

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

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT ENSM

Pôle Universitaire de KOLÉA



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention d'un Master Académique en :
Management de la chaîne logistique

**Evaluation du niveau de maturité de la chaîne
logistique selon le référentiel ASLOG**

Cas IMC

Elaboré par :

SISABER Mustapha Imad Eddine

Les membres du jury :

Professeur. MEDDAHI Atmane : **Président**

Docteur. KADI Omar : **Examineur**

Professeur. AMOKRANE Mustapha : **Encadrant**

Année universitaire 2023/2024

Résumé :

L'entreprise, au fil du temps, semble stagner. Cela peut être attribuée à divers facteurs, notamment la complexité croissante de son environnement opérationnel et concurrentiel. Dans ce contexte, l'idée d'obtenir un point de vue externe, que ce soit par le biais d'un accompagnement professionnel ou en se conformant à des références externes, émerge comme une pratique largement répandue et très contemporaine dans le monde de l'industrie. De nombreuses entreprises reconnaissent désormais la valeur ajoutée de l'alignement sur des normes, des standards ou des pratiques externes éprouvées, pour stimuler leur croissance, améliorer leur performance et maintenir leur compétitivité sur le marché.

Ce travail de recherche a pour objectif d'évaluer le degré de maturité de la chaîne logistique chez IMC. Fondée sur des discussions qualitatives avec le responsable des approvisionnements et son équipe, l'étude révèle que l'entreprise gère efficacement ses processus internes. Cependant, elle fait face à des défis pour améliorer l'interaction de ces processus avec des facteurs externes, tels que la bureaucratie ou le manque de collaboration des intervenants. L'enjeu principal de cette recherche est d'identifier en quoi une évaluation complète et neutre, à l'aide d'outils comme la check-list, peut perfectionner la chaîne logistique et garantir un audit interne méticuleux, en accord avec les normes ASLOG. Ce sujet a été sélectionné en raison des multiples connexions de l'entreprise avec des partenaires européens, et la conviction du directeur que l'alignement sur des standards reconnus est la clé pour progresser.

Mots clés : Gestion de la chaîne logistique, niveau de maturité, évaluation, Optimisation des procédures, ASLOG, IMC.

Summary:

Companies over time seem to encounter difficulties in progressing and evolving. This stagnation can be attributed to various factors, including the increasing complexity of its operational and competitive environment. In this context, the idea of obtaining an external perspective, whether through professional guidance or by adhering to external references, emerges as a widely practiced and contemporary approach in the industry. Many companies now recognize the added value of aligning with external standards, norms, or proven practices to drive growth, enhance performance, and maintain competitiveness in the market. As such, this thesis aims to conduct an evaluation of the maturity level of IMC company's supply chain. This research is based on qualitative interviews with the procurement director and the rest of his team. The results indicate that the company has a perfect mastery of procedures stemming from its internal environment but faces obstacles when it comes to improving the effectiveness of these procedures with the external environment, including bureaucratic issues or a lack of cooperation from stakeholders. The central issue of this study is to determine how conducting a comprehensive and objective evaluation can optimize the supply chain using tools such as the checklist method, ensuring that internal audits are rigorous and comply with the ASLOG framework. This theme was chosen because the company has many relationships with European companies, and the director is convinced that the best improvement method involves alignment with recognized references.

Keywords: Supply chain management, maturity level, evaluation, Procedure optimization, ASLOG, IMC.

ملخص:

يبدو أن الشركات مع مرور الوقت تواجه صعوبات في التقدم والتطور. يمكن تصور هذا الركود لأسباب متنوعة، بما في ذلك التعقيد المتزايد لبيئتها التشغيلية والتنافسية. في هذا السياق، تبرز فكرة الحصول على وجهة نظر خارجية، سواء من خلال الإرشاد المهني أو من خلال الالتزام بالمراجع الخارجية، كنهج متبع ومعاصر على نطاق واسع في الصناعة. الآن الكثير من الشركات تعترف بالقيمة المضافة للتوافق مع المعايير الخارجية، والأنظمة، أو الممارسات المثبتة لدفع النمو، وتعزيز الأداء، والحفاظ على التنافسية في السوق. وعلى هذا النحو، تهدف هذه الرسالة إلى إجراء تقييم لمستوى نضج سلسلة التوريد في شركة IMC. يستند هذا البحث على المقابلات النوعية مع مدير المشتريات وبقية فريقه. تشير النتائج إلى أن الشركة تتقن بشكل مثالي الإجراءات الناتجة عن بيئتها الداخلية ولكنها تواجه عقبات عندما يتعلق الأمر بتحسين فعالية هذه الإجراءات مع البيئة الخارجية، بما في ذلك القضايا البيروقراطية أو نقص التعاون من جانب أصحاب المصلحة. المسألة المحورية في هذه الدراسة هي تحديد كيف يمكن أن يحسن إجراء تقييم شامل وموضوعي سلسلة التوريد باستخدام أدوات مثل طريقة القائمة التقدية، مع ضمان أن تكون التدقيقات الداخلية صارمة وتتماشى مع إطار ASLOG. تم اختيار هذا الموضوع لأن الشركة لديها العديد من العلاقات مع الشركات الأوروبية، والمدير مقتنع بأن أفضل طريقة للتحسين تتطلب التماشي مع المراجع المعترف بها.

الكلمات المفتاحية: إدارة سلسلة التوريد، مستوى النضج، تقييم، تحسين الإجراءات، IMC، .
ASLOG

Remerciements

Après le bon Dieu, je tiens à remercier Pr. Mustapha AMOKRANE, mon encadrant mais aussi mon enseignant du module « transport et fournisseurs de logistique » d'avoir dirigé mon travail de recherche. Ainsi que Mme. Amara de m'avoir recommandée en tant que stagiaire.

Je remercie le personnel de l'entreprise lieu de mon stage « Industries médico-chirurgicale, Rouïba », notamment M. Abdenour BETTAYEB mon tuteur de stage ainsi que Mme. Amina DIF, qui m'ont accueillie convenablement et fourni toutes les informations et orientations nécessaires pour mener à bien ma recherche.

Je tiens aussi à exprimer ma gratitude envers ma mère et mes amis pour leur soutien indéfectible et pour m'avoir aidé à créer un cadre favorable à l'accomplissement de mon travail.

Table des matières

Résumé	ii
Remerciements	v
Table des matières	vi
La liste des tableaux	ix
La liste des figures	x
La liste des abréviations	xi
Introduction	xiii
1. Contextualisation	xiv
2. Annonce du plan	xv
CHAPITRE 1 : Revue de littérature et cadre conceptuel	xiii
Section 01 : Revue de littérature	1
1.1. L'apport de l'audit interne à l'amélioration de la performance logistique	2
1.2. Maturité Logistique	2
1.3. Les variables à piloter	3
SECTION 02 : VOLET CONCEPTUEL	5
2.1. La notion logistique	6
2.2. L'évolution de la logistique	7
2.3. Les dimensions de la logistique	10
2.3.1. Les différents types de logistiques	12
A. La logistique d'approvisionnement	12
B. La logistique de production	13
C. La logistique de distribution	14
2.3.2. Le rôle de la logistique	15
2.4. La gestion de la chaîne logistique (<i>Supply Chain Management</i>)	17
2.4.1. Le concept SCM	17
2.4.2. La chaîne logistique	18
2.4.3. Chaîne logistique et réseau d'entreprise	21
A. Le réseau type entreprise « Pivot »	21
B. Le réseau type « alliance »	21
2.5. Référentiel ASLOG	22
2.5.1. Historique et évolution du référentiel ASLOG	22
2.5.2. Objectifs de Performance Logistique dans le Référentiel ASLOG	22
2.5.3. L'évaluation de la maturité selon ASLOG	23
2.6. L'audit interne	23

A.	Définition de l'audit interne.....	24
B.	La différence entre Audit interne et contrôle interne	24
2.6.1.	Objectifs de l'audit interne	24
2.6.2.	La différence entre l'audit interne et externe :.....	25
A.	Audit Interne	25
B.	Audit Externe.....	26
2.7.	L'audit logistique :.....	26
2.7.1.	Méthodologie de l'audit logistique :.....	27
2.7.2.	Référentiels d'audit logistique :.....	27
CHAPITRE 2 : CADRE ORGANISATIONNEL ET CADRE METHODOLOGIQUE.....		29
SECTION 01 : CADRE METHODOLOGIQUE.....		30
1.1.	Les différents types de méthodologies de recherche.....	30
1.1.1	La méthodologie adoptée :.....	30
1.2.	Epistémologie :.....	30
1.2.1	Justification de l'épistémologie choisie.....	31
1.3.	La collecte de données.....	31
A.	Les entretiens directifs.....	31
B.	L'observation.....	32
C.	Le recueil documentaire.....	33
1.4.	Adaptation du référentiel ASLOG selon les besoins de l'entreprise.....	33
A.	La création d'indicateurs spécifiques à l'entreprise basés sur le référentiel ASLOG.....	33
B.	Modification des indicateurs existants pour mieux correspondre aux besoins de l'IMC :	33
C.	Ajout de nouveaux indicateurs non présents dans le référentiel initial pour répondre aux exigences spécifiques de l'entreprise :.....	34
1.5.	La méthodologie de l'audit choisie.....	34
SECTION 02 : CADRE ORGANISATIONNEL.....		35
2.1.	Présentation de l'organisme d'accueil	35
A.	Présentation de l'entreprise d'accueil	35
B.	Historique et Contexte	35
C.	Certifications et Qualité.....	35
D.	Activités et Secteur d'Activité.....	36
E.	Taille et Localisation.....	36
F.	Mission et Vision.....	36
G.	Objectifs Stratégiques.....	36
2.2.	La situation géographique d'Industries Médico Chirurgicales	37

2.3.	L'organigramme	38
2.4.	Ses fournisseurs	38
	A. Europe	38
	B. Asie :	39
	C. Amérique	39
2.5.	Ses produits commercialisés	40
2.6.	L'analyse VRIO de la société	40
	A. Valeur (<i>Value</i>)	41
	B. Rareté (<i>Rarity</i>)	41
	C. Imitabilité (<i>Imitability</i>)	42
	D. Organisation (<i>Organization</i>)	42
2.6.1.	Conclusion	42
CHAPITRE 3 : Résultats, analyses et discussion		43
SECTION 01 : Les réponses au guide d'entretien et l'analyse des résultats :		44
1.1.	Les réponses aux questions de la rubrique « flux d'information » :	44
	A. Synthèse des réponses de la rubrique « Flux d'information » :	48
1.2.	Les réponses de la rubrique « Flux financier » :	49
	A. Synthèse des réponses de la rubrique « Flux financier » :	51
1.3.	Les réponses aux questions de la rubrique « l'approvisionnement » :	52
	A. Synthèse de la rubrique « L'approvisionnement » :	54
1.4.	Les réponses aux questions de la rubrique « Les déplacements » :	55
	A. Synthèse de la rubrique « déplacement » :	57
1.5.	L'analyse des résultats	58
1.6.	L'élaboration de la check liste	58
1.7.	L'évaluation du niveau de maturité de la chaîne logistique :	59
Section 02 : Discussion		70
Conclusion générale :		72
Bibliographie		75
Les annexes		79

La liste des tableaux :

Tableau 1 : Les différents variables.....	4
Tableau 2 : évolution de la logistique	7
Tableau 3 : Liste des interviewés.....	33
Tableau 4 : Les réponses aux questions de la rubrique « flux d'information ».....	46
Tableau 5 : Les réponses aux questions de la rubrique « flux financier ».....	50
Tableau 6 : les réponses aux questions de la rubrique « l'approvisionnements ».....	53
Tableau 7 : Les réponses aux questions de la rubrique « les déplacements ».....	56
Tableau 8 : L'évaluation de la rubrique « Flux d'information »	60
Tableau 9 : Les recommandations de la rubrique « Flux d'information »	62
Tableau 10 : L'évaluation de la rubrique « Flux financier ».....	63
Tableau 11 : Les recommandations de la rubrique « Flux financier »	64
Tableau 12 : L'évaluation de la rubrique « L'approvisionnement ».....	65
Tableau 13 : Les recommandations de la rubrique « L'approvisionnement »	66
Tableau 14 : L'évaluation de la rubrique « Les déplacements ».....	67
Tableau 15 : Les recommandations de la rubrique « Les déplacements »	68
Tableau 16 : Le niveau de maturité de la chaîne d'approvisionnement de l'IMC.....	69

La liste des figures

Figure 1 : Schématisation de le chaîne logistique amont et aval.	20
Figure 2 : Schématisation des différents types de réseau d'entreprises logistiques.....	21
Figure 3 : Barres groupées du niveau de maturité des rubriques.....	69

La liste des abréviations :

DESS : Diplôme d'étude supérieur spécialisé

GMS : Grandes et Moyennes Surfaces

IMC : Industry Médico Chirurgicale

ISO : Organisation International de Normalisation

MIP : Ministère de l'industrie pharmaceutique

SC : Supply Chain (chaîne d'approvisionnement)

SCM : Supply chain management (gestion de la chaine logistique)

VPC : Vente Par Correspondance

VRIO : Valeur, Rareté, Inimitabilité, Organisation

Introduction

1. Contextualisation

Dans un monde où la compétitivité des entreprises est devenue une préoccupation majeure, l'optimisation des processus logistiques revêt une importance capitale. Les entreprises en général et celles opérant dans des secteurs sensibles tels que l'importation d'appareils médicaux, en particulier sont confrontées à des défis logistiques spécifiques, nécessitant une gestion efficace de leur chaîne logistique pour garantir la disponibilité des produits tout en minimisant les coûts associés (Martin Beaulieu et Jacque Roy, 2019, P4-5-6).

Le présent mémoire se focalise sur l'évaluation du niveau de maturité de la chaîne logistique d'une entreprise spécialisée dans l'importation d'appareils médicaux, dans le but d'améliorer la performance opérationnelle de sa supply-Chain. Cette évaluation sera effectuée selon le référentiel de l'Association de logistique française (ASLOG), reconnu pour son exhaustivité et sa pertinence dans l'analyse des pratiques logistiques des entreprises. L'importance de cette évaluation découle d'un constat essentiel : malgré des ventes stables et prévisibles chaque année, l'entreprise se trouve dans un contexte où l'augmentation des bénéfices ne peut être réalisée qu'en réduisant les coûts logistiques. En effet, dans un environnement concurrentiel où les marges bénéficiaires sont sous pression, l'amélioration de la performance logistique devient un levier stratégique pour accroître la rentabilité globale de l'entreprise, ainsi se pose la problématique de : **Comment l'application du référentiel ASLOG peut-elle contribuer à l'optimisation de la gestion de la chaîne logistique de l'entreprise ?**

En abordant cette question, notre objectif est d'apprécier la complexité et la performance des procédures logistiques de l'entreprise, tout en décelant les domaines susceptibles d'amélioration et en formulant des conseils pratiques pour affiner sa chaîne logistique. En harmonisant les processus logistiques avec les critères de l'ASLOG, l'entreprise ne se limitera pas à diminuer ses frais opérationnels, mais renforcera aussi sa position concurrentielle et son aptitude à satisfaire les exigences du marché de manière efficace. Dans les chapitres suivants, nous explorerons minutieusement les multiples facettes de l'évaluation de la maturité logistique de l'entreprise. Nous acérons notre analyse sur les enjeux particuliers du domaine des dispositifs médicaux, en développant des approches personnalisées pour résoudre ces problématiques. Parallèlement, nous traiterons une série de questions connexes importantes, que nous énumérerons de la manière suivante : Quelle est l'importance de la chaîne logistique au sein de l'entreprise ? Comment peut-on procéder à l'évaluation de la performance de la chaîne logistique ? Quels sont les indicateurs de

performance de la chaîne logistique ? Comment mettre en place un modèle d'évaluation du niveau de maturité de la chaîne logistique ? Quel est l'apport du référentiel ASLOG en matière d'évaluation de l'efficacité de la chaîne logistique ? Comment peut-on utiliser le référentiel ASLOG pour évaluer la maturité et l'efficacité de la chaîne logistique de l'entreprise (IMC) ?

Ces questions nous permettront, à travers une revue de littérature, d'explorer les concepts de logistique, de chaîne logistique et de SCM. Parallèlement, nous chercherons à clarifier la démarche de l'audit logistique, ses normes et son impact sur la performance de l'entreprise. Ensuite, nous présenterons notre travail effectué au sein de la société IMC. Pour ce faire, notre projet sera organisé comme le suivant :

2. Annonce du plan

Notre premier chapitre sera divisé en deux sections. La première section abordera la revue de littérature et des écrits scientifiques, afin de contextualiser notre travail et de trouver des sources de référence solides. La deuxième section se concentrera sur le volet conceptuel, nous permettant de mieux comprendre les notions de base nécessaires pour l'évaluation de la chaîne logistique. Cette section traitera des concepts fondamentaux de la logistique et de la gestion de la chaîne logistique, ainsi que des principes d'évaluation, d'audit et de méthodologie.

Dans le deuxième chapitre, notre travail sera également divisé en deux sections. La première section présentera le cadre méthodologique, où nous justifierons notre méthodologie choisie, notre position épistémologique et les méthodes de collecte de données utilisées pour réaliser une évaluation. La deuxième section, intitulée le cadre organisationnel, présentera l'organisme d'accueil et toutes les informations pertinentes à son sujet, afin de bien contextualiser le choix de notre évaluation et de ses résultats. Cela fournira un cadre justifiant nos choix méthodologiques.

Dans le troisième chapitre, notre travail sera également divisé en deux sections distinctes. La première section abordera les réponses issues du guide d'entretien qualitatif, que nous classifierons selon leurs rubriques, ainsi que l'analyse des résultats qui en découlera. La deuxième section sera dédiée à la discussion des résultats et à la formulation de notre conclusion

CHAPITRE 1 :
Revue de littérature et cadre conceptuel

Section 01 : Revue de littérature :

Par l'abondance des travaux répertoriés, la revue de la littérature s'est concentrée sur les études réalisées dans le secteur européen et américain de la santé.

L'évaluation du niveau de maturité de la chaîne logistique des équipements médicaux est un sujet d'une importance capitale dans le contexte contemporain de la santé. Ces équipements jouent un rôle crucial dans la prévention et le traitement des maladies, contribuant ainsi à la qualité des soins de santé. En effet, leur disponibilité et leur accessibilité sont essentielles pour garantir des interventions médicales efficaces et de haute qualité. Tout dysfonctionnement ou absence d'équipement médical peut compromettre la qualité des services de santé fournis aux patients. Par conséquent, une gestion efficace de la chaîne d'approvisionnement des équipements médicaux est impérative pour répondre aux besoins des patients et assurer l'efficacité des soins médicaux (Dwi Ayu Hartati et al, 2023, P 8).

