au sein de chaque catégorie, il est possible d'effectuer trois types d'analyses

1. Comparaison sur une base historique : suivi de l'évolution des indicateurs.
2. Le Benchmarking interne : c'est la comparaison entre les sociétés d'un même groupe.

3. Le Benchmarking externe : La comparaison est faite par des organismes externes.

De ceci nous avons pu relever les points forts et les points faibles de l'entreprise :

Nous avons comparé la conception de la chaîne logistique de l'entreprise AT PHARMA avec celle proposé par le modèle SCOR. Les actions proposé par le modele SCOR et appliqué par l'entreprise AT PHARMA sont prises comme des points forts et les actions qui ne sont pas appliquées par l'entreprise sont prises comme des points faibles.

Tableau N 03 : liste des points forts et des points faibles de l'entreprise

Les points forts	Les points faibles
<ul style="list-style-type: none">• La transversalité du processus de l'évaluation de l'entreprise.• L'utilisation des indicateurs de performance• L'implication de tous les services dans la fonction de la chaîne logistique• Le suivi de l'évaluation des indicateurs placés	<ul style="list-style-type: none">• Processus de la chaîne logistique non définis• L'absence d'une structure dévaluation de sa chaîne logistique• L'absence du suivi de la répartition des indicateurs

Source : Elaboré par nous même

Proposition et suggestion :

Finalement nous terminons notre travail par suggérer quelques propositions d'optimisation à l'entreprise pour améliorer la performance de l'entreprise :

- Cartographier les processus qui composent la chaîne logistique.
- Aligner les indicateurs sur la stratégie de l'entreprise.
- Fixer les cinq attributs de performance proposés par le modèle SCOR qui sont : la fiabilité, la réactivité, l'agilité, couts et actif.

- Accorder à chaque attribut des indicateurs de performance pour garantir ces attributs en classifiant les indicateurs par niveau de façon à ce que les indicateurs de niveau inférieur contribuent au calcul de celui de niveau supérieur.
- Identifier et appliquer les pratiques qui assurent ces attributs.
- Utiliser le Benchmarking externe (la comparaison est faite par des organismes externes).
- Par ce travail nous avons pu montrer le rôle de la fonction logistique au sein de l'entreprise AT PHARMA et l'apport de l'application du modèle SCOR pour l'entreprise.

La présentation des résultats et leur analyse nous a permis de relever les points forts et les points faibles de l'entreprise. De ce fait nous avons proposé quelques solutions à l'entreprise pour mieux gérer sa chaîne logistique.

Conclusion

Conclusion

Ce travail de recherche porte sur l'évaluation et l'optimisation de la chaîne logistique selon le modèle SCOR dans les différentes activités et fonctions de la supplychain.

L'objectif de notre étude était de proposer une démarche structurée et générique qui nous a permis de comprendre comment appliquer le modèle SCOR pour optimiser la chaîne logistique de l'entreprise AT PHARMA.

Les résultats de l'étude ont révélé que la mise en œuvre du modèle SCOR est non seulement importante pour évaluer la performance, mais également elle est devenue un élément important pour l'amélioration et l'optimisation globale de la chaîne logistique.

Comme perspectives, nous recommandons dans les travaux de recherche complémentaire :

- L'impact de la gestion de production sur la supplychain.
- Le benchmarking des résultats avec les concurrents
- L'évaluation de la chaîne logistique sur l'aspect non financier (organisationnel, personnel, relation, Etc.).

