

Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت
Ecole Nationale Supérieure de Management



Master : Management des organisations

Mémoire de fin de cycle

THEME

**Mise en œuvre d'une Supply Chain et démarche de sa
concrétisation pour une performance meilleure**

Cas : Fruital Coca-Cola

Présenté par :

MAUCHE Nour-El-Houda

Encadré par :

Dr. AZOUAOU Lamia

Année Universitaire : 2013/2014

Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت
Ecole Nationale Supérieure de Management



Master : Management des organisations

Mémoire de fin de cycle

THEME

**Mise en œuvre d'une Supply Chain et démarche de sa
concrétisation pour une performance meilleure**

Cas : Fruital Coca-Cola

Présenté par :

MAOUCHE Nour-El-Houda

Encadré par :

Dr. AZOUAOU Lamia

Année Universitaire : 2013/2014

Liste des tableaux et des figures

N ° Tableau	Titre	Page
1	Les types de conditionnements	35
2	Les conditionnements dominants au niveau mondial	35
3	La structure juridique des entreprises	38
4	Les forces et les faiblesses des entreprises de la filière boissons	39
5	Les opportunités et les menaces de la filière boissons	39
6	Le développement de l'offre et des technologies	40
7	L'analyse SWOT de Fruital	47
8	Le découpage du processus SC de Fruital en sous processus	49
9	La consommation des matières premières selon la méthode ABC	50
10	Le taux de rotation des matières première de la hot saison 2013	54
11	Les prévisions et les réalisations de production de la hot saison de 2013	57
12	La perte d'emballages	59
13	L'état de retour des produits finis pour la hot saison 2013	62

N ° Figure	Titre	Page
1	Le pilotage par l'aval	11
2	Les pilotes de la SC	13
3	Le passage de la logistique à la SCM	23
4	Les niveaux de la SCM	24
5	Les SI de la SC	27
6	Le modèle Blanced Scorecard	29
7	Le modèle SCOR	31
8	Les acteurs de la filière selon PORTER	33
9	Les trois principaux acteurs de la filière boissons	53
10	L'organigramme de Fruital Coca-Cola	44
11	Les cinq forces de PORTER appliqués à Fruital	46
12	La cartographie du processus achat de Fruital Coca-Cola	52
13	Les % cumulés de la consommation des MP	53
14	La consommation des MP	54
15	Les prévisions et les réalisations de la production de la hot saison 2013	58
16	Le taux de perte d'emballages	60
17	L'état de retour des produits finis	62
18	La cartographie du processus SC de Fruital Coca-Cola	63
19	la cartographie des flux physiques	64
20	Les modules du système SAP	65

Liste des abréviations

- ABC: Activity Based Costing
- ANDI: Agence Nationale de Développement de l'Investissement
- ANIREF: Agence Nationale d'Intermédiation et de Régulation
- APAB: Association des Producteurs Algériens de Boissons
- ASLOG: Association de la Supply Chain et de la Logistique
- BRSA: Boisson Rafraichissante Sans Alcool
- CA: Chiffre d'Affaires
- CACI: Chambre Algérienne de Commerce et de l'Industrie
- CNRC: Centre National des Registres de Commerce
- CO: Controlling
- CS: Customer Services
- CSPF: Couverture des Stocks des Produits Finis
- EDI: Echange de Données Informatisé
- EHEC: Ecole des Hautes Etudes de Commerce
- ENSSEA: Ecole Supérieure des Statistiques et d'Economie Appliquée
- ERP: Enterprise Resource Planning
- ESSEC: Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales
- EU: Etats Unis
- FI: Financial
- HR: Human Resources
- HUM: Handling Unit Management
- IAA: Industrie Agro-Alimentaire
- KPI: Key Performance Indicators
- MDA: Millions de Dinars Algériens
- MES: Manufacturing Execution System
- MM: Material Management
- MP: Matière Première
- Nb: Nombre
- ONCV: Office National de Commercialisation des produits Vitivinicoles
- ONS: Office National des Statistiques
- PLM: Product Life-cycle Management
- PM: Plant Maintenance
- PME: Petites et Moyennes Entreprises