Pour répondre aux besoins des clients et être compétitives sur le marché, les entreprises doivent améliorer leur logistique pour être plus rapides, efficaces et flexibles. Cela implique une gestion efficace de la chaîne d'approvisionnement, du fournisseur au client final. La logistique devient donc essentielle pour maintenir et améliorer la capacité des entreprises à satisfaire les demandes des clients. En d'autres termes, une bonne gestion logistique permet aux entreprises de mieux s'adapter aux changements et de rester compétitives en offrant des produits et des services de qualité, livrés rapidement et efficacement (Abouddrar.L et Ennagad.S, 2022, P139 à 163).

Bien qu'il existe de nombreux référentiels pour atteindre ces objectifs, leurs approches variées peuvent compliquer la tâche des entreprises, qui doivent jongler avec différents critères d'évaluation. Ces guides se distinguent par des caractères uniques, conçus pour être utilisés à la fois par les fournisseurs et les clients tout au long du cycle de vie du produit, y compris lors de sa conception initiale. Il offre la possibilité à chaque partenaire d'évaluer sa propre performance logistique et peut également servir d'outil d'audit lors des échanges entre partenaires. Cette approche vise à favoriser une démarche proactive et à améliorer la compréhension mutuelle entre clients et fournisseurs dans les domaines de l'approvisionnement, de la production et de la distribution. Une fois le modèle de référence établi, vient l'étape cruciale du test, visant à assurer la validité externe du modèle en termes de pertinence et de rigueur. Comme abordé précédemment,

il est primordial de vérifier que les critères établis présentent à la fois une validité faciale et une validité de contenu (Tchouassi, 2017). Ceci est essentiel pour tout modèle prétendant à une généralisation dans un domaine spécifique. La validité faciale reflète la qualité de la représentation des concepts étudiés, souvent évaluée lors de la construction du modèle au travers des outils tels que les groupes de discussion et les entretiens. Ainsi, le modèle de maturité doit être considéré comme complet et précis par rapport à son champ d'application défini.

1.1.L'apport de l'audit interne à l'amélioration de la performance logistique

Selon une enquête menée auprès d'une centaine d'entreprises manufacturières aux États-Unis et à Taïwan (Chow et al, 2008), l'adoption de bonnes pratiques logistiques telles que l'intégration, l'impartition et le service à la clientèle, ainsi que le développement de compétences logistiques telles que la qualité des services, les opérations et la distribution efficace, ont un impact positif sur la performance organisationnelle des entreprises. Cela se traduit notamment par une amélioration de leur compétitivité et de la satisfaction des clients.

En identifiant les faiblesses et les améliorations subséquentes dans les processus logistiques grâce à l'audit, on réduira les pertes, assurant ainsi un flux de matériaux continu, ce qui aura un impact positif sur la performance de l'entreprise (Pavlna Pivodová, Veronika Siskova, 2012).

1.2.Maturité Logistique

La revue de la littérature révèle que peu de recherches ont donné une définition précise du concept de maturité en général, et encore moins de la maturité des entreprises. La majorité des études se concentrent sur les niveaux de maturité en utilisant des modèles principalement issus du domaine du développement de logiciels, tels que le modèle CMM (Iskander Zouaghi, 2013, P63). L'évaluation de la maturité logistique permet de mesurer le niveau de sophistication et d'efficacité des processus logistiques d'une entreprise. Elle repose souvent sur des modèles d'évaluation qui identifient différents niveaux de maturité en fonction de critères prédéfinis. Dans notre cas, nous nous référons au référentiel de l'ASLOG, reconnu pour son exhaustivité et sa pertinence dans l'analyse des pratiques logistiques.

La chaîne de valeur de Porter suggère que, indépendamment de la stratégie choisie, qu'il s'agisse de domination par les coûts ou de différenciation des produits, une gestion efficace des coûts logistiques et une optimisation des performances des services offerts accroissent la valeur fournie par l'entreprise et améliorent sa rentabilité. (Claude Alazard et Sabine Separi, 2010, P 658).

1.3. Les variables à piloter

Les recherches de Pimor et Fender montrent que ses entreprises adoptent une chaîne logistique pour réduire les coûts de stockage, de livraison et de production, tout en accélérant la rotation des stocks et en diminuant les délais des cycles sans interruption, afin d'améliorer les taux de service. Cela nécessite une optimisation continue du processus en contrôlant les variables de gestion de la chaîne. Le management logistique intégré (ou SCM) repose sur divers facteurs clés de succès au-delà du simple coût. Notamment, dans le cadre d'un processus d'achat traditionnel, la qualité, déjà un indicateur de performance essentiel, devient encore plus importante. Ce critère peut conduire à privilégier les fournisseurs certifiés, capables d'évoluer selon les normes de validation. Le respect des délais concerne la capacité des fournisseurs à respecter les échéances de livraison. La pérennité de la relation se manifeste par une livraison constante et fiable. La gestion logistique intégrée doit équilibrer les différentes phases de la chaîne logistique en tenant compte des coûts, des délais et de la qualité. Ainsi, le contrôle de gestion doit fournir des informations précises sur les coûts liés à la chaîne logistique.

Tableau 1 : Les différents variables

Les coûts de transports entre chaque étape	<ul style="list-style-type: none"> • Coût selon mode de transport
Les coûts d'entreposage	<ul style="list-style-type: none"> • Coût par produit et par entrepôt
Les coûts de traitement des commandes	<ul style="list-style-type: none"> • Coût selon mode de traitement
Les coûts intrinsèques des stocks	<ul style="list-style-type: none"> • Coût de financement des investissements en stocks • Coûts associés à la tenue de stock (assurances, taxes) • Coûts associés à l'espace de stockage, (entrepôts privés, loués, publics) • Coûts associés aux risques sur stock (dégats, obsolescence, vols, transbordement)
Les coûts de production définis par lots : c'est-à-dire les coûts engendrés par la mise en place d'un lot supplémentaire pour satisfaire un niveau de service supérieur, en quantité ou qualité	<ul style="list-style-type: none"> • Coût de préparation et de mise en route de la production du lot • Coût de capacité perdue par changement de production • Coût de manutention, d'ordonnancement, d'expédition du lot

Source : YVES PIMOR et Michel FENDER, 2008, p 663

SECTION 02 : VOLET CONCEPTUEL

Le volet conceptuel de cette étude vise à établir les fondations théoriques indispensables pour comprendre et évaluer le niveau de maturité de la chaîne logistique au sein de l'entreprise IMC. Cette section est cruciale car elle fournit les définitions et les concepts clés qui sous-tendent l'ensemble de notre analyse et de notre évaluation. En examinant des théories pertinentes et des cadres conceptuels, nous pourrions appréhender de manière approfondie les différents éléments qui composent une chaîne logistique, ainsi que les méthodologies d'audit qui permettent d'en mesurer l'efficacité. Nous commencerons par explorer le concept de gestion de la chaîne logistique, en détaillant ses composantes et ses caractéristiques essentielles.

Enfin, nous nous pencherons sur l'audit logistique et sa méthodologie. Nous discuterons des différentes approches utilisées pour évaluer la performance logistique, en mettant l'accent sur les caractéristiques d'un audit efficace. Cela inclut l'utilisation d'outils tels que les check-lists et les référentiels standards comme ASLOG, qui assurent que les audits sont rigoureux et objectifs.

En combinant ces éléments théoriques, nous serons mieux équipés pour analyser et interpréter les résultats de notre étude de cas, et pour formuler des recommandations pratiques visant à améliorer la maturité de la chaîne logistique de l'IMC.

Il est établi que la logistique, en tant que discipline transversale, joue un rôle crucial dans la gestion des flux de biens et d'informations au sein de l'entreprise. Dans le contexte de l'importation d'appareils médicaux, où la disponibilité des produits et la gestion des stocks revêtent une importance vitale, une solide compréhension des principes logistiques est essentielle pour garantir le bon fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement et cela à travers la sélection d'indicateurs pertinent à l'activité selon le référentiel ASLOG pour permettre une évaluation correcte de la Supply-Chain. Le but d'un modèle est de simplifier la complexité de l'environnement afin qu'elle soit compréhensible pour son utilisateur, en particulier le décideur. Ce processus enlève certaines propriétés de la réalité ou du système, en raison des biais subjectifs et imaginaires du modélisateur (cf. Morin, 1986, p 106), De plus, cette simplification est influencée par les limitations cognitives du modélisateur, la difficulté d'accès à l'information, et un manque de connaissance précise des besoins (Simon, 1991, P 125) Ces éléments constituent ce que l'on appelle la rationalité limitée. En outre, les obstacles divers (Mélèse, 1991, page 95).

2.1. La notion logistique

Le terme « logistique » trouve son origine dans le mot grec « LOGISTIKOS », qui signifie l'art du raisonnement et du calcul. Bien que la logistique soit souvent associée aux campagnes militaires ou à l'organisation des grandes entreprises, elle est rarement liée au fonctionnement des petites entreprises (Thierry Roques, 2015).

L'aspect militaire de la logistique est indéniable. Pendant des milliers d'années, alors que l'organisation économique reposait sur un artisanat dispersé, les seules grandes organisations étaient les armées. L'efficacité d'une armée dépendait de sa mobilité et de la force de ses soldats. Alexandre le Grand fut probablement le premier chef de guerre à apporter une réponse novatrice à cette question de mobilité et d'approvisionnement en vivres. Plutarque rapporte qu'Alexandre lui-même ordonna de brûler les chariots de son armée pour en augmenter la mobilité. Ce parallèle avec l'idée d'une entreprise "agile" est frappant : avec des niveaux de stocks très bas, une entreprise peut être réactive et proactive (Thierry Roques, 2015, P1).

La logistique englobe un ensemble d'activités liées à l'acquisition, au transport, au stockage et à la livraison des pièces et des marchandises au sein d'une chaîne d'approvisionnement. Elle comprend des fonctions telles que le transport, la distribution, l'entreposage, ainsi que la gestion des matériaux et des stocks. La logistique est étroitement liée aux processus de fabrication et de marketing (Ratliff et Nulty, 1997).

La logistique évolue au fil du temps en réponse aux changements du marché et aux pratiques des systèmes industriels, managériaux et informationnels. Ce concept s'est développé en parallèle avec l'évolution du management des entreprises, devenant un sous-système de gestion visant à optimiser et à assurer la pérennité des entreprises, devenant ainsi un élément crucial dans la compétition entre elles (Paché et Sauvage, 2004).

2.2.L'évolution de la logistique

Depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, la logistique a connu une transformation majeure, passant par diverses phases influencées par l'évolution des besoins des consommateurs, des avancées technologiques et des nouvelles approches de gestion. Cette sous-section examine les périodes clés de cette transformation, en mettant en évidence les caractéristiques distinctives et les stratégies adoptées par les entreprises à chaque étape.

Tableau 2 : évolution de la logistique

Période de logistique séparer de 1945 à 1975	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cette période était caractérisée par une situation où la demande dépassait l'offre. 2. Les clients étaient disposés à attendre tant que les produits ou services répondaient à leurs besoins principaux à un prix acceptable. 3. Les entreprises se concentraient sur l'optimisation de leur production et la maîtrise des coûts, sans nécessité immédiate d'améliorer les délais de livraison ou la qualité. 4. La gestion des flux se faisait principalement par le biais des stocks. 5. Il n'existait pas de chaîne logistique continue du fournisseur au client. 6. Les entreprises pouvaient fonctionner sans se préoccuper de la gestion interne de leurs fournisseurs. 7. Les différents ateliers pouvaient optimiser leurs opérations sans se soucier des autres parties prenantes de la chaîne logistique.
Période logistique intégrée de 1975 à 1990	<ol style="list-style-type: none"> 1. La période de 1975 à 1990 a été marquée par une augmentation significative de l'offre sur le marché, entraînant une intensification de la concurrence entre les entreprises.

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Pour maintenir leurs parts de marché, les entreprises ont dû améliorer la qualité de leurs produits tout en conservant des coûts compétitifs. 3. La collaboration et l'échange d'informations entre les différents services de l'entreprise sont devenus essentiels pour accroître la satisfaction client. 4. Le développement de modèles mathématiques pour déterminer les quantités à produire a favorisé une optimisation globale au sein des entreprises. 5. L'élimination ou la réduction des activités non porteuses de valeur ajoutée, en adoptant la philosophie du juste-à-temps et de la production au plus juste, a été identifiée comme une stratégie efficace pour réduire les coûts totaux des produits. 6. La gestion basée sur les stocks utilisée auparavant n'était plus appropriée dans ce contexte. 7. L'harmonisation de la production avec la demande est devenue le principal défi, pour lequel deux grandes approches coexistent : le flux poussé et le flux tiré. 8. Les Japonais, avec la méthode kanban de T. Ohno, ont adopté une approche à flux tiré où la production est déclenchée par la demande. 9. L'ajustement du nombre de kanban en fonction de la demande moyenne et maximale permet de maintenir un niveau de stock optimal, bien que l'ajout de kanbans de sécurité puisse augmenter les stocks et compromettre les objectifs de la méthode.
Période de logistique coopérée de 1990 à 2001	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pour améliorer la qualité des produits et des services, il fallait notamment augmenter la qualité des matières premières et des produits semi-finis. 2. La coopération entre le producteur et ses fournisseurs constituait un moyen efficace pour parvenir à cet objectif.

	<ol style="list-style-type: none"> 3. La collaboration avec les clients pouvait également améliorer la qualité des produits et services fournis. 4. L'implication active du client dans le processus de production visait à en faire un acteur clé. 5. Transformer les clients en alliés et même en coproducteurs était un objectif poursuivi. 6. Les clients fournissaient des informations sur leurs besoins pour orienter la production. 7. La collaboration entre fournisseurs et clients, voire entre producteurs, permettait de réduire les coûts pour toutes les parties impliquées. 8. Pour réduire les coûts, les entreprises se tournaient vers des régions où les coûts de main-d'œuvre, d'énergie, de matières premières ou de taxes étaient plus faibles, dans le cadre de la mondialisation. 9. Etablir des relations durables avec les clients était une stratégie utilisée pour réduire l'incertitude de la demande.
<p>Chaîne logistique et supply chain management des années 2000' jusqu'à présent</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les aspects économiques, environnementaux et sociaux étaient pris en compte dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement. 2. Le rôle social apparaissait comme central dans les liens intra et inter-organisationnels au sein d'une chaîne logistique. 3. Les ressources humaines constituaient un socle pour l'adoption et la réussite de toute démarche de management stratégique. 4. La logistique était influencée par des pratiques telles que l'éco-conception, le traitement des déchets et la logistique inverse. 5. Le concept de Chaîne Logistique Verte (Green Supply Chain) faisait son apparition.

	6. La compétition entre les chaînes logistiques pour optimiser leurs opérations dans un contexte environnemental contraint semblait nécessiter une mutualisation des informations.
--	--

Source : (Mohammad Reza Akbari Jokar et Lionel Dupont et Yannick Frein, 2002, p7-12)

Nous pouvons conclure qu'au fil de son évolution, la logistique a traversé quatre phases distinctes. Dans sa phase initiale de gestion par les stocks, les entreprises ont axé leurs efforts sur l'optimisation de la production et la réduction des coûts, mais ont été confrontées à une gestion fragmentée et à une dépendance excessive aux stocks. La phase suivante a vu l'émergence de la coopération interne et externe, favorisant une meilleure coordination des activités, bien que la complexité des relations inter-organisationnelles soit devenue un défi. Avec la mondialisation et l'externalisation, les entreprises ont cherché à réduire les coûts en déplaçant certaines activités vers des régions à bas coût, entraînant une dépendance accrue et une complexité logistique. Plus récemment, la prise en compte croissante de la durabilité a conduit à une intégration plus étroite des aspects économiques, environnementaux et sociaux, offrant des avantages en termes de durabilité et de responsabilité sociale, mais introduisant également des défis de complexité et de coordination supplémentaires.

2.3. Les dimensions de la logistique

Selon l'ASLOG, la logistique est définie comme « *L'ensemble des activités ayant pour but la mise en place, au moindre coût, d'une quantité de produit, à l'endroit et au moment où une demande existe. La logistique concerne donc toutes les opérations déterminant le mouvement des produits, telles que : la localisation des usines et des entrepôts, l'approvisionnement, la gestion physique des encours de fabrication, l'emballage, le stockage et la gestion des stocks, la manutention et la préparation des commandes, le transport et les tournées des livraisons* » (ASLOG,).

Selon AFNOR : La définition officielle de la norme AFNOR qualifie la logistique de fonction «*dont la finalité est la satisfaction des besoins exprimés ou latents, aux meilleurs conditions économiques pour l'entreprise et pour un niveau de services déterminé, les besoins sont de nature*

interne, approvisionnement de bien et de services pour assurer le fonctionnement de l'entreprise ou externe tel que la satisfaction des clients » (AFNOR).

Selon Yves Pimor et Michel Fender, 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 (Yves Pimor et Michel Fender, 2008, P 5).

Le terme "logistique" décrit l'intégration de multiples activités visant à planifier, mettre en œuvre et contrôler de manière efficace le flux de matières premières, de produits semi-finis et de produits finis, depuis leur point d'origine jusqu'au consommateur final. Ces activités comprennent, entre autres, la fourniture des services aux clients, la prévision de la demande, la communication liée à la distribution, la gestion des stocks, la manutention des matériaux, le traitement des commandes, le service après-vente et la gestion des pièces détachées, le choix des emplacements d'usines et d'entrepôts, les achats, l'emballage, le traitement des retours de marchandises, la récupération ou le recyclage des matériaux, la gestion du transport et de l'entreposage (Fairouz Gouiza, 2016, P 26).

« La gestion logistique ou logistique comme étant le processus de planification, d'implication et du contrôle de l'efficacité et de l'efficience des flux des biens et services, de leur point de départ à leur point de consommation, pour la finalité de se conformer aux besoins et désirs du client » (CHRISTOPHER M,2000, page 29).