Liste bibliographique

Liste bibliographique

Bibliographie

- Agami, N. S. (2014). An innovative fuzzy logic based approach for supply chain performance management. . *IEEE Systems Journal* 8 , 336–342.
- Ahi, P. S. (2015). An analysis of metrics used to measure performance in green and sustainable supply chains. *J. Clean. Prod.* 86 , 360–377.
- APICS. (2017). *Quick Reference Guide SCOR (Supply Chain Operations Reference) 12.0*. Chicago: APICS.
- Arzu Akyuz, G. a. (2010). Supply Chain Performance Measurement: A Literature Review. *International Journal of Production Research* 48(17) , 5137–5155.
- Bakkouri, A. E. (2021). Revue de Litterature du Concept « Performance Logistique » : Un Essai de Synthese. *European Scientific Journal, ESJ*, 17(23) , 210.
- Balfaqih, H. N.-N. (2016). Review of supply chain performance measurement systems: 1998-2015. *Comput. Ind.* 82 , 135–150.
- Barbara Lyonnet, M.-P. S. (2019). *supply chain management*. lion: Dunod.
- Belin-Munier, C. (2015). logistique, chaine logistique et SCM dans les revues francophones de gestion : quelle dimension stratégique?
- Bititci, U. (2005). Measuring and managing performance in collaborative enterprises. *International Journal of Operations and Production Management* 25(4) , 333–353.
- Bolstorff, P., & Rosenbaum, R. (2007). *Supply chain excellence: a handbook for dramatic improvement using the SCOR model*. New York: 2nd ed.
- Butilcă, D. I. (2011). Balanced Scorecard Versus Scor in Supply Chain Management -- a Theoretical Approach. *Managerial Challenges of the Contemporary Society* (2) , 39–43.
- Chafik, K. B. (2016). Systèmes d'information et pratiques logistiques : analyse basée sur le modele SCOR : Cas d'une entreprise de l'industrie automobile marocaine. *Revue Marocaine de Management Logistique et Transport –N°1 Juin 2016* .
- Chaimae, J. (2020). La supply chain et la performance logistique .
- Chang, W. E. (2015). Supply chain integration and firm financial performance: A meta-analysis of positional advantage mediation and moderating factors. *European Management Journal*, vol. 34, no 3 , pp. 282-295.
- Cheyroux, L. (2003). *Sur l'évaluation de performance des chaînes logistiques*. these de doctorat.
- Chithambaranathan, P. S. (2015). Service supply chain environmental performance evaluation using grey based hybrid MCDM approach. *Int. J. Prod. Econ.* 166 , 163–176.
- Christopher, M. (2005). Logistics and supply chain management. Strategies for reducing cost and improving service.
- Cuthbertson, R. P. (2011). Performance measurement systems in supply chains. . *Int. J. Prod. Perform. Manag.* 60 , 583–602.
- Cuthbertson, R. P. (2011). Systèmes de mesures de la performance dans l'offre chaines.

- Didekhani, H. J. (2009). Assessing flexibility in supply chain using adaptive neuro fuzzy inference system. *In: IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*. Hong-Kong.
- Elvia Lepori, M. B. (2014). *SCOR :quelsa pports au BSC?* Lille.
- Estampe, D. L.-D. (2013). A framework for analysing supply chain performance evaluation models. *Int. J. Prod. Econ.* , 142, 247–258.
- Fan, X. Z. (2013). An evaluation model of supply chain performances using 5DBSC and LMBP neural network algorithm . *JBE 10* , 383–395.
- Francisco Rodrigues Lima-Junior., L. C. (2019). Predicting supply chain performance based on SCOR metrics and multilayer. *International Journal of Production Economics 212* , 19–38.
- Ganga, G. C. (2011). A fuzzy logic approach to supply chain performance management . *Int. J. Prod. Econ. 134* , 177–187.
- Gérard Baglin, O. B. (2013). *Management industriel et logistique: concept et pilotage de la supply chain* . paris: ECONOMICA.
- GHEDIRA KHALED. (2006). *la logistique de la production* (éd. TECHNIP).
- Gul Esin Délipinar, B. K. (2016). Utiliser le modèle SCOR pour obtenir un avantage concurrentiel : une revue de littérature. *Sciences sociales et comportementales* , 398 – 406.
- Gunasekaran, A. K. (2007). Performance measures and metrics in logistics and supply chain management: a review of recent literature (1995–2004) for research and applications. *Int. J. Prod. Res.* , 45, 2819–2840.
- Gunasekaran, A. P. (2004). A framework for supply chain permesure. *Int. J. Prod. Écon. 87* , 333–347.
- Jassbi, J. S. (2010). An adaptive neuro fuzzy inference system for supply chain agility evaluation. *Int. J. Ind. Eng. Prod. Res. 20* , 187–196.
- King, N. a. (2010). Interviews in qualitative research.
- La Londe, B. J., & Masters, J. M. (1994). *Emerging Logistics Strategies: Blueprints for the nest century*.
- Lambert. (1998). *Fundamentals of logistics management*.
- LAURAS, M. M. (2004, juillet 27). *Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de la chaîne logistique* . Toulouse.
- Laville, J. P.-J. (2007, mars). Le modèle SCOR, vecteur d'excellence de la supply chain.
- LAZZERI, Jennifer. (2014). *Vers une traçabilité totale des supply chains*.
- Lemghari, R. O. (2018). Benefits and limitations of the SCOR model in automotive industries. *In: MATEC Web of Conferences, vol. 200 IWTSCE'18*.
- Lepori, E. D. (2013). Benefits and limitations of the SCOR model in warehousing. *7th IFAC Conference on Manufacturing Modelling, . Saint Petersburg: Management, and Control, MIM 2013*.
- Lima-Junior, F. C. (2017). Quantitative models for supply chain performance evaluation: a literature review. *Comput. Ind. Eng. 113* , 333–346.
- Lima-Junior, F. C. (2016). Combining SCOR model and fuzzy TOPSIS for supplier evaluation and management. *Int. J. Prod. Econ. 174* , 128–141.
- M. Julien FRANCOIS. (2007). *Planification des chaînes logistiques : Modélisation du système décisionnel et performance*.
- Maestrini, V. L. (2017). Supply chain performance measurement systems: a systematic review and research agenda. *Int. J. Prod. Econ.* , 183, 299–315.