Liste des abréviations

- PP: Production Planning
- PS: Project Systems
- QM: Quality Management
- SAP: Systems, Applications and Products (APS)
- SCE: Supply Chain Execution
- SCM: Supply Chain Management
- SCOR: Supply Chain Operations Reference
- SD: Sales and Distribution
- SI: Système d'Information
- SPA: Société Par Action
- SWOT: Strengths Weaknesses Opportunities Threats
- TDP: Taux de Disposition des Prévisions
- TFP: Taux de Flexibilité des Prévisions
- TR: Taux de Repture
- TRA: Transport
- TSC: Taux de Service Client
- WM: Ware house Management

	Page
Introduction	1
Chapitre 1 : Evolution de la logistique dans le temps	
Section 1 : Approche méthodologique et intérêt de l'étude	4
Section 2 : Définition de la chaîne logistique	6
Section 3 : Contours de la logistique moderne	12
Chapitre 2 : De la logistique à la SCM	
Section 1 : Cadre théorique de la SCM	22
Section 2 : Leviers de la SCM	24
Chapitre 3 : Analyse de la filière boissons en Algérie	
Section 1 : Description de la filière boissons	32
Section 2 : Filière boissons d'un point de vue économique	37
Chapitre 4 : Mise en œuvre de la SC à Fruitall	
Section 1 : Fruitall Coca-Cola et son environnement	43
Section 2 : Modélisation du processus de la SC de Fruitall	48
Conclusion	67
Bibliographie	
Annexes	

Remerciements

Je tiens à remercier en premier lieu DIEU, le tout puissant, qui m'a donné le courage et la volonté pour bien mener ce travail.

Ainsi, je me permets d'exprimer mes sincères reconnaissances :

A M^{me} AZOUAOU Lamia, mon encadreur pour sa disponibilité et ses pertinentes orientations.

L'équipe de la Supply Chain qui m'a assistée durant tout le stage pratique au sein de Fruital Coca-Cola.

Aux membres de jury, qui ont accepté de valider mon travail.

Je remercie aussi M^r TOUMI Walid pour son aide dans l'élaboration de ce mémoire et tous ceux qui ont aidé à accomplir mon travail, de près comme de loin.

Ma gratitude et reconnaissance à tous les enseignants de l'ENSM.

Ces remerciements ne seraient pas complets sans une pensée pour une personne qui m'est très chère, merci de m'avoir soutenue dans mes périodes de doute, d'avoir cru en moi et de m'avoir changé les idées quand j'en avais besoin.

Enfin, mes dernières pensées iront vers ma famille, et surtout mes parents, qui m'auront permis de poursuivre mes études jusqu'à aujourd'hui. Merci à vous deux, pour vos mains tendues prêtes à me relever.

La Supply Chain Management, proposé au début des années 80, fait l'objet d'une attention toute particulière de la part des entreprises et d'un foisonnement de recherches depuis le milieu des années 90. Il s'inscrit dans une démarche de transversalité, d'abord intra-organisationnelle puis inter-organisationnelle, qui considère que la compétition interentreprises doit être abordée au niveau des Supply Chains (des chaînes interentreprises) et non au niveau des organisations considérées individuellement.

L'objet de cette recherche est de présenter une synthèse des travaux sur la Supply Chain Management qui illustre la diversité et la dynamique de ce champ, puis de montrer que l'application de ses théories au sein des entreprises Algériennes est très délicate. Nous proposons alors d'étudier la Supply Chain Management d'une entreprise agroalimentaire algérienne (Fruital Coca-Cola) afin de l'analyser, de comprendre son fonctionnement et de dégager les éventuels obstacles auxquels elle est confrontée.

Mots clés : Supply Chain Management, chaîne logistique, gestion de la chaîne logistique, obstacles à l'intégration de la chaîne logistique

The Supply Chain Management, proposed in the early 80s, is the subject of special attention from companies and a plethora of research since the mid 90s. It is part of a transversal approach, first intra-organizational and inter-organizational, which considers the inter-company competition should be addressed at the level of Supply Chains (chains to business) and not at the organizational level considered individually.