La logistique est le processus stratégique par lequel une entreprise organise et soutient ses activités. Elle implique la gestion des flux de matériaux et d'informations, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, du début à la fin. Son objectif principal est de faire correspondre l'offre de l'entreprise à la demande du marché de manière optimale. La logistique implique la coordination entre différents acteurs pour atteindre cet objectif, en gérant les tensions qui peuvent surgir en raison de différences dans les objectifs individuels (Tixier et al, 1981)

La logistique englobe toutes les activités liées à la planification, la mise en œuvre et le contrôle des flux physiques de marchandises ainsi que des flux d'informations associés. Cela comprend l'utilisation de ressources physiques, d'infrastructures informatiques, de personnel et de procédures pour permettre le déplacement des biens et la transmission d'informations, depuis l'approvisionnement en matières premières jusqu'à la livraison des produits finis au client final (A. Gretacap & P. Medan, 2023).

Elle est aussi définie comme une démarche transversale planifiant; mettant en œuvre et contrôlant des flux physiques et informationnels du point de consommation jusqu'au point d'origine. (Diego Vega et al, 2015, p 359)

En somme, la logistique vise à distribuer les produits vers les consommateurs de manière efficace, à moindre coût, au bon endroit et au bon moment, tout en assurant la satisfaction des besoins et attentes des clients.

2.3.1. Les différents types de logistiques

La logistique est un domaine vaste et varié, englobant plusieurs types qui se distinguent par leurs fonctions spécifiques au sein de la chaîne d'approvisionnement. Ces différents types de logistiques jouent un rôle crucial dans la gestion efficace des flux de matériaux, de l'approvisionnement en matières premières à la distribution des produits finis. Comprendre ces distinctions permet aux entreprises d'optimiser leurs processus et d'améliorer leur performance globale.

A. La logistique d'approvisionnement :

La logistique d'approvisionnement, également appelée logistique de matières premières, est une fonction clé de la chaîne logistique qui consiste à acheminer les produits de base, les composants et les sous-ensembles nécessaires à la production vers les usines ou les installations de production. Cette activité vise à assurer que les matières premières et les pièces nécessaires soient disponibles en temps voulu et en quantité suffisante pour soutenir la fabrication des produits finis.

Selon (Gancel.E, 2012) Voici quelques éléments importants concernant la logistique d'approvisionnement, sachant que la logistique d'approvisionnement implique souvent la gestion des relations avec les fournisseurs. Cela inclut la négociation des contrats d'approvisionnement, le suivi des performances des fournisseurs et la résolution des problèmes liés à la livraison ou à la qualité des matériaux.

– Planification des Stocks :

Une partie essentielle de la logistique d'approvisionnement est la gestion des stocks. Il s'agit de déterminer les niveaux de stock optimaux pour minimiser les coûts tout en évitant les pénuries de matières premières.

– **Transport et Distribution :**

La logistique d'approvisionnement comprend également la planification et l'exécution des activités de transport et de distribution pour livrer les matériaux aux emplacements requis dans les délais impartis. Cela peut impliquer l'utilisation de divers modes de transport tels que la route, le rail, le maritime ou le fret aérien.

– **Gestion des Flux d'Information :**

En plus de gérer les flux physiques de matériaux, la logistique d'approvisionnement implique également la gestion des flux d'informations associés. Cela comprend le suivi des expéditions, la communication avec les fournisseurs et les équipes de production, ainsi que l'utilisation de systèmes informatiques pour faciliter la coordination et la visibilité de la chaîne d'approvisionnement.

– **Optimisation des Processus**

L'objectif principal de la logistique d'approvisionnement est d'optimiser les processus afin d'assurer un approvisionnement efficace et rentable en matières premières et en composants. Cela contribue à garantir une production fluide et à répondre aux besoins des clients finaux ou des utilisateurs internes de l'entreprise.

B. La logistique de production

La logistique de production selon l'AFNOR englobe un ensemble d'activités visant à assurer un flux efficace et optimisé des matières premières, des composants et des produits tout au long du processus de fabrication dans une usine.

– **Gestion de Production**

Il s'agit de la planification et du contrôle des processus de fabrication pour assurer une production efficace et conforme aux objectifs fixés.

– **Planning et Ordonnancement d'Atelier**

Cela implique la planification des ressources et des opérations dans l'atelier de production pour optimiser l'utilisation des équipements et de la main-d'œuvre.

– **Approvisionnement des Composants et Ingrédients**

Cette activité consiste à assurer l'approvisionnement en matières premières, composants et ingrédients nécessaires à la fabrication des produits.

– **Mise à Disposition le Long des Chaînes de Production**

Elle concerne la gestion des flux de matériaux et la disposition stratégique des composants le long des lignes de production pour assurer un flux continu et efficace.

– **Stockage des Produits Finis ou des En-cours**

Il s'agit de la gestion des stocks de produits finis ou semi-finis dans l'usine, en optimisant l'espace et en assurant une rotation appropriée des stocks.

– **Prévision des Besoins :**

Cette activité consiste à anticiper les besoins en matières premières et en capacités de production en se basant sur des prévisions de la demande, afin d'éviter les ruptures de stock ou les surstocks inutiles.

C. La logistique de distribution

Selon l'AFNOR elle est définie comme l'ensemble des activités et des processus visant à assurer la livraison efficace des produits au consommateur final. Cela comprend la gestion des flux physiques ; transport ; entreposage et des flux d'informations suivi des commandes ; gestion des stocks, tout au long de la chaîne d'approvisionnement, depuis le point de production ou de stockage jusqu'au point de vente ou au domicile du client. Voici quelques modèles de logistique de distribution couramment utilisés :

– **Distribution en GMS (Grande et Moyenne Surface)**

Ce modèle concerne la livraison des produits aux grandes surfaces commerciales telles que les supermarchés et les hypermarchés. Les produits sont acheminés en gros volumes pour répondre à la demande des points de vente.

– **Vente par Correspondance (VPC)**

Il s'agit d'un modèle où les produits sont vendus à distance, souvent par le biais de catalogues ou de sites web, et livrés directement au domicile du client. La logistique de distribution dans ce cas implique la gestion des commandes, l'emballage et l'expédition des produits.

– **E-commerce**

Ce modèle de distribution en pleine expansion concerne la vente en ligne de produits via des plateformes web. La logistique de distribution dans le secteur de l'e-commerce comprend la gestion des entrepôts, le traitement des commandes, la préparation des colis et la livraison aux clients, souvent via des transporteurs spécialisés.

– **Retrait en magasin (*Click and Collect*)**

Ce modèle combine les avantages du commerce en ligne et des magasins physiques. Les clients commandent en ligne et récupèrent leurs produits dans un point de vente physique. La logistique de distribution doit garantir la disponibilité des produits dans les magasins et gérer efficacement le processus de collecte.

– **Distribution Directe (*D2C - Direct-to-Consumer*)**

Ce modèle implique la vente directe des produits du fabricant au consommateur sans passer par des intermédiaires traditionnels. La logistique de distribution dans ce cas peut inclure la gestion des commandes en ligne, l'emballage personnalisé et l'expédition directe aux clients. Ces différents modèles de logistique de distribution sont adaptés en fonction des canaux de vente, des préférences des consommateurs et de la nature des produits à livrer. L'objectif principal est d'assurer une expérience client optimale tout en minimisant les coûts et en maximisant l'efficacité opérationnelle de la chaîne d'approvisionnement.

2.3.2. Le rôle de la logistique

La fonction logistique au sein de l'entreprise vise à coordonner, au moindre coût, l'offre et la demande tant au niveau stratégique que tactique, tout en assurant la qualité des relations fournisseur-client à long terme. La logistique revêt une importance capitale pour tous les acteurs de l'entreprise car elle influence directement ses activités. Il s'agit souvent d'une fonction

transversale qui englobe tous les services de l'entreprise et favorise leur liaison la plus efficace possible.

La logistique peut ainsi constituer un avantage concurrentiel pour une entreprise, aussi bien pour une stratégie de domination par les coûts que pour une stratégie de différenciation par un meilleur service. Cette prise de conscience a induit des démarches de pilotage, la mise en place de calcul de coûts, de tableaux de bord. Cette importance a été renforcée par la large diffusion de la production en juste-à-temps qui impose à tous les fournisseurs en amont de la production de se plier au rythme de l'aval et donc de gérer autant le temps de livraison et de stockage (Claude Azard et Sabine Sépari, 2010).

Selon cette perspective, la fonction primordiale de la chaîne logistique réside dans l'assurance d'une conception, fabrication et distribution des produits aux consommateurs finaux de façon performante et optimale. Voici les principaux rôles de la chaîne logistique selon (Claude Azard et Sabine Sépari, 2010, P 673) :

– **Coordination des Entreprises Partenaires**

La chaîne logistique implique la coordination d'au moins trois entreprises partenaires, liées par des flux de produits, services et informations. Ces entreprises travaillent ensemble pour assurer la fluidité des opérations de bout en bout.

– **Gestion des Flux**

La chaîne logistique gère à la fois les flux amont (vers l'aval) et les flux aval (vers l'amont) de produits, services et informations. Cela inclut la gestion des approvisionnements, de la production, du transport, de la distribution et de la rétro-information.

– **Transition vers une Logique de Processus**

La chaîne logistique transcende les structures fonctionnelles traditionnelles des entreprises pour adopter une approche centrée sur les processus. Cela signifie qu'elle est orientée vers la gestion fluide des activités interconnectées nécessaires à la satisfaction des clients.

– **Performance et Satisfaction Client**

Plutôt que de se concentrer uniquement sur le profit, la chaîne logistique vise à améliorer la performance globale. Cela inclut la satisfaction client, mesurée par la disponibilité des produits, la qualité des services et la réactivité aux demandes du marché.

– **Gestion Orientée Client**

La gestion de la chaîne logistique se concentre sur les besoins et les attentes des clients finaux. Cela nécessite une compréhension approfondie des exigences du marché et une capacité à s'adapter rapidement aux évolutions de la demande.

– **Transversalité et Horizontalité**

Contrairement à une approche verticale axée sur les fonctions spécifiques, la chaîne logistique adopte une approche transversale et horizontale, intégrant les différents maillons de la chaîne pour optimiser les performances globales.

2.4. La gestion de la chaîne logistique (*Supply Chain Management*)

Le SCM englobe la coordination et l'optimisation des processus d'approvisionnement et de production, de stockage et de distribution tout au long de la chaîne logistique. Il vise à maximiser la valeur ajoutée tout en minimisant les coûts. Dans le cadre de l'importation d'appareils médicaux, le SCM prend une importance capitale pour assurer la disponibilité des produits, tout en maintenant des niveaux de stock optimaux et en réduisant les délais de livraison (ASLOG, P5-9).

D'après l'ASLOG, il s'agit d'orchestrer de manière holistique les ressources afin de répondre de la manière la plus adéquate possible à la demande client, qu'elle soit manifeste ou anticipée.

2.4.1. Le concept SCM

Au cours des dernières décennies, les entreprises ont été confrontées à des marchés volatils, à des niveaux de risque accrus et à une concurrence de plus en plus forte, les incitant à établir des relations de collaboration avec d'autres acteurs. Ces acteurs forment un réseau d'organisations impliquées dans divers processus et activités visant à créer de la valeur. Plutôt que de se considérer comme des concurrents autonomes, ces acteurs perçoivent désormais leurs relations comme des partenariats au sein d'un même réseau. Dans cette perspective, la gestion de la chaîne

d'approvisionnement (SCM) émerge comme une nouvelle approche managériale visant à gérer la complexité de la chaîne et les interactions entre ses différents acteurs.

Au départ, cette idée émergeait comme une extension naturelle des pratiques logistiques traditionnelles, visant à englober un réseau élargi de partenaires commerciaux impliqués à la fois en amont et en aval des opérations d'une entreprise. En d'autres termes, il s'agissait de transcender les limites habituelles de la logistique pour intégrer de manière systématique un ensemble plus vaste d'acteurs et de processus dans la gestion globale de la chaîne d'approvisionnement (Bechtel et Jayaram 1997).

Le concept de SCM a progressivement évolué pour se concentrer davantage sur les relations entre les divers acteurs de la chaîne et sur les méthodes permettant de mettre en place des partenariats efficaces. Au fil du temps, le SCM est devenu une pratique incontournable pour les entreprises, émergeant comme un élément clé de leur compétitivité. Son objectif principal est de générer davantage de valeur à la fois pour les clients et pour les entreprises elles-mêmes (Cooper et al 1997) tout en assurant l'intégration des unités organisationnelles le long de la chaîne d'une part et la coordination des flux d'une autre part (Stadtler 2005).

2.4.2. La chaîne logistique

Selon le référentiel (ASLOG) : « *désigne la chaîne logistique globale, celle qui va du fournisseur au client et où la production est tirée par la demande. Son objectif : le bon produit au bon endroit, au bon moment* ».

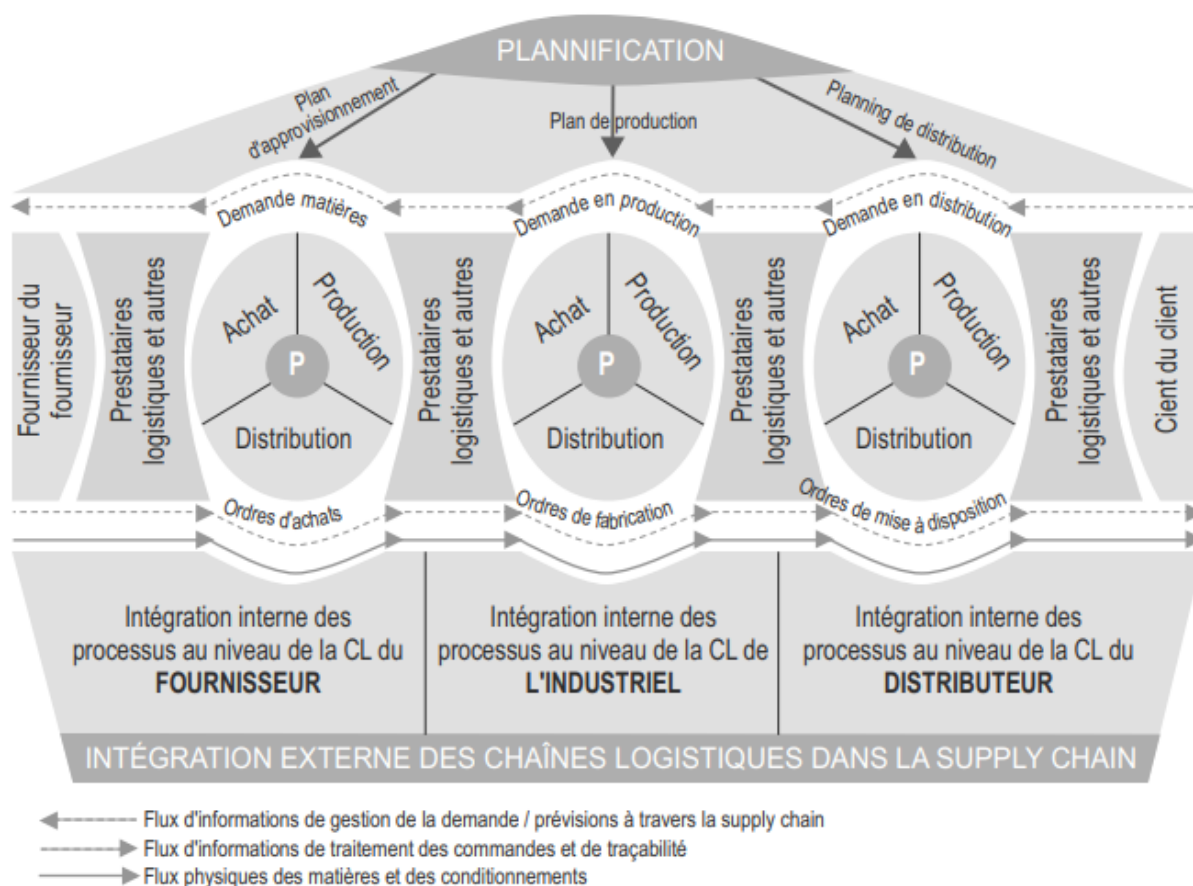
La *Supply-Chain*, ou chaîne d'approvisionnement, représente l'ensemble des étapes et des acteurs impliqués dans la production et la livraison d'un produit jusqu'au consommateur final. Elle englobe plusieurs activités essentielles telles que l'approvisionnement en composants et matières premières, la fabrication, l'assemblage des produits, le stockage dans des entrepôts, la gestion des commandes et leur suivi, la distribution, et enfin la livraison au client final (Sanders, 2012, P3).

Nous définissons la *Supply Chain* (SC) comme une structure organisationnelle ou un réseau hiérarchique, dynamique et séquentiel d'entreprises autonomes allant du premier fournisseur jusqu'au client final. Ces entités sont connectées par des flux amont et aval comprenant des flux physiques, informationnels, financiers et de connaissances, ainsi que par des processus transversaux. De plus, elles sont liées par des relations de diverses natures et de différents niveaux,

dans le but de satisfaire le client et les autres parties prenantes par une meilleure coordination et intégration, mais aussi par une plus grande flexibilité et réactivité.

La chaîne logistique, ou supply chain, se définit comme un réseau d'au moins trois entreprises interconnectées par des flux de produits, de services et d'informations allant de la source jusqu'au consommateur final. Cette chaîne inclut toutes les variables contemporaines à gérer, nécessitant que les entreprises partenaires évoluent d'une organisation fonctionnelle à une approche basée sur les processus. Elles doivent passer d'une orientation vers le profit à une quête de performance, d'une gestion centrée sur les produits à une gestion orientée vers les clients, et d'une logique verticale à une approche horizontale et transversale. Le but de cette chaîne est d'assurer la conception, la production et la distribution des produits aux utilisateurs finaux. Le bon fonctionnement de cette chaîne repose sur les acteurs impliqués, particulièrement sur la qualité de la coopération entre chaque entreprise participante. Il dépend aussi de la qualité des interfaces informationnelles et technologiques, ainsi que de leur capacité à communiquer efficacement. L'objectif est de mettre en place un système de gestion intégré et coordonné qui vise l'optimisation de l'ensemble du réseau plutôt que celle d'un seul de ses composants.

Figure 1 : Schématisation de la chaîne logistique amont et aval.