- Mehdi, D., Marzieh, A., & Yaser, N. (2020). A SCOR-Based Model to Evaluate LARG Supply Chain Performance Using a Hybrid MADM Method. *IEEE TRANSACTIONS ON ENGINEERING MANAGEMENT* 1 , 1 - 20.
- Mehrabikoushki, A. (2008). Partage d'information dans la chaîne logistique.
- Melchior de Bary, T. M. (2017). *La supply chain: 60 outils pour améliorer ses pratiques*. Vuibert.
- Melnik, S., Seftel, C. et Little, N. (2018). So, you want a strategic supply chain?
- Mishra, D. G. (2018). Supply chain performance measures and metrics: a bibliometric study. *. Benchmarking Int. J.*
- Moigne, R. L. (2017). Supply chain management Achat, production, logistique, transport, vente .
- Morana, J. a. (2003). Quels indicateurs de gestion pour le projet logistique? *Revue Française de Gestion (6)* , 185–198.
- MORRISON MA, H. E. (2002). Using Qualitative Research in Advertising: Strategies, Techniques, and Applications. *Sage Publications, Thousand Oaks, CA* .
- MOULOUA, Z. (2007). Ordonnements coopératifs pour les chaînes logistique.
- Nudurupati, S. B. (2011). State of the art literature review on performance measurement. *Comput.Ind. Eng.* 60 , 279–290.
- PACHE, G. M. (2000). Supply chain management et tableau de bord prospectif.
- Parker, C. (2000). Performance measurement. , *. Work. Stud.* 49 , 63–66.
- patton, M. (2014). Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice. SAGE. *Integrating Theory and Practice. SAGE Publications* .
- PEFFER, S. (2011). Contrôle de Gestion, Bruxelles, ICHEC.
- Razik, M. R. (2016). *Vers un outil d'aide à la décision multicritères pour la sélection de la localisation des entrepôts logistiques adapté au contexte marocain*.
- Roche, D. (2009). Réussir une étude de marché avec succès.
- Roques, T. (2015). Optimisez votre chaîne logistique: prévoir la demande- gérer les.
- SCC. (2012). Supply Chain Council. Supply Chain Operations Reference Model. Supply Chain Council 11.0.
- Shepherd, C. G. (2006). Measuring supply chain performance: current research and future directions. *. Int. J. Prod. Perform. Manag.* 55 , 242–258.
- TALKHOKHET, Doha. (2021). Pratiques collaboratives entre acteurs de la chaîne logistique.
- TALKHOKHET, D., M. M. (2020). Revue de littérature sur la performance de la chaîne logistique. *Revue Française d'Economie et de Gestion, vol 1 N 3* , pp : 175 - 199.
- Tliche, Youssef. (2020).
- Verdouw, C. A. (2010). Process Modelling in Demand-Driven Supply Chains: A Reference Model for the Fruit Industry. *Computers and Electronics in Agriculture* 73(2) , 174–187.
- Wagner, S. G.-R. (2012). The link between supply chain fit and financial performance of the firm. *Journal of Operations Management, vol. 30, no 4* , pp. 340-353.
- waters, D. r. (2014). Global logistics: New directions in supply chain management. Kogan Page Publishers.
- Younes, M., & Marouane, N. (2021). De la mesure de performance des chaînes logistiques Revue de littérature et taxonomie. *Revue Internationale des Sciences de Gestion, Volume 4 : Numéro 2* , 1187- 1214.
- YuanchunZhang, C. E.-M. (2021). Holistic cognitive conflict chain management framework in.
- Yves PRIMOR. (2005). *production, distribution, soutien*,. paris: DUNOD.

Annexe

Annexe

Guide d'entretien

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin cycle et en vue de l'obtention du diplôme de master, nous avons l'honneur de solliciter votre contribution et votre amabilité afin de bien vouloir répondre à nos questions.

Par ailleurs, cet entretien est anonyme, nous vous assurerons que toute information transmise sera confidentielle et que son usage est strictement d'ordre scientifique et pédagogique.

Nous vous remercions d'avance pour votre aide et votre précieuse collaboration.

Axe n°1: présentation des activités actuelles

Q1: Pouvez-vous nous présenter votre activité ?

Q2: Quel est l'input/output de votre tâche ?

Q3: Quels sont les objectifs de votre activité ?

Axe n°2: l'optimisation de la supply chain

Q1: Combien de temps de traitement prend-elle votre tâche ?

Q2: Quel est le temps d'attente des ressources ?

Q3: Pouvez-vous nous décrire les conditions d'atteinte des objectifs ?

Axe n°3: les difficultés rencontrées et leur résolution

Q1: Quelles difficultés rencontrez-vous lors de la réalisation de votre tâche ?

Q2: Comment traitez-vous les problèmes rencontrés au niveau de votre service ? Quelles seraient les solutions envisageables que vous proposez ?

Q3: comment envisagez-vous une optimisation de votre activité ?

Merci pour votre collaboration.