The purpose of this research is to present a summary of work on supply chain management which illustrates the diversity and dynamics of this field, and then to show that the application of his theories in Algerian companies is very delicate. We propose to study the Supply Chain Management at a food-processing industry company Algerian (Fruital Coca-Cola) to analyze, understand its operation and identify any obstacles it faces.

Key words: Supply Chain Management, supply chain, barriers to integration of the supply chain.

إن إدارة سلسلة التوريد, المقترحة أوائل الثمانينات, موضوع يحظى باهتمام خاص من قبل الشركات. إضافة إلى العديد من البحوث تطرقت إليه وذلك منذ منتصف التسعينات. فهي تشكل جزء من نهج عرضي, داخل المنظمات, والذي يعتبر أن معالجة التنافسية بين الشركات يكون على مستوى سلاسل التوريد وليس على المستوى التنظيمي المعتبر بشكل فردي.

الغرض من هذا البحث هو تقديم ملخص حول الأعمال التي تناولت إدارة سلسلة التوريد والذي سيوضح تنوع ودينامكية هذا المجال, وبعد ذلك يظهر لنا صعوبة تطبيق نظرياته في الشركات الجزائرية.

لذلك اقترحنا دراسة سلسلة التوريد في شركة صناعة تجهيز الأغذية (فرويتال – كوكا كولا) لتحليل وفهم عملها وتحديد العقبات التي تواجه هذه الشركات.

الكلمات الدالة: إدارة سلسلة التوريد, سلسلة التوريد, الحواجز التي تحول دون إدماج سلسلة التوريد.

Introduction

L'internationalisation des échanges couplée à une concurrence de plus en plus vive ont conduit les entreprises à rechercher de nouvelles voies pour améliorer leur performance et répondre au mieux aux attentes de leurs clients. Dans ce contexte, la maîtrise de la chaîne logistique constitue une voie d'amélioration de leur compétitivité.

Plus concrètement, il s'agit pour les entreprises, de passer d'une logique de gestion des flux physiques du cycle d'exploitation à la gestion de la chaîne logistique (Supply Chain Management) qui consiste à aller du fournisseur du fournisseur au client du client d'où l'évolution de la relation entre client et fournisseur, traduite par le renforcement du besoin de personnalisation des produits et services, raccourcissement des délais de livraison, multiplication des canaux de distribution,...

Face à ces enjeux, les Entreprises doivent remettre en cause leurs organisations, en décloisonnant les différents services. Les notions de flux physiques et flux d'information, tout au long de la chaîne logistique, prennent alors tout leur sens, et la logistique constitue en ce sens une réponse complète et adaptée.

L'efficacité de la SCM est devenue un enjeu majeur pour les Entreprises car il est à la fois générateur d'économies de coût (réduction des stocks, utilisation rationnelle des capacités) et facteur de différenciation par rapport à la concurrence en termes de réactivité et de service client. Le marché s'oriente vers une personnalisation des produits en fonction des souhaits des clients, un renouvellement accéléré des gammes et une exigence de service croissante: disponibilité, respect des engagements de livraison.

C'est en optimisant ses ressources et en réduisant ses coûts que l'entreprise améliore ses performances. Revoir sa chaîne logistique est un excellent moyen pour rationaliser son processus et créer de la valeur. Mettre en place une véritable gestion de la chaîne logistique s'appuyant sur des systèmes d'information performants, lui permet d'acquérir de nouveaux avantages concurrentiels car elle répond plus vite à la demande et réduit le délai de mise sur le marché de ses produits : elle est beaucoup plus réactive.

Gagner en productivité, améliorer les délais, augmenter la qualité... ces expressions sont devenues les leitmotivs des entreprises ; tout projet visant à améliorer l'efficacité d'une organisation, quel que soit son périmètre (entrepôt, production, transport, etc.) nécessite un préalable : il faut savoir mesurer avant d'optimiser. Le pilotage d'une activité logistique et par

extension, de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement passe en effet et nécessairement par des indicateurs.