Source : YVES PIMOR et Michel FENDER, logistique, production, distribution, soutien, 5^{ème} édition, Dunod, paris, 2008, p, 660

2.4.3. Chaîne logistique et réseau d'entreprise

Selon (Yves,2008, p661) on distingue deux types de configurations de réseaux d'entreprises, chacun impliquant des modes de régulation distincts. Cependant, avec le temps, ces différences peuvent devenir moins marquées :

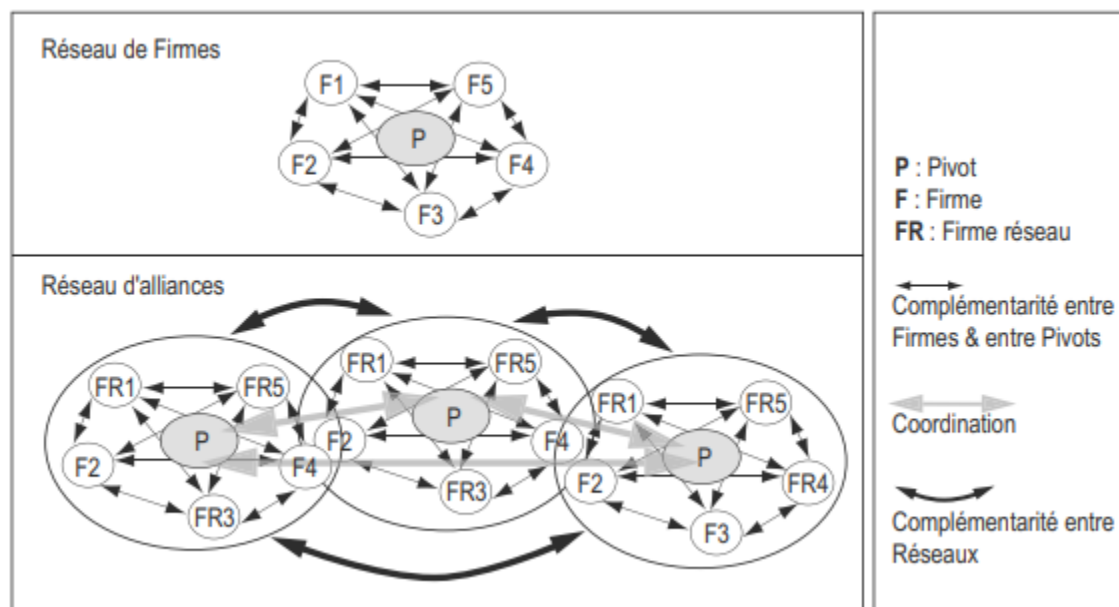
A. Le réseau type entreprise « Pivot »

Une entreprise leader se situe au cœur d'un réseau de partenaires commerciaux (fournisseurs, clients), tous liés par des contrats à long terme.

B. Le réseau type « alliance »

Des entreprises choisissent de collaborer sans créer une entité spécifique, en s'appuyant uniquement sur des relations contractuelles. L'objectif est d'améliorer leur réactivité et leur flexibilité, en structurant leurs interactions autour de la collecte d'informations sur les clients et leurs besoins.

Figure 2 : Schématisation des différents types de réseau d'entreprises logistiques



Source : YVES PIMOR et Michel FENDER, logistique, production, distribution, soutien, 5^{ème} édition, Dunod, paris, 2008, p 661

2.5.Référentiel ASLOG

Depuis 1972, l'ASLOG, l'Association française de la Supply Chain et de la Logistique, s'engage à promouvoir le développement des pratiques logistiques au sein des entreprises, tant sur le plan national qu'international. Révisé en 2005, le référentiel de l'ASLOG constitue un ensemble de critères permettant d'évaluer la performance logistique globale des entreprises, qu'elles soient industrielles, commerciales ou de distribution. Ce référentiel vise à aider les entreprises à améliorer leurs performances logistiques en identifiant les axes d'amélioration prioritaires. Structuré autour de 140 questions réparties en 10 chapitres, il aborde les différents aspects de la chaîne logistique tels que l'approvisionnement, la production, le transport, le stockage et la vente. En outre, il intègre des éléments clés tels que la stratégie, la planification, la conception de projets, la gestion des retours et de l'après-vente, ainsi que l'utilisation d'indicateurs de performance et l'adoption d'une démarche d'amélioration continue. Cependant, son utilisation efficace nécessite une formation appropriée pour les utilisateurs.

2.5.1. Historique et évolution du référentiel ASLOG

L'ASLOG a élaboré un référentiel logistique inspiré de celui développé par VOLVO dans les années 1990. Ce référentiel vise à soutenir les entreprises dans leur démarche d'amélioration continue, en mettant l'accent sur l'atteinte de l'excellence opérationnelle et l'adoption des meilleures pratiques logistiques. Initialement lancée en 1997, la première version de ce référentiel comportait 53 questions centrées principalement sur le cycle de vie des produits, mais ne prenait pas suffisamment en compte les aspects liés au flux aval et d'autres enjeux logistiques. Par la suite, en 2002, le concept de la Supply Chain a été intégré au référentiel pour mieux répondre aux besoins évolutifs des entreprises.

2.5.2. Objectifs de Performance Logistique dans le Référentiel ASLOG

Selon le (Référentiel ASLOG 4.2, 2005, P7), Les objectifs de performance logistique sont étroitement liés à la stratégie globale de l'entreprise et doivent être alignés avec celle-ci pour assurer une cohérence optimale. Ces objectifs, bien que formulés à partir des opérations logistiques, sont validés par la direction de l'entreprise après une concertation avec les autres fonctions afin d'assurer une vision globale harmonisée. La satisfaction client, fondamentale dans cette démarche, se traduit par des objectifs axés sur la qualité du service, tels que la disponibilité des produits, le respect des délais, et la fiabilité des informations fournies. Parallèlement, la quête d'une meilleure rentabilité

économique passe par des objectifs de gestion rigoureuse des stocks, d'optimisation des flux physiques, ainsi que par une recherche constante d'efficacité et de productivité à travers l'ensemble des processus logistiques. Enfin, la réduction des délais constitue une préoccupation centrale, visant à accélérer l'ensemble du processus logistique pour améliorer la réactivité et la performance globale de l'entreprise.

2.5.3. L'évaluation de la maturité selon ASLOG

Selon (L'ASLOG, P103) l'évaluation de la performance logistique d'une entreprise est une tâche complexe qui requiert des compétences spécialisées et une expérience significative dans le domaine. Cela devient particulièrement délicat lorsqu'il s'agit de comparer les pratiques d'une entreprise à celles considérées comme les meilleures dans le domaine. Le modèle français propose une approche d'évaluation basée sur le niveau de performance ou de maîtrise des pratiques, des activités ou des processus. Selon (Zouaghi, 2013, p.100), ce référentiel se concentre sur trois aspects fondamentaux : le développement d'une méthode, l'amélioration de la performance et la maîtrise des risques. La méthodologie d'évaluation de l'ASLOG repose sur une échelle de notation en quatre niveaux de performance (0, 1, 2, 3), centrée sur les points mentionnés précédemment : la méthode, la performance et le risque. Cette approche permet de catégoriser et d'analyser les pratiques logistiques en fonction de leur niveau de performance dans ces domaines clés.

2.6.L'audit interne

L'ISO 9000 : 2015 décrit cet outil comme un moyen d'apprécier la conformité du système de management de la qualité (SMQ), ainsi que celle des systèmes de management environnemental (SME) ou de santé et sécurité au travail (SMS), par rapport aux critères d'une norme spécifique. Il sert également à juger de l'efficacité du système de management en question, soit sa faculté à réaliser les objectifs fixés.

La culture d'audit, qui gagne en visibilité récemment, a émergé en réaction aux scandales financiers récents. Selon Maalemi Tarik (2023, p. 85), l'interaction entre les trois acteurs clés de l'audit – l'audit interne, l'audit externe et le comité d'audit – est déterminante pour accroître l'efficacité et l'efficacité du processus d'audit dans son ensemble, ainsi que pour enrichir la gouvernance des entreprises. Cette étude révèle l'importance capitale de l'audit interne et externe.

A. Définition de l'audit interne

L'audit interne est une activité neutre et impartiale qui offre à une entreprise une garantie sur la façon dont elle contrôle ses opérations. Elle offre également des conseils et suggestions pour les améliorer et contribue à créer de la valeur supplémentaire. En utilisant une approche méthodique et organisée, l'auditeur évalue les processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance de l'entreprise, et fait des recommandations pour les rendre plus efficaces (IFACI, 2017). En somme, l'audit interne aide l'entreprise à atteindre ses objectifs en assurant une gestion rigoureuse et en identifiant les domaines où des améliorations sont nécessaires.

Ces définitions mettent en évidence les caractéristiques de l'audit interne en tant que fonction : Indépendante et objective ; Relevant du plus haut échelon de la hiérarchie ; Réalisée de manière périodique ; Englobant l'ensemble des entités et activités de l'entreprise ; Assurant à la fois un rôle de contrôle et de conseil ; Ayant pour objectif principal l'évaluation du contrôle interne afin d'améliorer la maîtrise des activités par les responsables ; Contribuant à la création de valeur ajoutée.

B. La différence entre Audit interne et contrôle interne

La revue de la littérature montre une variété de définitions de l'audit et du concept de contrôle interne reflétant son importance. Il convient de clarifier la distinction entre le contrôle interne et l'audit interne, car leurs finalités sont différentes. Le contrôle interne représente une structure ou un système organisationnel qui assure la gestion efficace des risques et la protection des actifs de l'entreprise. En revanche, l'audit interne est une fonction spécialisée chargée de l'analyse et de la vérification indépendante des processus de l'entreprise. Relevant généralement de la direction générale, cette fonction peut enquêter sur divers aspects de l'entreprise à la demande de celle-ci (Ammar, 2007).

« Le contrôle interne consiste en une organisation rationnelle de la comptabilité et du service comptable visant à prévenir, tout au moins à découvrir sans retard, les erreurs et les fraudes » (Bénédict G, 1990).

2.6.1. Objectifs de l'audit interne

Ces définitions mettent en lumière les attributs fondamentaux de l'audit interne en tant que fonction : garantir la cohérence entre les structures organisationnelles, les ressources disponibles et les objectifs définis par l'entreprise ; vérifier la conformité aux normes et

référentiels, qu'ils soient internes ou externes, et s'assurer de leur efficacité opérationnelle ; examiner la régularité des opérations menées par l'entreprise ; contrôler la mise en œuvre précise des directives de la direction générale, ainsi que des réglementations légales et réglementaires ; assurer le bon fonctionnement des processus et des structures de l'entreprise afin de garantir la fiabilité des informations produites ; accroître et maintenir la valeur de l'organisation en fournissant des garanties, des conseils et des perspectives basés sur une stratégie orientée vers la gestion des risques de manière impartiale.

2.6.2. La différence entre l'audit interne et externe :

Selon l'œuvre collectif de (Casewire, 2023), la différence entre l'audit interne et externe réside sur 3 section essentielle : l'objectifs de l'audit ; la méthodologie ainsi que l'objectivité.

A. Audit Interne

L'objectif de l'audit interne est multiple. Il vise à évaluer et à améliorer l'efficacité des processus internes, en se concentrant sur la gestion des risques, le contrôle interne et la gouvernance. Les auditeurs internes fournissent également des conseils à la direction pour améliorer les opérations et la conformité. De plus, ils aident la direction à atteindre les objectifs de l'organisation en identifiant les inefficacités et en proposant des solutions (Mousa, 2005).

En ce qui concerne les méthodes utilisées, l'audit interne implique une surveillance continue des processus et des contrôles internes pour détecter et corriger rapidement les problèmes. Les auditeurs internes effectuent des évaluations détaillées des départements ou des fonctions spécifiques, connues sous le nom d'audits opérationnels. En plus des audits, ils fournissent des recommandations et des conseils pour améliorer les processus et les contrôles internes (Brody et al, 2014).

L'objectivité des auditeurs internes est essentielle mais peut être influencée par leur rapport à la direction ou au comité d'audit. Ils doivent maintenir une indépendance suffisante pour effectuer leurs tâches de manière impartiale. Cependant, ils peuvent subir des pressions pour aligner leurs conclusions sur les attentes de la direction, ce qui peut compromettre leur impartialité. De plus, la réalisation simultanée de tâches d'assurance et de conseil peut entraîner des conflits d'intérêts (Stewart, 2010).

B. Audit Externe

L'objectif de l'audit externe est principalement de fournir une opinion indépendante sur la véracité et la fidélité des états financiers. Les auditeurs externes vérifient également que les états financiers sont conformes aux normes comptables et aux réglementations en vigueur. Leur rôle est crucial pour protéger les intérêts des parties prenantes, en assurant aux investisseurs, créanciers et autres parties prenantes que les états financiers reflètent une image fidèle de la situation financière de l'entreprise (Mousa, 2005).

Les méthodes employées par les auditeurs externes incluent des tests d'indépendance et des procédures pour vérifier les données financières. Ils utilisent des techniques analytiques pour évaluer les tendances et les relations financières afin de détecter des anomalies. De plus, ils se servent de méthodes d'échantillonnage statistique pour tirer des conclusions sur les données financières (Brody et al, 2014).

L'objectivité des auditeurs externes est renforcée par leur indépendance de l'organisation auditée. Ils sont régis par des normes professionnelles et éthiques strictes qui exigent l'indépendance et l'impartialité. Souvent, ils sont interdits de fournir des services non liés à l'audit à leurs clients d'audit, ce qui réduit les risques de partialité. Les acteurs proposant des services d'accompagnement de mise en place de systèmes de gestion ne peuvent pas certifier le même service, assurant ainsi l'objectivité et l'exhaustivité de la conformité de l'entreprise qui souhaite être auditée ou certifiée (Stewart, 2010).

2.7.L'audit logistique :

Conformément à la norme ISO (19011 : 2018), un audit logistique est défini comme un examen systématique et indépendant visant à évaluer si les activités et les résultats liés à la logistique respectent les exigences prédéfinies (cahiers des charges, normes, etc.) et s'ils sont mis en œuvre de manière efficace pour atteindre les objectifs fixés. L'audit logistique vise à optimiser le fonctionnement des sites ou des systèmes logistiques en assurant une performance satisfaisante tout en minimisant les coûts. Il consiste à évaluer si les opérations logistiques actuelles atteignent les niveaux de performance prévus au coût le plus bas possible. En identifiant les points à améliorer en termes de service et de coûts, l'audit logistique propose un plan d'action détaillé pour mettre en œuvre les changements nécessaires. Malgré son importance pour l'efficacité opérationnelle, il est noté que la pratique de l'audit des activités

logistiques n'est pas encore pleinement intégrée dans les pratiques courantes (Laurentie.J et al, 2000). L'audit logistique consiste à vérifier si une entreprise respecte les règles et standards en vigueur. Il peut être déclenché par l'entreprise elle-même ou à la demande d'un client en raison du développement de nouveaux produits, de coûts logistiques élevés ou de problèmes de performance. L'objectif de l'audit est de repérer les points faibles du système logistique ainsi que les bonnes pratiques de gestion par rapport à des normes spécifiques. Les recommandations de l'audit visent à améliorer les méthodes de gestion et à répondre aux besoins des personnes qui ont commandé l'audit. En fin de compte, l'audit logistique évalue la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques en adoptant les meilleures pratiques disponibles (Marion et al, 2012)

L'audit de performance est une méthode qui consiste à examiner de manière objective et fiable si les entreprises, les systèmes et les opérations fonctionnent selon les principes d'économie, d'efficience et d'efficacité, tout en identifiant les possibilités d'amélioration. Dans le domaine du management logistique ou de la SCM, cet audit implique une évaluation planifiée de l'ensemble des flux, des pratiques et des activités logistiques, en conformité avec un référentiel défini (Sadikki et al, 2017)

2.7.1. Méthodologie de l'audit logistique :

L'audit en tant que démarche et méthodologie d'examen doit suivre certaines étapes. La conduite d'une mission d'audit logistique se structure en trois grandes étapes :

- La phase de préparation de l'audit : elle consiste à la détermination du périmètre de l'étude, puis la préparation du questionnaire d'évaluation.
- La phase de réalisation de l'audit : c'est la phase de mise en place de l'audit après une observation et un diagnostic de l'entreprise.
- La phase de conclusion de l'audit : c'est la phase d'analyse et de détermination des forces et faiblesse. Enfin, les recommandations.

2.7.2. Référentiels d'audit logistique :

Les référentiels aident les entreprises à structurer la gestion de leurs activités et processus, tant en interne qu'avec des partenaires externes qu'elles ne contrôlent pas totalement. Dans le domaine de la logistique et de la gestion de la chaîne d'approvisionnement (SCM), plusieurs organismes ont développé des outils pour aider les entreprises à mieux comprendre les défis et pratiques associés.

Ces outils, connus sous le nom de référentiels ou modèles de référence, ont évolué en fonction de divers paramètres ainsi que de l'accumulation des connaissances dans ce domaine.

Le référentiel d'audit, ainsi que les critères d'audit, englobent l'ensemble des politiques, des procédures et des exigences définies. Un référentiel constitue une compilation d'outils d'évaluation qui comprend un ensemble de règles, de procédures et de bonnes pratiques largement acceptées à l'échelle internationale (ISO 9000 version 2005 modifiée par la version ISO 9000 – 2015)

CHAPITRE 2 :
CADRE ORGANISATIONNEL ET CADRE
METHODOLOGIQUE

SECTION 01 : CADRE METHODOLOGIQUE

Dans ce chapitre, nous présenterons en détail notre approche méthodologique ainsi que notre posture épistémologique. Nous décrirons également les méthodes de recherche et les instruments de collecte de données que nous avons utilisés pour atteindre nos objectifs et répondre à notre problématique de recherche.

1.1. Les différents types de méthodologies de recherche

Dans le cadre de toute recherche académique ou professionnelle, il est crucial de choisir une méthodologie appropriée pour répondre efficacement aux questions posées et atteindre les objectifs fixés. La méthodologie de recherche détermine la manière dont les données seront collectées, analysées et interprétées. Il existe plusieurs approches méthodologiques, chacune avec ses propres caractéristiques et applications spécifiques. Ce chapitre présente une vue d'ensemble des principales méthodologies de recherche, en mettant en lumière les trois types principaux : la recherche qualitative, la recherche quantitative et la recherche mixte. Chacune de ces approches offre des avantages distincts et peut être choisie en fonction de la nature de la question de recherche et des objectifs de l'étude. Nous explorerons ces méthodologies en détail pour comprendre leur pertinence et leur application dans le contexte de l'évaluation du niveau de maturité de la chaîne logistique selon le référentiel ASLOG.

1.1.1 La méthodologie adoptée :

Pour notre étude au sein de l'entreprise IMC, nous avons adopté une **méthodologie qualitative**. Cette approche nous permet de comprendre en profondeur les perceptions et les expériences des parties prenantes concernant la chaîne logistique. En utilisant des **entretiens semi-directifs** pour recueillir des informations détaillées et nuancées, nous avons pu explorer les pratiques, les défis et les opportunités logistiques de l'IMC. Cette méthode qualitative nous a offert une vue d'ensemble riche et contextuelle, **facilitant ainsi une évaluation approfondie du niveau de maturité logistique selon le référentiel ASLOG**.