Cependant, pour être pertinents, les indicateurs doivent se concentrer sur des phases essentielles de la vie du produit. Plusieurs niveaux doivent ensuite être appréhendés. La constatation d'un écart, l'explication et la résorption.

Les indicateurs doivent mesurer la performance d'un processus clé et offrir un élément de comparaison. C'est en cela qu'ils peuvent être appelés KPI ou indicateur clé (taux de service, coût de fonctionnement, couverture de stock, ...). En cas d'écart, l'analyse se fait par des indicateurs secondaires disponibles à la demande (typologie des stocks, coût par grandes fonctions logistiques,...).

Les entreprises agroalimentaires ont été les premières à opter pour la SCM du fait de la faible valeur ajoutée de leur activité. Par la suite, d'autres secteurs adopteront la SCM : d'abord les secteurs de la grande consommation puis l'ensemble de l'industrie et du commerce.

En Algérie, La SC est à ses premiers pas et il n'y a que quelques entreprises qui ont mis en œuvre cette dernière parmi lesquelles : NCA Rouiba, dans la filière boissons et SAIDAL dans l'industrie pharmaceutique. Pourtant, la forte concurrence tant interne qu'externe aurait dû se traduire par le développement de la SCM.

Dans ce cadre, notre étude a pour objectif de montrer l'importance et le rôle de la SC pour une meilleure performance de l'entreprise.

Notre stage a été effectué au sein de Fruital Coca-Cola, où notre constatation nous a amené à nous interroger sur : « quelle est la démarche à suivre pour la mise en œuvre d'un processus SC au sein d'une entreprise pour lui permettre de mieux focaliser sa performance et optimiser sa gestion? »

De ce fait, en découle notre thématique : «Mise en œuvre d'une Supply Chain et démarche de sa concrétisation pour une performance meilleure».

Au-delà de cette problématique, nous nous arrêtons sur les questions suivantes :

1. Quel est le rôle d'une Supply Chain Management ?
2. De quelle façon la filière Boissons est organisée en Algérie ?

3. Comment Fruital Coca-Cola arrive-t-elle à mettre en place son système « Supply Chain » ?

Afin de mieux répondre à tous nos questionnements nous mettons en place des hypothèses :

1. Une Supply Chain doit permettre de visualiser rapidement l'évolution de la situation opérationnelle. Ainsi, les indicateurs de taux de service, de stock et de coût d'exploitation sont toujours mis en avant pour mesurer la performance.
2. Fruital Coca-Cola utilise des indicateurs qui doivent se concentrer sur des phases essentielles de la vie du produit d'où la nécessité d'appréhender les différents niveaux de sa mise en œuvre et cela en constatant les écarts qui surgissent tout le long du proces, les expliquer pour une meilleure performance.

L'approche adoptée pour répondre à notre problématique est fondée sur l'observation, la description, et l'analyse. Les sources des informations consultées sont de deux types : de différents ouvrages et des documents au niveau de l'organisme d'accueil.

Notre travail comprend deux volets, le premier qui porte sur des concepts théoriques visant le rôle que doit jouer une logistique pointe quant à la réussite de l'entreprise et le deuxième volet va essayer de concrétiser les concepts de la SC sur terrain, au niveau de la Direction de la Supply Chain de Fruital Coca-Cola, où nous avons voulu identifier sa chaîne logistique afin de proposer une modélisation de sa SC qui s'adapte à ses besoins en matière de gestion, pour faire améliorer et optimiser sa gestion.

Chapitre I :
Evolution de la logistique dans le temps

Depuis les années 60, les entreprises occidentales ont su que la logistique est le facteur clé de la conquête des marchés.

Au départ, la logistique était cantonnée à une vision très opérationnelle. Aujourd'hui, elle est dotée d'une philosophie de gestion qui tient compte de la dimension stratégique et intégrative.

Ce premier chapitre vise à nous donner un aperçu sur l'histoire de la logistique et son évolution.

Etant donné que les débuts de la logistique ont eu lieu aux Etats-Unis, nous étudierons l'histoire de la logistique au sein de ce pays. Nous verrons ensuite son importation dans le reste du monde pour enfin aboutir à la définition donnée aujourd'hui au concept de logistique.

Section 1 : Approche méthodologique et intérêt de l'étude

1. Choix du sujet d'étude et du lieu de stage

Notre formation au sein de l'école nous a permis d'acquérir des connaissances théoriques toutes en relation avec l'économie et l'organisation des entreprises ; nous avons également constaté que la gestion des processus au sein des organisations est au centre des préoccupations des managers.

La chaîne logistique est devenue un capital essentiel dans la création de la richesse ; de ce fait son intégration et l'impact de son apport dans l'organisation incitent de plus en plus de responsables à accorder beaucoup d'importance à la modélisation du processus de la chaîne logistique intégrée et de son apport quant à l'accumulation des richesses.

Ce thème intéresse de plus en plus les entreprises algériennes pour assurer un avantage comparatif face à la rude concurrence.

A la fin de notre formation théorique, nous avons recherché une organisation qui nous permet de mener à bien nos travaux de recherches sur ces aspects et c'est ainsi que notre choix s'est porté sur Fruitful Coca-Cola où nous avons trouvé une disponibilité de la part de ces cadres qui se sont très vite intéressés à notre problématique.

2. Intérêt de l'étude

2.1. Pour Fruitful Coca-Cola

La chaîne logistique intégrée voire la SCM est le processus clé d'une entité productive, favorisant la pérennité et le développement des entreprises. Elle constitue un champ à intérêts multiples, car elle offre une nouvelle vision de la gestion de l'activité logistique.

Elle permet :

- a) de rompre avec les anciennes pratiques de gestion basée uniquement sur les flux physique
- b) d'intégrer tous les maillons de la chaîne logistique en se basant sur les flux informationnels
- c) de développer la performance
- d) de faciliter l'adaptation à l'environnement du client
- e) de résoudre, également les problèmes qui surgissent lors de la production au niveau de l'entreprise, etc....

De ce fait, la mise en œuvre de la SCM et sa concrétisation au niveau des entreprises devient une opération stratégique.

A ce sujet, les deux éléments, à savoir la SCM et le développement de la productivité sont toujours abordés et suivis dans le but de l'amélioration et de l'optimisation du processus de la chaîne logistique au niveau de l'entreprise qui nous concerne.

C'est l'une des raisons pour lesquelles, nous nous sommes engagées dans ce travail et d'essayer d'y apporter notre modeste contribution.

2.2. Pour le chercheur

Cette étude nous permet de mettre en pratique, les connaissances acquises durant notre formation. Ensuite elle confirme notre désir de participer à la conception et à la mise en œuvre d'un projet de mise en œuvre de la SCM pour une meilleure gestion possible d'une entreprise et de son intégration dans le développement des organisations.

3. Méthodes de recueil des données

Dans le but de répondre à notre problématique à savoir : la démarche à suivre pour la mise en œuvre de la SC dans une entreprise pour lui permettre de mieux focaliser sa performance et optimiser sa gestion, nous avons jugé nécessaire de procéder à une collecte de la documentation correspondante afin d'avoir une vision plus claire sur le sujet et approfondir nos connaissances dans ce domaine. Ensuite, nous avons opté pour l'observation sur le lieu du stage, la collecte et l'analyse de données qualitatives et quantitatives. Ces outils, nous ont semblés complémentaires.

3.1. Collecte documentaire

La recherche des fonds documentaires a commencé au même moment que le choix du sujet, avant même de nous être fixée sur le choix de l'entreprise. Ainsi, les sources de documentation

et de l'information sur le sujet ont été orientés beaucoup plus vers : le Système National de Documentation en ligne (S.N.D.L), les sites, ou les livres proposés par la bibliothèque de l'Ecole Nationale Supérieure de Management (E.N.S.M) et du Centre Culturel Français (CCF). Ensuite, après avoir commencé notre stage nous avons eu à consulter et à exploiter des documents propres à l'entreprise objet de corpus (réglementation, procédures, brochures, ...).