1.2. Epistémologie :

L'épistémologie, ou la théorie de la connaissance, constitue un élément fondamental de toute démarche de recherche. Elle examine la nature, les sources et les limites de la connaissance humaine. Dans le cadre de notre étude sur l'évaluation du niveau de maturité de la chaîne logistique

selon le référentiel ASLOG, il est essentiel de clarifier la posture épistémologique adoptée. Cette clarification permet de mieux comprendre les choix méthodologiques et d'assurer la cohérence de l'ensemble du processus de recherche.

Cette section vise à situer notre travail dans ce cadre théorique et à justifier l'approche épistémologique choisie pour notre recherche. Nous explorerons les principales approches épistémologiques, à savoir le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme. Chacune de ces approches offre une perspective unique sur la manière dont la connaissance est acquise et validée. Selon les recherches de (Perret.V et Seville.M, 2003, page 13-20) nous avons une définition claire des trois épistémologies

1.2.1 Justification de l'épistémologie choisie

Nous avons choisi une approche interprétativiste pour notre étude, car elle nous permet de comprendre en profondeur les pratiques et les perceptions des acteurs de la chaîne logistique de l'IMC. Cette approche est particulièrement adaptée à l'analyse des dynamiques internes et des interactions sociales au sein de l'entreprise, offrant une compréhension riche et contextuelle des processus logistiques.

1.3.La collecte de données

Cette étape constitue une grande importance pour notre recherche car elle dicte l'exhaustivité de notre travail (Brody et al, 2014). La conduite d'entretiens semi-directifs peut répondre à deux types principaux de questions évaluatives. Tout d'abord, elle permet de clarifier les objectifs initiaux souvent complexes d'une politique d'entreprise. Ensuite, ces entretiens peuvent être utilisés pour évaluer la mise en œuvre de la politique, en comprenant comment ses objectifs se traduisent concrètement dans les interventions et les pratiques de ces agents économiques sur le terrain, bien que ces usages puissent être combinés dans une même recherche évaluative, nous détaillons successivement leurs contributions respectives (PIN Clément, 2023, P2). Nous allons donc présenter les différentes méthodes de recueil d'information utiliser :

A. Les entretiens directs

Les entretiens ont été réalisés auprès des parties prenantes internes de l'IMC pour recueillir des informations détaillées sur leurs attentes et besoins en matière de performance logistique. Les entretiens directs ont été utilisés pour obtenir des réponses précises sur des aspects spécifiques du référentiel ASLOG et des pratiques logistiques de l'IMC.

Un tableau des personnes interrogées, avec leurs postes respectifs, est présenté ci-dessous :

Tableau 3 : Liste des interviewés

Nom et prénom	Poste	Expériences professionnels	Formations
Abdenour Bettayeb	Directeur des approvisionnements	Le répondant à garder le même rôle au sein de l'entreprise depuis une dizaine d'années	
Dif Amina	Transit manager	Responsable import et relations bancaires chez Agroalimentaire (Québec)	Transport international de marchandise à CESI Algérie Formation de technique douanières à CESI Algérie DESS en management chez CACI License de traduction, option : Arabe français anglais
Missaoui Mouloud	Chef de service des approvisionnements	Le répondant à garder le même rôle au sein de l'entreprise depuis une dizaine d'années	License gestion à l'université d'Alger
Ibrahim Khalil Aizel	Chef de produit	Directeur commercial chez Inal pharm Délégué au crédit chez AGBI bank	License finance, option finance et services de gestion financière à l'université d'Alger

Source : Elaboré par moi-même.

B. L'observation

L'observation des processus logistiques au sein de l'IMC a permis de recueillir des données contextuelles et de valider les informations obtenues lors des entretiens. Cette méthode a offert une vue directe des opérations et a aidé à identifier des points d'amélioration potentiels.

C. Le recueil documentaire

L'analyse des documents internes, tels que les rapports de performance, les processus logistiques et les audits précédents, a complété notre collecte de données en fournissant des informations supplémentaires et en corroborant les données recueillies par d'autres moyens.

1.4. Adaptation du référentiel ASLOG selon les besoins de l'entreprise

L'adaptation du référentiel ASLOG est une étape cruciale pour évaluer avec précision le niveau de maturité de la chaîne logistique de l'entreprise IMC. Le référentiel ASLOG, initialement conçu pour fournir un cadre général d'évaluation des pratiques logistiques, nécessite souvent des ajustements pour répondre aux spécificités et aux besoins uniques de chaque entreprise. Dans cette section, nous détaillerons les différentes modifications et créations d'indicateurs effectuées pour personnaliser ce référentiel en fonction des particularités d'IMC.

Nous expliquerons d'abord comment des indicateurs spécifiques ont été créés sur la base des principes du référentiel ASLOG, mais adaptés pour refléter les réalités et les exigences propres à l'entreprise. Ensuite, nous aborderons les modifications apportées aux indicateurs existants afin de les rendre plus pertinents pour les activités d'IMC. Enfin, nous présenterons les nouveaux indicateurs ajoutés, qui n'étaient pas inclus dans le référentiel initial, mais qui sont essentiels pour répondre aux attentes et aux objectifs spécifiques de l'entreprise. Cette personnalisation du référentiel permet d'assurer une évaluation plus précise et plus utile du niveau de maturité logistique d'IMC.

A. La création d'indicateurs spécifiques à l'entreprise basés sur le référentiel ASLOG

Nous avons élaboré des indicateurs spécifiques à l'IMC en nous basant sur le référentiel ASLOG, tout en tenant compte des particularités de l'entreprise et des exigences de ses parties prenantes.

B. Modification des indicateurs existants pour mieux correspondre aux besoins de l'IMC :

Les indicateurs existants du référentiel ASLOG ont été modifiés pour mieux répondre aux besoins spécifiques de l'entreprise en tenant compte des retours des entretiens et des observations sur le terrain.

C. Ajout de nouveaux indicateurs non présents dans le référentiel initial pour répondre aux exigences spécifiques de l'entreprise :

Des indicateurs supplémentaires ont été créés pour combler les lacunes du référentiel initial et répondre aux exigences spécifiques des besoins exprimés par les employés, garantissant ainsi une évaluation plus complète et pertinente de la performance logistique.

1.5. La méthodologie de l'audit choisie

Pour entreprendre une évaluation de la chaîne logistique conforme au référentiel ASLOG, plusieurs étapes d'audit logistique doivent être suivies rigoureusement. En premier lieu, la réunion d'ouverture, c'est une phase préliminaire est essentielle pour définir les objectifs de l'audit ainsi que le périmètre de son application et de se mettre en accord sur la méthode qui sera utiliser pour identifier les parties prenantes et établir un plan d'action détaillé. Cette étape initiale permet de garantir une approche méthodique et ciblée tout au long du processus d'évaluation. Ensuite, vient l'étape de la collecte des données, où une analyse exhaustive des flux de produits et d'informations est effectuée à travers des entretiens, des observations sur site et la consultation de documents pertinents. Cette phase permet de recueillir des informations précieuses sur les processus actuels de la chaîne logistique. Une fois les données collectées, une analyse approfondie est réalisée pour évaluer la performance de la chaîne logistique selon les critères définis par le référentiel ASLOG. Cette étape permet d'identifier les points forts et les points faibles de la chaîne logistique, ainsi que les opportunités d'amélioration. Enfin, les résultats de l'audit sont communiqués aux parties prenantes concernées, accompagnés de recommandations spécifiques pour optimiser la performance logistique et renforcer la compétitivité de l'entreprise

SECTION 02 : CADRE ORGANISATIONNEL

Cette section vise à fournir un aperçu complet de l'entreprise IMC, éclairant ses caractéristiques clés ainsi que son rôle prédominant dans le domaine pharmaceutique. Une présentation détaillée de l'IMC sera offerte, permettant ainsi de situer le contexte dans lequel notre étude sur l'évaluation du niveau de maturité de sa chaîne logistique prend place.

2.1.Présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette section, nous introduirons l'entreprise IMC en mettant en avant ses caractéristiques essentielles et son rôle dans le secteur pharmaceutique. La présentation détaillée de l'IMC permettra de comprendre le cadre dans lequel se déroule notre étude sur l'évaluation du niveau de maturité de sa chaîne logistique

A. Présentation de l'entreprise d'accueil

Industries Médico-Chirurgicales (IMC) sont une entreprise de premier plan dans la production de dispositifs médicaux, de consommables pour la dialyse et de solutés. Fondée en 1989, IMC est devenue le leader du consommable médical en Algérie grâce à plus de 25 ans de recherche et développement continus. L'entreprise s'efforce de répondre aux besoins de ses clients en respectant les normes de qualité les plus élevées et en se concentrant sur la sécurité, des principes fondamentaux à la base de son succès et de sa position de leader mondial.

B. Historique et Contexte

Depuis sa création, IMC a mis à disposition des professionnels de la santé un large éventail d'articles à usage unique et pharmaceutiques. En 2003, IMC a élargi son domaine d'activité au traitement des patients hémodialysés par le biais du groupe RENADIAL, permettant de traiter plus de 5000 patients dans 300 centres de dialyse à travers le territoire national. La même année, IMC s'est investi dans la production de solutés massifs au sein de son unité BIOLYSE.

C. Certifications et Qualité

L'IMC adhère aux standards de la Pharmacopée Européenne, dispose des certifications ISO et du marquage CE, garantissant ainsi la qualité et la sécurité de ses produits. Le département de contrôle qualité de l'entreprise assure une qualité optimale et la sécurité des traitements, validés par le Laboratoire National de Contrôle des Produits Pharmaceutiques.

D. Activités et Secteur d'Activité

L'entreprise produit et distribue une variété d'équipements médicaux, incluant des dispositifs de diagnostic et des équipements de traitement et de soins. En tant que leader dans la revente d'appareils médicaux, IMC joue un rôle crucial dans la chaîne d'approvisionnement médicale en Algérie.

E. Taille et Localisation

Avec une taille d'entreprise comprise entre 1 001 et 5 000 employés, IMC est stratégiquement située à Rouiba, Alger, facilitant ainsi la gestion des flux de produits et l'accès aux principales routes de distribution et infrastructures logistiques.

F. Mission et Vision

La mission d'IMC est de contribuer à l'amélioration des soins de santé en fournissant des équipements médicaux fiables et performants. L'entreprise vise à maintenir des standards élevés de qualité et de service, tout en innovant continuellement pour répondre aux exigences du marché. IMC aspire à devenir un leader reconnu dans la distribution d'équipements médicaux grâce à une chaîne logistique efficace et des partenariats solides.

G. Objectifs Stratégiques

Pour atteindre ses objectifs, IMC met en œuvre une stratégie axée sur l'excellence opérationnelle, l'optimisation des processus logistiques, et la satisfaction des besoins de ses clients. L'entreprise investit continuellement dans la formation de son personnel, l'amélioration de ses infrastructures, et l'adoption de technologies avancées pour rester compétitive sur le marché.

Cette présentation de l'IMC établit le cadre nécessaire pour comprendre les enjeux et les défis spécifiques auxquels l'entreprise est confrontée dans la gestion de sa chaîne logistique. Cela nous permettra d'avoir une meilleure compréhension des résultats de notre évaluation du niveau de maturité de la chaîne logistique de l'IMC selon le référentiel ASLOG.

2.2.La situation géographique d'Industries Médico Chirurgicales

L'entreprise IMC bénéficie d'une présence stratégique à travers quatre sites majeurs en Algérie : Oran, Alger, Annaba, et Khroub. Chacun de ces sites offre des avantages géographiques et logistiques uniques qui renforcent la position d'IMC dans le secteur pharmaceutique.

– Oran

Située sur la côte ouest de l'Algérie, Oran est un hub commercial et industriel majeur. La présence d'IMC à Oran lui permet de desservir efficacement la région ouest du pays ainsi que les pays voisins, facilitant ainsi la distribution rapide de ses produits médicaux dans cette zone géographique importante.

– Alger

La capitale algérienne, Alger, est le centre économique du pays et un point névralgique pour les activités commerciales. La localisation d'IMC à Alger offre un accès privilégié aux infrastructures de transport et aux réseaux de distribution, ce qui facilite la logistique et permet à l'entreprise de répondre efficacement à la demande du marché.

– Annaba

Positionnée sur la côte est de l'Algérie, Annaba est un port maritime vital pour le commerce régional et international. La présence d'IMC à Annaba lui donne un accès direct aux voies navigables, facilitant l'importation de matières premières et l'exportation de produits finis vers d'autres régions du monde.

– Khroub

La ville de Khroub, située dans la wilaya de Constantine, est un carrefour stratégique au cœur de l'Algérie. La proximité de Khroub avec d'importants axes routiers et ferroviaires en fait un lieu idéal pour la gestion des flux de produits et la coordination des opérations logistiques d'IMC dans toute l'Algérie.

En s'appuyant sur ces quatre sites stratégiques, IMC peut optimiser ses opérations de production, de distribution et de logistique, garantissant ainsi une réponse efficace aux besoins du marché tout en renforçant sa position de leader dans le secteur pharmaceutique en Algérie.

2.3.L'organigramme

Dans le cadre de cette étude, l'entreprise IMC a fourni un document rédigé détaillant son organigramme interne. Cependant, il convient de noter que l'entreprise considère la structure de son organisation comme confidentielle et ne peut être divulguée à des fins d'utilisation externe. L'organigramme déclare plusieurs directions clés, chacune jouant un rôle vital dans le fonctionnement global de l'entreprise. Les directions déclarées dans l'organigramme sont :

- Direction générale
- Direction des Affaires règlementaires
- Direction des Ressources Humaines
- Direction des Ventes
- Direction des Approvisionnements et de la gestion des stocks
- Direction de la Production
- Direction de la Maintenance
- Direction Contrôle de la qualité
- Direction Management de la Qualité

2.4.Ses fournisseurs

Dans le cadre de ses opérations, IMC collabore avec des fournisseurs de renom à travers le monde, assurant ainsi un approvisionnement fiable en matières premières et en équipements essentiels. Voici une liste des fournisseurs les plus importants selon les documents internes de l'entreprise, répartis par continent :

A. Europe

– **BIOMÉRIEUX :**

Fondée en France en 1963, bioMérieux est une entreprise de diagnostic in vitro qui se spécialise dans le développement de solutions de diagnostic médical pour améliorer la prise en charge des patients et la sécurité alimentaire. Avec son expertise en microbiologie, immunologie et biologie moléculaire, bioMérieux fournit des produits innovants et des services de qualité supérieure aux laboratoires cliniques et industriels à travers le monde.

– **MEDTRONIC**

Établie en Irlande, Medtronic est une entreprise mondiale de technologie médicale engagée dans la création de dispositifs médicaux innovants pour traiter une gamme variée de conditions de santé, y compris les maladies cardiaques, neurologiques, et les troubles chroniques. Avec des décennies d'expérience et un engagement envers l'innovation, Medtronic est reconnue pour ses avancées technologiques qui améliorent la vie de millions de patients dans le monde entier.

– **PHILIPS**

Originaire des Pays-Bas, Philips est une entreprise de technologie diversifiée qui opère dans plusieurs secteurs, y compris la santé. En tant que leader mondial en imagerie médicale, en diagnostic et en santé à domicile, Philips propose une gamme étendue de produits et de solutions médicales innovantes visant à améliorer les résultats des patients et à transformer les soins de santé.

B. Asie :

– **NIPRO :**

Basée au Japon, Nipro Corporation est une société de technologie médicale spécialisée dans la fabrication de produits et d'équipements pour l'administration de médicaments, la dialyse, les diagnostics et la chirurgie cardiovasculaire. Depuis sa fondation en 1954, Nipro s'est engagée à fournir des produits de haute qualité et des solutions innovantes pour répondre aux besoins de santé mondiaux.

– **TERUMO BCT :**

Terumo BCT, une filiale de Terumo Corporation basée au Japon, se consacre au développement de technologies et de produits visant à améliorer la collecte, le traitement et la conservation du sang et de ses composants. En combinant l'expertise scientifique et technologique, Terumo BCT contribue à fournir des solutions sûres et efficaces pour les transfusions sanguines et la thérapie cellulaire.

C. Amérique

– **FRESENIUS :**

Originaire d'Allemagne, Fresenius est un groupe de santé mondial qui fournit des produits et des services dans les domaines de la dialyse, des soins intensifs, des technologies médicales et des cliniques privées. Avec sa division Fresenius Medical Care, l'entreprise est le leader mondial de la dialyse, offrant des solutions complètes pour le traitement des patients atteints d'insuffisance rénale.

2.5.Ses produits commercialisés

IMC propose une gamme variée de produits médicaux répondant aux besoins diversifiés du secteur de la santé. Voici un aperçu de ses principaux produits commercialisés :

- Réactif IVD (In Vitro Diagnostic) et Équipement de Laboratoire, contribuant à des diagnostics précis et fiables pour un large éventail de pathologies.
- Produits de cardiologie tels que les pacemakers, les stents, etc., offrant des solutions avancées pour le traitement des maladies cardiovasculaires.
- Équipement de radiologie et d'échographie, permettant des examens d'imagerie médicale précis et complets.
- Filtres de dialyse, essentiels pour le traitement des patients atteints de maladies rénales, garantissant une filtration efficace des toxines et des déchets.
- Stations de traitement d'eau pour la préparation des solutions de dialyse, assurant la qualité et la sécurité des traitements de dialyse.
- Aphérèse, impliquant la production de concentré de plaquettes pour les patients atteints de cancer, contribuant ainsi à la gestion des troubles hématologiques.

Cette gamme diversifiée de produits témoigne de l'engagement d'IMC à fournir des solutions médicales de haute qualité, répondant aux normes les plus élevées en matière de sécurité et d'efficacité, et contribuant ainsi à l'amélioration des soins de santé à travers le monde.

2.6.L'analyse VRIO de la société

L'analyse VRIO (Valeur, Rareté, Imitabilité, Organisation) est un cadre stratégique utilisé pour évaluer les ressources et les capacités d'une entreprise afin de déterminer son avantage concurrentiel. Voici une analyse VRIO pour l'IMC (Industries Médico-Chirurgicales) basée sur les

informations fournies à travers des entretiens (Voir annexe B) ; l'observation ainsi que le mot du DG (Voir annexe C)

A. Valeur (*Value*)

Les ressources et capacités de l'IMC ajoutent de la valeur en exploitant les opportunités et en neutralisant les menaces

- **Forte Position de Marché**

IMC est le leader du consommable médical en Algérie, ce qui lui confère un avantage significatif pour capter une large part de marché. Notamment la domination des marchés publics et du privés.