3.2.Observation

C'est lors de notre stage, que l'observation a commencé et ceci sans une connaissance préalable du fonctionnement de l'entreprise. Ce qui nous a permis de procéder à une observation sans idées préconçues ni préjugés. C'est grâce à cela que nous avons pu mettre en évidence les fonctionnements de l'entreprise.

3.3.Enquête quantitative et qualitative au niveau de Fruita Coca-Cola

Afin de vérifier si le processus SCM contribue réellement au développement de la gestion de Fruital. Pour ce faire nous avons tout d'abord procédé, à l'analyse de son environnement puis nous sommes passés à la modélisation de la SCM en se basant sur le référentiel SCOR des entretiens et analyse des résultats des différents stades du cycle productif pour répondre à notre objectif.

4. Difficultés et limites de l'enquête

Un travail de recherche ne peut s'effectuer sans aucun problème. De ce fait, nous avons jugé utile de signaler les difficultés et limites rencontrées au moment de l'enquête comme suit :

- Compte tenu du temps très court qui nous était imparti (4 mois), il nous était impossible de recueillir plus d'informations.
- Certains éléments du staff de la SC n'étaient pas toujours disponibles compte tenu de leur charge de travail.

Section 2 : Evolution de la logistique dans le temps

1. Définition de la chaîne logistique

La chaîne logistique correspond à « un ensemble d'activités et d'opérations soutenant les fonctions logistiques d'approvisionnement de matières et de composants auprès d'un réseau de fournisseurs, de transformation de ces matières et composants en produits intermédiaires ou

finis, et de distribution physique des produits aux clients »¹. On peut également la définir comme « l'ensemble des processus de traitement des flux physiques et des flux d'information permettant d'amener les produits depuis les lieux de production ou de fabrication jusqu'aux emplacements de vente consommateur »². Ce modèle de gestion suggère que les activités et les fonctions doivent être parfaitement synchronisées afin d'offrir la meilleure qualité de service au meilleur coût. Il s'agit donc bien d'améliorer l'efficacité et la performance d'une organisation.

2. Définition de la chaîne logistique intégrée (SCM)

La SC se définit comme l'ensemble des ressources, moyens, méthodes, outils et techniques destinées à piloter le plus efficacement possible la chaîne globale d'approvisionnement. Il s'agit pour l'entreprise d'être en mesure de délivrer le bon produit là où il faut et quand il le faut, tout en assurant une maîtrise des coûts et de la qualité.

La SC repose sur un modèle inter fonctionnel de l'organisation, il reprend en considération les trois éléments suivants : le niveau de service souhaité par le client final, le niveau du stock sur différents lieux de positionnement et les procédures de gestion de la SCM (échange d'information, synchronisation des équipements et des différents moyens).

3. Historique de la logistique

3.1. Evolution de la logistique aux EU

L'évolution de la logistique aux Etats-Unis a connu trois grandes périodes.

3.1.1. Au cours de la seconde guerre mondiale

Les Etats-Unis sont les précurseurs en matière de logistique. On peut considérer que le débarquement de Normandie avec l'opération Overlord marque le début de la logistique moderne. On y retrouve d'ailleurs très clairement l'origine militaire du terme logistique qui signifiait alors « intendance ». C'est à la fin de la seconde guerre mondiale, que le concept va se propager à l'univers de la gestion.

3.1.2. Au lendemain de la seconde guerre mondiale

A cette époque, la logistique revêt alors une dimension strictement opérationnelle. Elle se limite à la mise à disposition de moyens humains et matériels en vue d'assurer un soutien efficace à la vente puis à la production. Il s'agit aussi de gérer au mieux les maillons élémentaires de la chaîne logistique : stockage, transport et distribution. Une succession d'opérations et de

¹Donald BOWERSOX, David CLOSS, Bixby COOPER, "Supply Chain Logistics Management", McGraw-Hill/Irwin, USA, 2002

² Marc MOUSLI, "Diriger au-delà du conflit", p : 65, Les petits matins, France, 2002

techniques relatives au traitement des flux de matières et de marchandises, depuis leurs sources d'approvisionnement en amont jusqu'à leurs points de consommation à l'aval.