- **Normes de Qualité Élevées**

Adhésion aux standards de la Pharmacopée Européenne, certifications ISO, et marquage CE. Ces normes élevées garantissent des produits fiables et sécuritaires, répondant aux exigences strictes du secteur médical.

- **Innovation et Développement**

Plus de 25 ans de recherche et développement continus permettent à IMC de proposer des produits innovants, répondant aux besoins évolutifs des clients.

B. Rareté (*Rarity*)

Les ressources et capacités de l'IMC sont-elles rares et peu communes et difficile à avoir surtout depuis la suspension des échanges avec l'Espagne qui est un fournisseur important de Gas stérilisant.

- **Expertise Spécialisée :**

La spécialisation dans les dispositifs médicaux et les consommables pour dialyse donne à IMC un savoir-faire distinctif difficile à trouver chez les concurrents, en plus des barrières mis en place à l'entrée notamment les certifications requises qui nécessitent un savoir faire ainsi qu'un capital important

- **Partenariats Stratégiques :**

Collaboration avec le groupe RENADIAL pour le traitement des patients hémodialysés, permettant à IMC de bénéficier d'un réseau étendu et d'une reconnaissance accrue dans le secteur de la santé.

C. Imitabilité (*Imitability*)

Les ressources et capacités de l'IMC sont difficiles à imiter

- **Infrastructure de Production :**

La possession de laboratoires performants et d'une unité de production de solutés massifs (BIOLYSE) constitue une barrière à l'entrée pour les nouveaux concurrents.

- **Contrôle de Qualité Rigoureux :**

La certification ISO 9001-2000 et le contrôle systématique des produits par le Laboratoire National de Contrôle des Produits Pharmaceutiques renforcent la difficulté pour les concurrents de reproduire les mêmes standards de qualité.

D. Organisation (*Organization*)

L'IMC est organisée de sorte à ce qu'elle exploite pleinement ses ressources et capacités

- **Structure de Gestion :**

Une organisation bien structurée avec des départements spécialisés (contrôle qualité, recherche et développement, production) permet à IMC d'optimiser ses processus et de garantir l'efficacité.

- **Réseau de Distribution Étendu :**

La présence de plus de 300 centres de dialyse à travers le territoire national facilite la distribution et l'accessibilité des produits IMC, soutenant ainsi une logistique efficace.

2.6.1. Conclusion

L'analyse VRIO révèle que l'IMC possède plusieurs ressources et capacités précieuses, rares, difficiles à imiter, et bien organisées, ce qui lui confère un avantage concurrentiel soutenable. Les éléments clés comme la haute qualité des produits, l'innovation continue, les partenariats stratégiques, et une infrastructure solide contribuent à maintenir cette position de leader sur le marché algérien des dispositifs médicaux et des consommables pour la dialyse.

CHAPITRE 3 :

Résultats, analyses et discussion

Dans ce chapitre, nous allons présenter les résultats de notre évaluation du niveau de maturité de la chaîne logistique de l'IMC selon le référentiel ASLOG. Nous analyserons les données collectées à travers des entretiens semi directifs, des observations sur le terrain, et la collecte de documents internes. Ensuite, nous discuterons des résultats obtenus, des niveaux de maturité observés, et nous proposerons des suggestions pour améliorer la maturité et les performances de la chaîne logistique de l'entreprise.

SECTION 01 : Les réponses au guide d'entretien et l'analyse des résultats :

Les entretiens semi directifs ont été menés avec des parties prenantes clés de l'IMC, notamment la direction, les responsables logistiques, et d'autres employés concernés. Les questions étaient basées sur le référentiel ASLOG visaient à comprendre en profondeur les pratiques logistiques de l'entreprise, en addition des questions et informations supplémentaires émergent souvent naturellement lors des entretiens, permettant d'obtenir une compréhension plus nuancée et complète des processus logistiques. Nous allons donc effectuer une rédaction des réponses tirées des entretiens semi-directifs, ainsi que les informations issues de conversation spontanée des personnes interviewées.

1.1. Les réponses aux questions de la rubrique « flux d'information » :

Dans cette section, nous présentons une synthèse des réponses aux questions de la rubrique « flux d'information » du référentiel ASLOG. Les informations recueillies proviennent de divers entretiens réalisés avec les parties prenantes clés de l'IMC, notamment les directeurs des approvisionnements et les responsables logistiques. Les réponses fournies illustrent comment l'entreprise gère ses flux d'information, de la prévision des ventes à la traçabilité des commandes, en passant par la gestion des stocks et la communication interne et externe.

Tableau 4 : Les réponses aux questions de la rubrique « flux d'information »

Questions	Répondants	Réponses
Quel système d'information est utilisé pour la logistique industrielle ?	L'ensemble des réponses ont été relativement proches les unes des autres.	Un plan de vente est établi grâce à notre base de données, incluant un prévisionnel annuel basé sur une analyse des besoins des clients. Ensuite, les nécessités de fabrication sont déterminées, incluant les besoins en matières premières. Enfin, pour le plan de revente en état, une revue des fournisseurs par produit est effectuée, en analysant les avantages et inconvénients tels que les prix, les délais et les non-conformités.
Quel système d'information est utilisé pour la logistique sur le flux aval ?		Nous avons mis en place un système logistique de suivi en temps réel des stocks ; des commandes, des procédures documentées et une formation régulière du personnel. Nous mesurons également le niveau de service ; les ressources disponibles et assurons une intégration avec les commandes en cours afin d'assurer une synchronisation fluide des opérations
Comment l'entreprise gère-t-elle les différents modes de communication et de transfert d'informations ?		Notre entreprise privilégie une communication instantanée avec les clients et les fournisseurs en utilisant les technologies disponibles tels que les emails et site web. Nous avons mis en place un accès libre à Internet dans le cadre professionnel, ce qui nous permet de faciliter les échanges quotidiens et de transmettre rapidement les commandes via notre réseau ce qui nous permet d'optimiser notre ordonnancement ; partager la gestion des approvisionnements avec nos principaux clients.

<p>Comment l'entreprise utilise-t-elle la communication électronique et le partage d'informations en interne ?</p>		<p>Pour faciliter la communication et le partage d'informations en interne nous utilisons un courrier électronique interne ainsi qu'un Intranet pour des communications rapides et sécurisées ; des rendez-vous et réunions pour une meilleure coordination des activités.</p>
<p>Comment la fiabilité des données techniques, clients et produits est-elle assurée ?</p>	<p>Chef de produit</p>	<p>Nous avons des indicateurs de mesure, tels que l'indicateur qui mesure les écarts de température de nos conteneurs Reefer afin de garantir la qualité de nos produits issues de la chaîne de froid</p>
<p>Comment l'entreprise garantit-elle la traçabilité des informations relatives aux commandes des clients et à celles passées auprès des principaux fournisseurs ?</p>	<p>L'ensemble des réponses ont été relativement proches les unes des autres.</p>	<p>On utilise un système d'information qui permet de suivre le statut et l'avancement des commandes clients et fournisseurs. Toute perturbation est identifiée, et des actions correctives sont mises en œuvre pour rétablir l'activité.</p>
<p>Comment l'entreprise assure-t-elle la traçabilité de ses flux ?</p>		<p>On dispose de moyens d'identification pour les produits, leurs composants et les processus, avec une procédure définie dans le système qualité ISO 13485. Toute défaillance ou non-conformité concernant l'application de cette procédure est traitée par des actions correctives.</p>

<p>Comment les prévisions de ventes sont-elles élaborées et suivies ?</p>	<p>Directeur des approvisionnements</p>	<p>L'établissement des prévisions est fait par familles de produits tout en prenant compte le risque surtout vers la fin d'année où nous prenons nos précautions avec un surstockage pour éviter toute pénurie, avec une sollicitation régulière des principaux clients pour leurs propres prévisions de vente. Elles sont ensuite périodiquement mises à jour, potentiellement consolidées avec le carnet de commandes, et font l'objet d'une discussion et d'une revue collective. Le personnel impliqué dans ce processus est formé sur la gestion des modèles et ressources appropriés.</p>
<p>Quelles sont les pratiques de l'entreprise en matière de planification?</p>	<p>Chef de service des approvisionnements</p>	<p>L'entreprise planifie en se basant sur l'historique ou les commandes qui sont déjà en cours. La mise à jour est discutée régulièrement, elle intègre également des données techniques qui doivent être actualisées.</p>
<p>Comment sont consolidés les achats ?</p>	<p>Directeur des approvisionnements</p>	<p>La stratégie de l'entreprise va à l'encontre de la consolidation des achats, la sélection se fait selon la consistance de la qualité des produits des fournisseurs.</p>
	<p>Transit manager</p>	<p>Nous sélectionnons les fournisseurs individuellement selon la meilleure offre pour chaque produit par rapport au prix unitaire.</p>
<p>Comment sont gérées les dossiers litigieux ?</p>	<p>Directeur des approvisionnements</p>	<p>En cas de non-conformité aux normes et à la réglementation nous envoyons un questionnaire à nos fournisseurs afin de corriger les erreurs qui ont eu lieu.</p>
	<p>Transit manager</p>	<p>Les erreurs les plus courantes sont souvent lié au connaissance et à la liste de colisage, notre unique moyen de résoudre ce problème qui empêche le</p>

		<p>dédouanement de la marchandise et de se diriger vers le MIP et rectifier l'attestation de régulation ensuite on doit payer des impôts de taxe douanière avant même de soumettre le dossier à nouveaux à l'autorité douanière pour dédouaner le conteneur. Cette opération doit se faire sous un délai de 15 jours sous peur de dépasser la durée de la franchise Surestarie et de payé en plus des frais de magasinage à la douane d'autres frais supplémentaire à la compagnie maritime</p>
--	--	---

A. Synthèse des réponses de la rubrique « Flux d'information »:

Ces réponses montrent comment l'IMC utilise divers systèmes d'information et processus pour gérer efficacement ses flux d'information logistiques, assurant une communication fluide, une traçabilité fiable et une planification précise pour répondre aux besoins de ses clients et maintenir une performance optimale.

1.2. Les réponses de la rubrique « Flux financier » :

Cette section présente les réponses recueillies concernant la gestion des flux financiers de l'entreprise IMC. Les informations sont issues des entretiens réalisés avec les parties prenantes clés de l'entreprise, fournissant un aperçu détaillé de la manière dont les investissements logistiques sont programmés, les arbitrages entre investissement et sous-traitance, la gestion des coûts logistiques, la rotation du capital immobilisé dans les stocks, le *reporting* financier et budgétaire, et les pratiques de gestion des risques.

Tableau 5 : Les réponses aux questions de la rubrique « flux financier »

Questions	Répondants	Réponses
<p>Comment est travaillée la programmation des investissements logistiques ?</p>	<p>Directeur des approvisionnements</p>	<p>La programmation est planifiée à court, moyen et long terme, en tenant compte des délais, des RSI, avec une identification claire des investissements logistiques. Chaque projet est étudié de manière approfondie, en incluant tous les frais et charges associés, tels que le temps ; les économies fiscales ; la rémunération du capital immobilisé et le financement, sont pris en considération. Un suivi est tenu pour vérifier la validité des informations fournies lors de leur présentation et acceptation.</p>
<p>Comment l'entreprise décide-t-elle entre "investir" et "sous-traiter" dans le cadre de sa planification stratégique à moyen et long terme ?</p>	<p>Directeur des approvisionnements</p>	<p>En ce qui concerne nos clients issus du secteur public, il n'y a aucun problème lié au paiement, contrairement au secteur privé où nous négocions un délai de paiement supplémentaire avec les fournisseurs afin de donner suffisamment de temps aux clients privés d'effectuer la transaction. Le délai accordé aux clients est toujours inférieur à celui accordé par les fournisseurs afin d'assurer notre pérennité.</p>

<p>Comment sont travaillés les coûts logistiques ?</p>	<p>Directeur des approvisionnements</p>	<p>Les coûts de manutention ; transport ; stockage ; l'administration logistique sont évalués pour la mise en place des objectifs d'amélioration. Tel que coût de stockage ; conteneurisation, transport maritime, le magasinage en douane et les surestaries. Des suivis spécifiques, tels que les transports exceptionnels, le traitement des litiges et des retours, sont également mis en place pour affiner notre analyse.</p>
<p>Comment la rotation du capital immobilisé dans les stocks est-elle optimisée ?</p>	<p>Chef de service des approvisionnements</p>	<p>Nous avons mis en place un plan structuré, offrant une vision globale des temps d'écoulement pour chaque catégorie de stock. Nous utilisons une norme définissant le coût financier réel, incluant les frais d'emprunt, les coûts de stockage et d'assurance.</p>
<p>Comment le reporting financier et budgétaire relatif aux dépenses logistiques est-il organisé ?</p>	<p>Chef de service des approvisionnements</p>	<p>Le reporting se fait à travers un système qui supervise l'ensemble des charges logistiques d'exploitation, en assurant une diffusion régulière et rapide des informations</p>

<p>Quelles sont les pratiques de l'entreprise en matière de gestion des risques ?</p>	<p>Directeur des approvisionnements</p>	<p>Les risques potentiels, notamment les perturbations ; les incidents, dispose d'action de prévention, y compris des plans de sauvegarde des données et des mises à jour régulières des informations de notre base de données.</p>
<p>Comment sont gérées les pénalités douanières ?</p>	<p>Directeur des approvisionnements & Transit manager</p>	<p>Optimisation du processus d'acheminement en détectant et éliminant les erreurs qui peuvent surgir. Nous sollicitons nos fournisseurs à utiliser des outils modernes et contemporains, mais nous ne pouvons pas les enforcers. Ce qui nous cause d'avoir des dossiers litigieux de temps à autre.</p>
<p>Comment sont gérer les frais issus des délais de traitement de commande</p>	<p>Directeur des approvisionnements</p>	<p>En cas d'erreur, nous réclamons aux fournisseurs de se charger de tous les frais de transport afin d'assurer l'arrivage de notre commande que ça soit par voie aérienne ou maritime, nous nous démunissons de toute responsabilité financière issue des retards de livraisons ou de production causée par le fournisseur.</p>
	<p>Transit Manager</p>	<p>En cas de retard de dédouanement de la marchandise dû à une erreur d'erreur de la compagnie maritime ou du fournisseur, les charges de magasinages et de surestarie sont payées par l'entreprise. Donc il est de notre mission de s'assurer que les documents élaborer par les parties externes sont correcte.</p>

A. Synthèse des réponses de la rubrique « Flux financier » :

Ces réponses fournissent une vision claire des pratiques financières de l'IMC, mettant en évidence la rigueur et la stratégie dans la gestion des investissements, des coûts logistiques et des risques, assurant ainsi une gestion financière solide et prévoyante.

1.3. Les réponses aux questions de la rubrique « l'approvisionnement » :

Cette section compile les réponses recueillies concernant les pratiques d'approvisionnement de l'entreprise IMC. Ces informations sont issues des entretiens réalisés avec les responsables concernés, fournissant un aperçu détaillé de la gestion des investissements logistiques, de l'arbitrage entre investissement et sous-traitance, des coûts logistiques, de la rotation du capital immobilisé dans les stocks, du reporting financier et budgétaire, et des pratiques de gestion des risques.

Tableau 6 : les réponses aux questions de la rubrique « l'approvisionnements »

Questions	Répondants	Réponses
Comment la gestion des approvisionnements est-elle effectuée ?	Directeur des approvisionnements & Chef de service des approvisionnements	Les besoins sont déterminés individuellement pour chaque produit en fonction de la demande actuelle; des niveaux de stock si ils sont inférieure au niveau de stock minimum et de l'historique de consommation. Nous avons aussi des période ou nous prenons nos précautions pour éviter les pénuries, notamment les fins d'années.
Comment les paramètres de gestion de la production et des approvisionnements sont-ils révisés ?	Directeur des approvisionnements	Nous avons une procédure qui décrit toutes les étapes et indicateurs à étudier afin d'être aligner avec l'objectif de notre service lors de la prise de décision concernant les approvisionnements
Comment sont déterminés les besoins ?	Directeurs des approvisionnements & Chef de service des approvisionnements	C'est une combinaison entre la prévision basée sur l'historique des années précédentes et les commandes en cours qui nous permet de ajuster nos quotas

Comment les besoins sont-ils communiqués aux fournisseurs ?	Directeur des approvisionnements & Chef de service des approvisionnements	Nous sommes chargés de négocier chaque commande individuellement selon les fournisseurs avec l'offre la plus attrayante financièrement
Comment la fiabilité des approvisionnements est-elle assurée ?	Chef de service des approvisionnements	Dans le cas le plus favorable, le fournisseur se décharge de la charge du transport ce qui donne la liberté du choix du prestataire de transport maritime le plus performant ainsi que le choix de la monnaie de paiement. Nous disposons aussi de franchise surestimation ce qui nous offre un avantage financier temporel lors du dédouanement.
Comment les approvisionnements influencent-ils l'activité de réception ?	L'ensemble des réponses ont été relativement proches les unes des autres.	Utilisation de logiciel qui intègre les informations liées à la réception avec ceux des stocks et commandes.

A. Synthèse de la rubrique « L’approvisionnement » :

La gestion des approvisionnements se fait de manière précise et adaptée aux besoins spécifiques de chaque produit. Le Directeur des approvisionnements et le Chef de service des approvisionnements expliquent que les besoins sont déterminés individuellement en fonction de la demande actuelle, des niveaux de stock inférieurs au seuil minimal, et de l'historique de consommation. Pour éviter les pénuries, des précautions sont prises particulièrement en fin d'année. La révision des paramètres de gestion de la production et des approvisionnements suit une procédure bien définie, avec des étapes et des indicateurs spécifiques à étudier pour aligner les décisions avec les objectifs du service. Les besoins sont déterminés par une combinaison de prévisions basées sur l'historique des années précédentes et les commandes en cours, permettant d'ajuster les quotas de manière précise. Les besoins sont communiqués aux fournisseurs à travers une négociation individuelle pour chaque commande, favorisant les offres les plus avantageuses financièrement. La fiabilité des approvisionnements est assurée par des pratiques telles que laisser le fournisseur gérer le transport, ce qui permet de choisir les prestataires maritimes les plus performants et de sélectionner la monnaie de paiement la plus favorable. De plus, l'utilisation de franchises sur les surtaxes offre un avantage financier temporaire lors du dédouanement. Enfin, l'intégration d'un logiciel qui synchronise les informations de réception avec les stocks et les commandes facilite la gestion des approvisionnements et leur influence sur l'activité de réception, assurant une efficacité optimale.