3.1.3. De 1950 à 1970

Avec le développement du marketing, les années cinquante marquent un tournant avec l'apparition des premières doctrines logistiques. Ainsi, « l'approche systémique » se développe. En effet, les firmes manufacturières réalisent que les opérations élémentaires sont intégrées au sein d'un même système. Elles remarquent que chaque action ou décision portée sur une des opérations du système va avoir des répercussions sur les performances d'une ou plusieurs autres opérations de ce même système.

Face à ce constat, est également née l'approche en termes de coût global. Le principe en est le suivant : il apparaît essentiel de minimiser les dépenses totales relatives à l'ensemble des activités d'un même système, plutôt que de réduire les dépenses de chaque activité prise indépendamment. Aussi, il faut s'interroger sur l'augmentation des frais liés à certaines activités.

3.1.4. A partir des années 70

Nous pouvons considérer qu'à partir des années 70, les principaux composants de la logistique moderne sont mis en place. D'autres éléments tels les systèmes d'informations viendront enrichir la chaîne logistique et permettront la gestion des flux de l'aval vers l'amont c'est-à-dire que la demande client conditionne la source d'approvisionnement.

Alors que l'approche en termes de coût global ne cherche qu'à limiter les coûts au sein d'un système, l'approche en termes de profit global va y ajouter un élément : le service à la clientèle. En effet, avec le développement du marketing, cet élément s'avère nécessaire dans un contexte de marché où le niveau de service à la clientèle permet d'augmenter le profit. Les décisions logistiques doivent non seulement tenir compte des coûts mais aussi des niveaux de services induits pour augmenter le profit de l'entreprise ainsi que celui de ses partenaires amont et aval.

3.2. Développement de la logistique en Europe

C'est vers le début des années soixante que la logistique a commencé à se développer en Europe. Ce développement a connu trois étapes :

3.2.1. Développement rapide

Au début des années 70, les entreprises françaises prennent conscience de l'importance de la logistique. Des organismes spécialisés se mettent donc en place comme ASLOG (Association Française pour la Logistique). La logistique devient un concept reconnu au sein de l'industrie. Ce développement a été rapide jusqu'au début des années soixante-dix.

3.2.2. Remise en cause de la logistique

En 1975, on note un ralentissement de la logistique voire même une régression. L'application trop rapide de modèles directement importés des Etats-Unis échoue. Le manque d'intérêt des chefs d'entreprises françaises pour la fonction logistique se fait très vite sentir.

Le principal reproche porté à cette fonction est qu'elle manque de souplesse et que l'adaptabilité à un marché en crise s'avère donc douteuse.

3.2.3. Retour d'intérêt pour la logistique considérée comme outil stratégique

C'est au début des années 80 que le développement de la logistique se confirme enfin réellement. Ce sont les entreprises agro-alimentaires qui vont en premier lieu faire confiance à la logistique. Conscientes de la faible valeur ajoutée de leurs produits, elles cherchent un moyen de gagner en compétitivité. La solution pour ces entreprises consiste à agir sur leurs coûts de distribution physique. Par la suite, la logistique va gagner les autres secteurs : la grande consommation puis, l'ensemble de l'industrie et du commerce intégré et associé. Il s'agit ici de répondre avec la logistique, à un double objectif : la réduction des coûts logistiques et l'amélioration de la qualité de service. Dès lors, la logistique devient pour les entreprises un outil stratégique permettant de gagner en compétitivité et de conforter leur position dans un contexte de concurrence exacerbée.

3.3. Concept de la logistique aujourd'hui

D'après le Larousse 2010, il existe deux définitions pour le terme logistique. Il y a l'adjectif qui correspond à l'ensemble des opérations permettant aux armées de vivre, de se déplacer, de combattre, d'assurer les évacuations ainsi que le traitement médical du personnel. La logistique, nom féminin, signifie, quant à elle l'ensemble des méthodes et des moyens liés à l'organisation d'un service, d'une entreprise, et comprenant les manutentions, les transports, les conditionnements et parfois même les approvisionnements³.