1.4. Les réponses aux questions de la rubrique « Les déplacements » :

Cette section compile les réponses recueillies sur les pratiques de l'entreprise IMC concernant les déplacements logistiques. Les réponses fournissent un aperçu des critères de choix des transporteurs, de l'évaluation des besoins en ressources de distribution et de transport, ainsi que des mesures de maîtrise de la sécurité et de la qualité des opérations de transport.

Tableau 7 : Les réponses aux questions de la rubrique « les déplacements »

Questions	Répondants	Réponses
1. Comment sont choisis les transporteurs assurant les approvisionnements et quel partenariat logistique existe avec eux ?	Directeur des approvisionnements	Notre choix se base sur la combinaison des critères du prix et de la qualité du service de transport, surtout quand il s'agit de marchandise chimique qui nécessite une conteneurisation adéquate.
2. Comment sont choisis les transporteurs assurant les livraisons vers les clients ou prestataires intermédiaires et quel partenariat logistique existe avec eux	Directeurs des approvisionnements	Quand il s'agit de clients issus du secteur public, la réglementation leur oblige à assurer leur propre transportation de nos points de vente contrairement aux privés où le transport est assuré auprès de sous-traitants avec qui nous avons des dizaines d'années d'expérience avec qui nous offrent un prix inférieur à ceux des grandes entreprises spécialiser dans le secteur de la transportation
	Transit manager	Dans le cas où le fournisseur n'enforce pas un transporteur maritime et nous laisse se charger de l'opération de transport, ce qui nous donne un avantage sur le choix de la méthode de paiement ainsi que la monnaie.

<p>3. Comment sont évalués les besoins en ressources de distribution et de transport</p>	<p>L'ensemble des réponses ont été relativement</p>	<p>Dans le cas ou ne pouvons pas assurer le transport par nos propres moyens, nous faisons appel à des prestataires pour le faire à notre place et suivons notre procédure, nous entamons les négociations afin de choisir la meilleure offre</p>
<p>1. Comment sont effectués le traitement des commandes, l'ordonnancement des ordres de livraisons émis, le lancement du transport</p>	<p>proches les une des autres.</p>	<p>Nous avons une liste de critères et procédures définis par la norme iso 13485 qui nous aient imposés, suite au dernier audit du ministère de l'industrie une non-conformité mineure a été identifier concernant l'absence de clos requise par la norme ISO 13485 que nous allons corriger en envoyant un questionnaire aux fournisseurs</p>
<p>5. Quelle maîtrise est exercée sur les opérations de transport et sur les délais de transmission des informations ?</p>	<p>Directeur des approvisionnements & Transit manager</p>	<p>Notre priorité se concentre sur la qualité du service apporté à nos clients prenant en compte les couts et délai. Dans le cas où un retard est causé par la non disponibilité du produit ou de quantité lors de l'opération de chargement, nous prenons en charge tout frais additionnel en assurant le transport par nos propres moyens</p>

6. Quelle maîtrise est exercée sur la sécurité des produits pendant les opérations de transport	Directeur des approvisionnements & Transit manager	Concernant les bouteilles de gaz, nous avons un indicateur qui suit le changement de température qui fluctue entre 2° à 8° et 15° à 25° des conteneurs Reefer ce qui nous permet de déterminer si le produit est toujours apte à être utilisé pour la stérilisation. Nous avons aussi opté pour des camions couverts ce qui réduit grandement le risque d'endommager la marchandise lors des opérations de transport
---	--	--

A. Synthèse de la rubrique « déplacement » :

La sélection des transporteurs pour les approvisionnements repose sur une combinaison de critères incluant le prix et la qualité du service de transport, particulièrement crucial pour les marchandises chimiques nécessitant une conteneurisation adéquate, selon le Directeur des approvisionnements. Pour les livraisons aux clients ou aux prestataires intermédiaires, les clients du secteur public sont tenus par la réglementation de gérer leur propre transport à partir des points de vente, contrairement aux clients privés pour lesquels le transport est assuré par des sous-traitants de longue date, offrant des tarifs compétitifs par rapport aux grandes entreprises de transport. Le Transit Manager ajoute que lorsque le fournisseur ne choisit pas un transporteur maritime, l'entreprise bénéficie de la liberté de sélectionner la méthode de paiement et la devise.

L'évaluation des besoins en ressources de distribution et de transport suit une approche standardisée : si l'entreprise ne peut pas assurer le transport en interne, elle fait appel à des prestataires externes et entame des négociations pour obtenir la meilleure offre possible. Le traitement des commandes, l'ordonnancement des livraisons, et le lancement du transport sont régis par une série de critères et de procédures définis par la norme ISO 13485. Suite à un audit du ministère de l'Industrie, une non-conformité mineure a été identifiée et sera corrigée en envoyant un questionnaire aux fournisseurs concernés.

Le contrôle des opérations de transport et des délais de transmission des informations met l'accent sur la qualité du service rendu aux clients, tout en prenant en compte les coûts et les délais. En cas de retard dû à la non-disponibilité du produit ou de la quantité nécessaire lors du chargement,

l'entreprise couvre les frais additionnels et assure le transport par ses propres moyens. La sécurité des produits pendant les opérations de transport est une priorité : pour les bouteilles de gaz, un indicateur de température permet de vérifier que le produit reste utilisable pour la stérilisation. De plus, l'utilisation de camions couverts réduit considérablement le risque de dommages aux marchandises pendant le transport.

1.5.L'analyse des résultats

Pour garantir une évaluation rigoureuse et complète de la logistique, il est crucial de mettre en place une méthodologie structurée. Cette section détaille le processus d'élaboration d'une checklist de critères, inspirée du référentiel ASLOG, pour permettre une notation objective des procédures. Ensuite, nous analyserons les réponses et observations collectées sur le terrain, afin de déterminer le niveau de maturité de la chaîne logistique. Chaque aspect de la logistique sera noté selon des critères prédéfinis, permettant d'identifier les points forts et les axes d'amélioration.

1.6.L'élaboration de la check liste

La création d'une check liste est une étape nécessaire avant de procéder à l'évaluation de la logistique. Elle assure une notation objective et exhaustive des procédures suivant le référentiel, nous avons effectué une conversion des critères d'évaluation de l'ASLOG d'une forme de paragraphe à une check liste (Voir annexe A).

1.7.L'évaluation du niveau de maturité de la chaîne logistique :

Dans cette partie, nous allons entamer l'évaluation des réponses et des observations du terrain pour leur accorder une notation adéquate selon les critères d'éligibilité du référentiel. En cas d'absence de procédure une note de 0 est accordée, concernant le reste des notes (1, 2, 3) cela dépendra de chaque procédure et son niveau de maturité.

Dans le cadre de l'évaluation de la chaîne logistique de notre entreprise, nous avons adopté un modèle d'évaluation basé sur un référentiel scientifique reconnu (Galia version 2.2). Ce modèle, qui a été appliqué avec succès dans diverses études de cas, propose une approche structurée et rigoureuse pour analyser et noter les performances logistiques.

Nous avons effectué les ajustements nécessaires afin d'adapter ce modèle aux spécificités organisationnelles et opérationnelles de l'entreprise. Le modèle que nous avons utilisé comprend un tableau détaillé avec des colonnes indiquant les questions d'évaluation, la notation, le coefficient de pondération, et la note totale pour chaque critère. Ces ajustements visent à refléter fidèlement les particularités de notre chaîne logistique, en tenant compte de notre environnement, de nos processus internes et externes, ainsi que des défis spécifiques que nous rencontrons.

En remplissant ce tableau avec nos propres données, nous avons pu obtenir une vue d'ensemble précise et nuancée de notre performance logistique. Cette évaluation nous permet non seulement de mettre en lumière les points forts mais également d'identifier les domaines nécessitant des améliorations. De plus, en nous appuyant sur ce modèle éprouvé, nous garantissons la fiabilité et la pertinence de notre analyse, tout en assurant une comparaison possible avec d'autres études similaires pour un benchmarking efficace.

Les formules de calculs utiliser sont comme les suivants :

- **Résultats** = Note x Coefficient
- **Niveau de maturité de la rubrique N** = (Somme des résultats N x 100) / Valeur max des résultats N
- **Niveau de maturité de l'ensemble des rubriques** = Somme des niveaux de maturité des rubriques / nombre de rubriques

Tableau 8 : L'évaluation de la rubrique « Flux d'information »

Questions	Notes (0, 1, 2, 3)	Coefficients	Résultat
1. Quel système d'information est utilisé pour la logistique industrielle ?	3	1	3
2. Quel système d'information est utilisé pour la logistique sur le flux aval ?	3	1	3
3. Comment l'entreprise gère-t-elle les différents modes de communication et de transfert d'informations ?	2	1	2
4. Comment l'entreprise utilise-t-elle la communication électronique et le partage d'informations en interne ?	3	1	3
5. Comment la fiabilité des données techniques, clients et produits est-elle assurée ?	2	1	2
6. Comment se comporte l'entreprise pour assurer la traçabilité du flux d'information relatives aux commandes des clients et à celles passées auprès des principaux fournisseurs ?	2	1	2
7. Comment l'entreprise assure-t-elle la traçabilité de ses flux ?	2	1	2

8. Comment les prévisions de ventes sont-elles élaborées et suivies ?	3	1	3
9. Quelles sont les pratiques de l'entreprise en matière de planification ??	3	1	3
10. Comment sont consolidés les achats	2	1	2
11. Comment sont gérés les dossiers litigieux	0	2	0

Tableau 9 : Les recommandations de la rubrique « flux d'information »

Recommandations
Niveau de maturité maximum atteint, aucune action de recommandation n'est attribuée
Niveau de maturité maximum atteint, aucune action de recommandation n'est attribuée
Transmission immédiate des nouvelles informations liés aux clients et fournisseurs avec une intégration étroite des clients et fournisseurs
Niveau de maturité maximum atteint, aucune action de recommandation n'est attribuée
Fiabilité des clients doit être mesurer
Des actions de prévention doivent être mise en place, ainsi qu'une description détailler de la procédure à suivre.
Mise en place de mesure documenter afin d'assurer la traçabilité dans le système qualité
Niveau de maturité maximum atteint, aucune action de recommandation n'est attribuée
Niveau de maturité maximum atteint, aucune action de recommandation n'est attribuée
Optimisation des prix d'achat à l'aide d'une économie d'échelle sur les achats afin de réduire les coûts
Elaboration d'un processus de suivi et d'évaluation des fournisseurs sur des critères lié au dossier litigeux après analyse

Tableau 10 : L'évaluation de la rubrique « Flux financier »

Questions	Notes (0, 1, 2, 3)	Coefficient	Résultats
1. Comment la programmation des investissements logistiques est-elle réalisée ? logistiques ?	3	1	3
2. Comment l'entreprise décide-t-elle entre "investir" et "sous-traiter" dans le cadre de sa planification stratégique à moyen et long terme ?	1	1	1
3. Comment sont travaillés les coûts logistiques ?	2	1	2
4. Comment la rotation du capital immobilisé dans les stocks est-elle optimisée ?	2	1	2
5. Comment le reporting financier et budgétaire relatif aux dépenses logistiques est-il organisé ?	1	1	1
6. Quelles sont les pratiques de l'entreprise en matière de risques ?	1	1	1
7. Comment sont gérer les délais de traitement des commandes ?	2	2	4
8. Comment sont gérer pénalités douanières ?	2	2	4

Tableau 11 : Les recommandations de la rubrique « flux financier »

Recommandations
Niveau de maturité maximum atteint, aucune action de recommandation n'est attribuée
L'automatisation de la collecte et l'analyse des données lié au faire ou faire-faire avec une approche proactive d'identification de la saturation des ressources
Intégrer une évaluation des coûts de la concurrence pour définir les objectifs d'amélioration basé sur les résultats
Utilisation d'un indicateur global de mesure de la performance de la rotation financière de l'entreprise
Mesurer l'effet des actions sur la performance à travers des indicateurs
Mise en place d'une procédure d'identification et classification des risques tels que l'AMDEC
Elimination des retards de commandes issues de dossier litigieux
Optimisation du processus d'acheminement en détectant et éliminant les erreurs qui peuvent survenir

Tableau 12 : L'évaluation de la rubrique « L'approvisionnement »

Questions	Notes (0, 1, 2, 3)	Coefficient	Résultats
1. Comment les approvisionnements sont-ils gérés ?	3	2	6
2. Comment les paramètres de gestion de production et des approvisionnements sont-ils revus	2	2	4
3. Comment sont déterminés les besoins ?	2	2	4
4. Comment les besoins sont-ils exprimés aux fournisseurs	1	2	2
5. Comment est assurée la fiabilité des approvisionnements ?	2	2	4
6. Comment les approvisionnements influent-ils sur l'activité de réception ?	2	2	4

Tableau 13 : Les recommandations de la rubrique « L’approvisionnements »

Recommandations
Niveau de maturité maximum atteint, aucune action de recommandation n’est attribuée
Utilisation de modèles prédictifs tels que les référentiels, sans être obligatoirement requis par les fournisseurs
Utilisation de logiciel de planification et d'automatisation des rapports d'état
Utilisation des EDI compatible avec ceux des fournisseurs afin d'assurer une meilleure communication
Audité ou renforcer la certification des fournisseurs afin de garantir une qualité et fiabilité des fournisseurs en termes d'approvisionnement et conformité des documents soumis par les prestataires de transport maritime qui cause un excès de frais et un retard au niveau de dédouanement de la marchandise.
Utilisation de logiciel qui intègre les informations liées à la réception avec ceux des stocks et commandes

Tableau 14 : L'évaluation de la rubrique « Les déplacements »

Questions	Notes (0, 1, 2, 3)	Coefficient	Résultat
1. Comment sont choisis les transporteurs assurant les approvisionnements et quel partenariat logistique existe avec eux ?	1	2	2
2. Comment sont choisis les transporteurs assurant les livraisons vers les clients ou prestataires intermédiaires et quel partenariat logistique existe avec eux	2	2	4
3. Comment sont évalués les besoins en ressources de distribution et de transport	2	2	4
4. Comment sont effectués le traitement des commandes, l'ordonnancement des ordres de livraisons émis, le lancement du transport	2	2	4
5. Quelle maîtrise est exercée sur les opérations de transport et sur les délais de transmission des informations ?	1	2	2
6. Quelle maîtrise est exercée sur la sécurité des produits pendant les opérations de transport	2	2	4

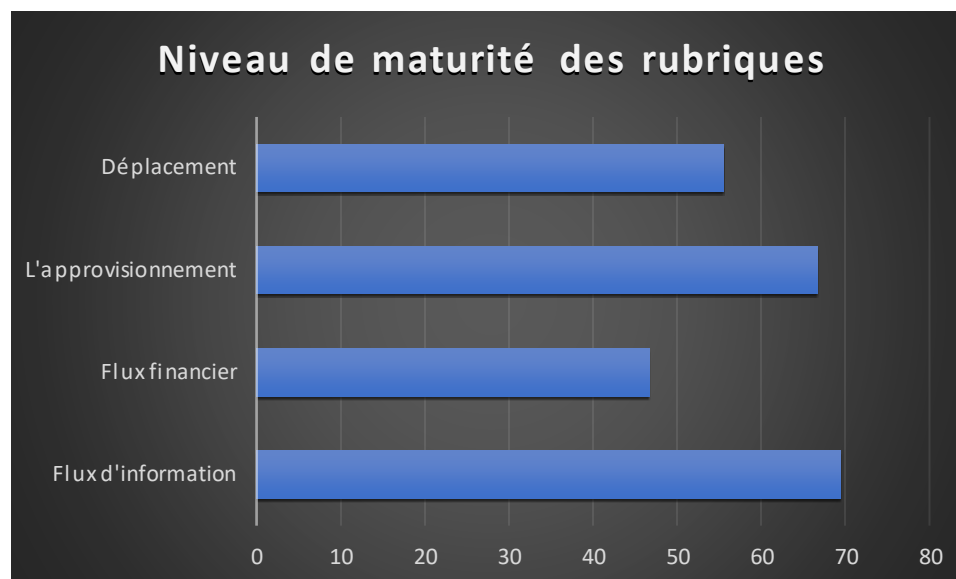
Tableau 15 : Les recommandations de la rubrique « Déplacements »

Recommandations
Evaluation du niveau de performance des transporteurs multicritères
Inclure les notions de la durabilité lors de la sélection des partenaires, ainsi qu'une collaboration au long terme visant l'amélioration conjointe
Collaboration avec les différents partenaires pour l'utilisation d'un modèle de référencement
La présence de la veille et de l'analyse périodique des procédures afin de garantir l'absence de non-conformité
Utilisation des outils informatique pour le suivi, tels que les services d'abonnement GPS
Mise en place d'audit régulier (annuel ou trimestriel) pour évaluer et détecter les différents risques et amélioration possible

Tableau 16 : Le niveau de maturité de la chaîne d'approvisionnement de l'IMC

Rubrique	Maturité	%
Flux d'information	25/36	69.4444444
Flux financier	14/30	46.6666667
L'approvisionnement	24/36	66.6666667
Déplacement	20/36	55.5555556
Total	83/138	59.58333

Figure 3 : Barres groupées du niveau de maturité des rubriques



Source : Elaboré par moi-même

Section 02 : Discussion

L'analyse des flux d'information révèle que notre entreprise maîtrise bien les flux d'information internes. La fluidité et la traçabilité de ces flux sont assurées grâce à des systèmes robustes et des processus bien établis. Cependant, lorsqu'il s'agit d'informations provenant de sources externes, notamment des fournisseurs, l'entreprise rencontre plusieurs difficultés. Ces problèmes sont souvent dus à des écarts de standards et de qualité de travail entre notre entreprise et ces fournisseurs. Les erreurs de saisie dans les documents soumis à la douane par les sociétés de transport maritime (Voir annexe D) en sont un exemple significatif, entraînant des retards et des frais supplémentaires.

En analysant les résultats, nous avons pu constater des écarts significatifs dans les pratiques de l'entreprise, notamment dans les rubriques des flux financiers et des déplacements. Le référentiel ASLOG propose des actions et recommandations pour aider l'entreprise à intégrer des outils informatiques et à orienter sa vision vers une collaboration plus étroite avec ses fournisseurs et prestataires de services. Bien que cette collaboration existe déjà, elle doit être renforcée sur des axes jugés importants par l'entreprise, ne se limitant pas seulement au prix et à la satisfaction du client. Cela inclut la création de nouveaux indicateurs de mesure et l'adoption d'une culture d'auto-évaluation.

Suite à l'analyse de certaines procédures, nous avons identifié la nécessité d'ajouter des indicateurs spécifiques à l'évaluation des parties prenantes externe notamment les prestataires de services de transport qui ne figurent pas dans le référentiel ASLOG. Par exemple, l'évaluation ne se limite pas à leur performance en termes de respect des délais, mais doit également inclure des critères tels que le taux d'erreur de saisie et la gestion des dossiers litigieux. Cette approche permettrait une évaluation plus complète et pertinente de nos fournisseurs, contribuant ainsi à réduire les problèmes liés aux informations externes.

Les résultats des rubriques montrent que l'IMC dispose de processus bien établis pour gérer les flux financiers mais qui restent inférieure à la moyenne par rapport aux critères de maturités des procédures. Malgré les nombreuses contraintes bureaucratiques, l'IMC s'efforce de négocier des franchises afin de réduire certains coûts et d'éviter les pénalités douanières. Ces démarches sont particulièrement importantes dans le contexte algérien, où les opérations douanières peuvent prendre beaucoup plus de temps comparé à d'autres régions.

En effet, elle maîtrise la planification ainsi que la prévision de ses investissements et de ses achats, en soumettant un plan de production annuel au ministère de l'Industrie Pharmaceutique qu'elle se doit de respecter et ne pas dépasser. Pour ce faire, l'entreprise accentue ses compétences en termes de planification et utilise divers outils à son avantage, notamment en gardant une longueur d'avance, que ce soit sur les techniques de paiement ou la gestion des stocks de sécurité elle laisse toujours une marge d'avance pour se protéger des imprévus financiers. Par exemple, lorsqu'un client rencontre des problèmes de liquidité ou à un retard de paiement, l'entreprise négocie une extension de la durée de paiement avec ses fournisseurs, tout en transmettant une période de paiement inférieure à son client pour se protéger. Elle applique une approche similaire pour le plan de production annuel, ajoutant une marge de 20 à 40 % concernant les prévisions de quantités et des prix unitaire.

La société dispose d'une approche sur les opérations de transport qui vise à optimiser les coûts, les délais et en améliorant la qualité du service. Elle intègre des indicateurs pour mesurer les données techniques des produits transportés, garantissant que les produits pharmaceutiques restent utilisables. Bien que l'IMC privilégie une vision ferme en matière de coûts et de satisfaction client, une approche plus orientée vers la durabilité et un partenariat conjoint avec les fournisseurs pourraient améliorer la résilience et l'efficacité globale de la chaîne logistique.

Conclusion générale :

La logistique constitue un élément vital pour toute entreprise, car elle assure le flux continu de biens et d'informations nécessaires à son bon fonctionnement. Dans un environnement concurrentiel, l'efficacité et la rentabilité d'une entreprise dépendent fortement de sa capacité à optimiser et à gérer efficacement sa chaîne logistique. C'est cette réalité qui nous a inspirés à élaborer un modèle d'évaluation de la chaîne logistique, basé sur les principes du référentiel ASLOG, pour l'entreprise SARL IMC et guidé. En suivant une méthodologie qualitative basée sur des entretiens et un recueil documentaire pour effectuer un audit logistique, nous avons collecté les informations nécessaires à l'évaluation de tous les critères établis et mis en œuvre. Notre objectif est de fournir une analyse approfondie et des recommandations pratiques, pour répondre à la problématique posée, intitulée "**Comment l'application du référentiel ASLOG contribue-t-elle à l'optimisation de la gestion de la chaîne logistique ?**".

Il convient de conclure que **l'application du référentiel ASLOG contribue directement à l'optimisation de la gestion de la chaîne logistique par des actions de recommandations issues du référentiel** et de nos efforts personnels. De manière indirecte, elle facilite également l'application du benchmarking, en permettant de **comparer nos pratiques à celles d'autres entreprises ayant une évaluation similaire**, ce qui offre une vision plus large de notre problématique et nous permet de mieux nous positionner. Cette approche standardisée renforce notre capacité à identifier et à adopter les meilleures pratiques, optimisant ainsi la gestion de la chaîne logistique. En fonction du niveau de maturité atteint après l'évaluation de la chaîne logistique, nous avons obtenu une notation qui met en lumière les écarts constatés. À partir de ces écarts, des actions de recommandations seront fournies soit directement par le référentiel, soit par notre part dans le cas d'un critère qui ne relève directement du manuel, lors de l'élaboration des trois niveaux de maturité.

Il est essentiel de reconnaître à la fois les progrès réalisés et les opportunités d'amélioration qui se présentent à nous. Dans cette optique, nous souhaitons souligner l'importance de tirer parti des enseignements tirés de cette évaluation pour orienter nos actions futures. **Les recommandations** qui suivent sont le fruit d'une analyse approfondie des pratiques actuelles, visant à identifier des moyens concrets d'améliorer la performance logistique et de surmonter les obstacles rencontrés. Tout d'abord, les grands axes de recommandations se concentrent sur l'expansion des sources

d'information, c'est-à-dire diversifiez les sources d'information en explorant des partenariats avec d'autres départements au sein de l'entreprise ou en élargissant le champ de recherche pour inclure des données provenant de fournisseurs ou de clients, tout en respectant les contraintes de confidentialité. Le deuxième axe se penche sur la durabilité à travers l'établissement des relations de partenariat plus étroites avec les fournisseurs clés afin d'optimiser la gestion des flux de produits entrants. Cela pourrait inclure des accords de partage d'informations en temps réel sur les niveaux de stock, les prévisions de demande et les délais de livraison, ainsi que l'identification des opportunités de collaboration avec d'autres entreprises opérant dans des secteurs similaires pour le partage des ressources et des infrastructures logistiques. Par exemple, la consolidation des envois ou le partage des entrepôts peuvent permettre de réduire les coûts et d'optimiser l'utilisation des capacités.

Enfin, pour orienter les futures recherches dans le domaine de la logistique et de la chaîne d'approvisionnement, il est crucial de se pencher sur plusieurs axes majeurs. Ces domaines de recherche sont essentiels pour améliorer l'efficacité, la durabilité et la résilience des chaînes logistiques face aux défis actuels et futurs, comme :

- Digitalisation et Technologies Émergentes : qui vise à explorer comment l'IA et le *machine learning* peuvent optimiser les prévisions de la demande, la planification des ressources et la gestion des flux logistiques.
- Durabilité et Logistique Verte : examiner comment les principes de l'économie circulaire peuvent être intégrés dans les chaînes d'approvisionnement pour minimiser les déchets et maximiser la réutilisation des ressources.
- Collaboration et Partenariats Stratégiques : explorer les avantages et les défis des partenariats entre les secteurs public et privé dans la logistique. Analyser les modèles de collaboration et de partage d'informations entre entreprises pour optimiser les chaînes d'approvisionnement.
- Formation et Développement des Compétences : la recherche des méthodes pour intégrer l'apprentissage continu et le perfectionnement professionnel dans les carrières logistiques et Explorer les besoins en formation et en développement des compétences pour les professionnels de la logistique, face aux évolutions technologiques et aux nouveaux défis du secteur.

- Résilience et Gestion des Risques issu d'une évaluation logistique : étudier les meilleures pratiques pour renforcer la résilience des chaînes logistiques face aux perturbations, y compris la diversification des fournisseurs et l'établissement de stocks de sécurité.

Toutefois il convient de souligner certaines limites de nôtre travail, qui se résument en ces points suivants :

- Les obstacles pour recueillir les informations essentielles à notre étude sont principalement attribuables à l'indisponibilité des gestionnaires, souvent dus à leurs engagements professionnels ou à leur absence.
- La confidentialité des informations peut constituer une limite supplémentaire en restreignant notre accès à davantage d'informations ou en nous empêchant d'utiliser certaines données.

Bibliographie

Bibliographie

- ABOUDRAR, L., & ENNAGAD, S. (2022). L'apport des pratiques de l'audit interne sur l'amélioration de la performance logistique : Cas des stations de conditionnement de la région Souss-Massa. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(7), pp. 139-163.
- ALAZARD, C., & SEPARI, S. (2010). 2 éditions « Contrôle de gestion ». Paris: Dunod, 721 p.
- ALAZARD, C., & SEPARI, S. (2018). DECF, 5 éditions « contrôle de gestion ». Paris: Dunod, 645 p.
- Ammar, A. (2007). La différence entre l'audit interne et externe réside sur 3 sections essentielles : l'objectifs de l'audit ; la méthodologie ainsi que l'objectivité.
- Ammar, A. (2007). La différence entre le contrôle et l'audit interne.
- ASLOG. (2004). Référentiel ASLOG version 4.2. Association Française pour la Logistique. Disponible sur slideshare.net (consulté le 1 mars 2024).
- Bechtel, C., & Jayaram, J. (1997). Supply Chain Management: A Strategic Perspective. *International Journal of Logistics Management*, 8(1), 15-34.
- Bénédic, G., & Kéravel, R. (1990). Evaluation du contrôle interne dans la mission d'audit. Editions Comptables Malesherbes, 95 p.
- BOUAZIZ, M., & MAALEMI, T. (2023). Le triangle d'or (audit externe, audit interne et comité d'audit), comme dispositif de la gouvernance et de la qualité de l'information financière : Revue de littérature. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(2), pp. 84-107.
- Brody, R. G., Haynes, C. M., & White, C. G. (2014). The impact of audit reforms on objectivity during the performance of non-audit services. *Journal of Accounting and Public Policy*, 33(2), 124-145.
- Caseware. (2023). Internal vs. External Auditing. Disponible sur: caseware.com (consulté le 10 mai 2024).
- Christopher, M. (2000). The Agile Supply Chain: Competing in Volatile Markets. *Industrial Marketing Management*, 29, 37-44. [http://dx.doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00110-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00110-8)

- Claude, A., & Sabine, S. (2018). DECF, 5 éditions « contrôle de gestion ». Paris: Dunod, 645 pages.
- Diego, V., & Roussat, C. (2015). Humanitarian logistics: the role of logistics service providers. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45(4), pp. 352-371.
- Fairouz, G. (2016). Modélisation et évaluation des performances de la chaîne de transport intermodal de porte à porte, le cas du corridor de la vallée seine. Université du Havre, 26 p.
- Gancel, E. (2014). *Le bon sens de la logistique*. Editions Publibook, 160 p.
- Gretacap, A., & Medan, P. (2023). *Management de la production Concepts Méthodes Cas*. 270 p.
- Guide pour l'amélioration de la Logistique Version 2.2, disponible sur : Galia.com (consulté le 15 mai 2024).
- Hartati, D. A., Tasnim, T., & Sunarsih. (2023). *Indonesian Journal Of Health Sciences Research and Development*, 5(2), 8 pages.
- Karaman, A. S., Bayar, S., & Topal, Y. I. (2018). The Interaction between Internal and External Auditors: A Survey and Analysis. *Journal of Business Economics and Management*, 19(2), pages 330-349.
- Mélése, J. P. (1991). *L'analyse modulaire des systèmes (AMS)*. Les éditions d'organisation, 233 p. <http://documents.irevues.inist.fr/handle/2042/29517>
- Morin, E. (1986). *La méthode: 3, La connaissance de la connaissance; Livre 1, Anthropologie de la connaissance*. Éd. du Seuil.
- Mousa, G. M. (2005). A comparative analysis of the roles of internal and external auditors in evaluating the effectiveness of internal control systems. *International Journal of Auditing*, 9(1), pp. 35-47.
- Paché, G., & Sauvage, T. (2004). *La logistique : enjeux stratégiques*. Vuibert Entreprise, Paris, 3ème édition, revue française de gestion industrielle, 200 p.
- Perret, V., & Séville, M. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche. *Méthodes de recherche en management*, pages 13-33.
- PIN, Clément. (2023). *L'entretien semi-directif*. LIEPP Fiche méthodologique n°3, 5 p.
- Pivodová, P., & Šišková, V. (2012). Effect of logistics analysis on companies performance improvement. pp. pages 597-603.

- Ratliff, H. D., & Nulty, W. G. (1997). Logistics composite modeling. In: Artiba, A., & Elmaghraby, S. E. (Eds.), *The Planning and Scheduling of Production Systems*. Springer US, pp. 10-53.
- Simon, H. A. (1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 125-134.
- Stadtler, H. (2005). *Supply Chain Management and Advanced Planning: Concepts, Models, Software and Case Studies*. 3rd Edition. Berlin: Springer, 577 p.
- Stewart, J., & Subramaniam, N. (2010). Internal audit independence and objectivity: emerging research opportunities. *Managerial Auditing Journal*, 25(3), 328-360.
- Tchouassi, G. (2017). Les besoins en informations dans les entreprises. *Revue Congolaise de Gestion*, 24(2), 92 pages.
- THIERRY, R. (2015). *Optimisez votre chaîne logistique*. Vire, Afnor édition et livres, 120 pages.
- Tixier, M., Martinez, F., & Berthier, P. (1981). *La logistique: Principes et applications*. Paris: Editions d'Organisation, 304 p.
- Younes, E. A. (2019). *Recherche Qualitative Principes et méthodes*. 81 p.
- YVES, P., & FENDER, M. (2008). *Logistique production distribution soutien*. 5ème édition, Paris: Dunod, 749 p.
- Zouaghi, I. (2013). *Maturité Supply Chain des entreprises : conception d'un modèle d'évaluation et mise en œuvre*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Grenoble, 382 pages.

Les annexes

Annexe A : Le guide de l'entretien qualitative

Les flux d'information :

Quel système d'information est utilisé pour la logistique industrielle ?

Quel système d'information est utilisé pour la logistique sur le flux aval ?

Comment l'entreprise gère-t-elle les différents modes de communication et de transfert d'informations ?

Comment l'entreprise utilise-t-elle la communication électronique et le partage d'informations en interne ?

Comment la fiabilité des données techniques, clients et produits est-elle assurée ?

Comment l'entreprise garantit-elle la traçabilité des informations relatives aux commandes des clients et à celles passées auprès des principaux fournisseurs ?

Comment l'entreprise assure-t-elle la traçabilité de ses flux ?

Comment les prévisions de ventes sont-elles élaborées et suivies ?

Quelles sont les pratiques de l'entreprise en matière de planification ?

Comment sont consolidés les achats ?

Comment sont gérés les dossiers litigieux ?

Les flux financiers :

Comment la programmation des investissements logistiques est-elle réalisée ?

Comment l'entreprise décide-t-elle entre "investir" et "sous-traiter" dans le cadre de sa planification stratégique à moyen et long terme ?

Comment les coûts logistiques sont-ils gérés ?

Comment la rotation du capital immobilisé dans les stocks est-elle optimisée ?

Comment le reporting financier et budgétaire relatif aux dépenses logistiques est-il organisé ?

Quelles sont les pratiques de l'entreprise en matière de gestion des risques ?

L'approvisionnement :

Comment la gestion des approvisionnements est-elle effectuée ?

Comment les paramètres de gestion de la production et des approvisionnements sont-ils révisés ?

Comment les besoins sont-ils déterminés ?

Comment les besoins sont-ils communiqués aux fournisseurs ?

Comment la fiabilité des approvisionnements est-elle assurée ?

Comment les approvisionnements influencent-ils l'activité de réception ?

Déplacement :

Comment les transporteurs responsables des approvisionnements sont-ils sélectionnés et quel partenariat logistique est établi avec eux ?

Comment les transporteurs responsables des livraisons aux clients ou aux prestataires intermédiaires sont-ils choisis et quel partenariat logistique est établi avec eux ?

Comment les besoins en ressources de distribution et de transport sont-ils évalués ?

Comment les commandes sont-elles traitées, les ordres de livraison planifiés et le transport lancé ?

Quelle maîtrise est exercée sur les opérations de transport et les délais de transmission des informations ?

Quelle maîtrise est exercée sur la sécurité des produits durant les opérations de transport ?

Annexe B : Le mot du DG

Lettre d'engagement de la Direction d'IMC.

La société des Industries Médico-Chirurgicales s'est engagée depuis de nombreuses années dans une démarche organisationnelle, industrielle et concurrentielle avec une considération renouvelée vis-à-vis de nos clients et de leurs exigences, et ce dans le strict respect du cadre réglementaire imposé par les lois et les marchés en vigueur.

Certifiés depuis 2001 pour le management de la qualité et depuis 2006 pour l'adéquation aux normes 13485 ainsi qu'à la directive 93/42/CE, nous entrons actuellement dans une phase de maturité de notre système.

Dans ce contexte, il m'a semblé important de rappeler quelques aspects essentiels de nos objectifs stratégiques :

- 1) Volonté de positionner notre entreprise comme une société d'excellence dans les domaines pharmaceutique et du dispositif médical stérile et non stérile.
- 2) Asseoir nos actions dans la démarche permanente de l'amélioration de la qualité dans un environnement de plus en plus concurrentiel.
- 3) Rechercher des solutions pour adapter nos modes de fonctionnement à notre environnement et pour répondre aux attentes de nos clients.

Au plan opérationnel nos objectifs sont les suivants :

- Maintien de la conformité réglementaire de nos produits par rapport aux Bonnes Pratiques de Fabrication et aux directives et règlements applicables ainsi que la conformité normative en lien des référentiels dans leur version en vigueur.
- Satisfaction des utilisateurs de nos produits en leur proposant des produits sûrs qui répondent à leurs attentes tout en développant avec eux, une culture axée sur l'écoute et la confiance mutuelle ;
- Sensibilisation, formation et responsabilisation des collaborateurs afin de faire adhérer l'ensemble du personnel à une culture d'entreprise basée sur des valeurs de qualité et de sécurité de nos produits ;
- Amélioration continue et innovation par une veille technologique et concurrentielle et une orientation en adéquation avec le marché ;
- Diversification des gammes de produits pharmaceutiques et dispositifs médicaux.

La direction générale s'engage et met à disposition les moyens humains, techniques et organisationnels, afin de :

- Garantir la qualité et la sécurité de nos produits ;
- Valoriser et entretenir notre système de management de la qualité ;
- Mesurer l'efficacité du système de management qualité pour pérenniser notre démarche d'amélioration continue.

Le 18 Novembre 2020

Nadir ABDERRAHIM

Directeur Général




**ANNEXE C : Exemple de la liste de
colisage**