Les notions de base du concept de la logistique sont restées les mêmes. Mais, l'évolution est incontestable et est nécessaire car la Société évolue sans cesse et il faut que l'entreprise s'adapte et soit réactive aux changements. Les enjeux ont changé avec les années. Les changements économiques et les modifications de la vie quotidienne sont nombreux et ont été suivis de plusieurs adaptations. Sommairement, on peut définir la logistique comme étant un mode de gestion qui regroupe l'ensemble des opérations physiques dans l'entreprise.

Le comité de l'American Marketing Association définit la logistique comme le déplacement et la

³<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/logistique/47678>

manutention de biens du point de production jusqu'au point de consommation ou d'utilisation⁴. Cette approche de la logistique ne prend en compte que la partie transport et distribution. L'un des grands experts en logistique, James L. Heskett propose la définition suivante : « gestion de toutes les activités qui contribuent à la circulation des produits et à la coordination de l'offre et de la demande dans la création d'utilité par la mise à disposition de marchandises en un lieu et un moment donné »⁵. Il donnera par la suite une autre définition où il insistera davantage sur la notion de niveau de service, cela amènerait à une optimisation à moindre coûts. Selon J. L. Heskett, la logistique réunit les fonctions qui gèrent les flux de marchandises, « la coordination des ressources et des débouchés », en effectuant un taux de service fixé pour un coût réduit⁶.

Malgré l'approche stratégique donnée par James L. Heskett, il a fallu attendre 1979, où Daniel Tixier, professeur en marketing à l'ESSEC et l'Ecole des Mines, va proposer une autre approche plus complète et insister sur le besoin et l'utilité des flux d'informations : « La logistique est l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place, au moindre coût, d'une quantité de produits, à l'endroit et au moment où une demande existe. La logistique concerne donc toutes les opérations déterminant le mouvement des produits tel que la localisation des usines et des entrepôts d'approvisionnements, la gestion physique des encours de fabrication, l'emballage, le stockage et la gestion des stocks, la manutention et la préparation des commandes, les transports et tournées de livraison»⁷.

En ce qui concerne l'entreprise, la définition de logistique a pris sa base dans le domaine militaire et bien entendu a été adapté. Des experts en logistique et transport ont aujourd'hui encore une approche semblable à celle de D. Tixier et il est indiqué sur leur site que la logistique correspond à l'art de gérer les différents flux pour un meilleur coût. Cela concerne à la fois les flux de produits, mais aussi et surtout les flux d'informations associés aux flux physiques, du fournisseur initial jusqu'au client final : le consommateur. La logistique permet l'adéquation entre la demande, qui émane des clients et l'offre proposée par les industriels, cela implique également une meilleure rentabilité des investissements⁸.

Nous pouvons définir la logistique d'aujourd'hui comme étant un système puisqu'il regroupe des tâches à l'origine isolées. En effet, il est préférable d'intégrer ces tâches dans un système plutôt

⁴Daniel TIXIER, Hervé MATHE et Jacques COLIN, " La logistique d'entreprise", Dunod 2eme édition, Paris, 1996

⁵Daniel TIXIER, Hervé MATHE et Jacques COLIN, " La logistique d'entreprise", Dunod 2eme édition, Paris, 1996

⁶James L. HESKETT, « Logistics : essential to strategy », Harvard Business Review n°8, traduit par "la logistique, élément clé de la stratégie", nov.-déc. 1977

⁷Daniel TIXIER, Hervé MATHE et Jacques COLIN, " La Logistique au service de l'entreprise : moyens, mécanismes et enjeux", Dunod, Paris, 1988

⁸Les spécialistes transport-logistique.org

que de les prendre isolément. La logistique répond à une logique de coordination de la demande et de l'offre, et ce, dans les meilleures conditions de coût et de qualité de service.

Selon l'ASLOG, il s'agit de « l'art et la manière de mettre à disposition un produit donné au bon moment, au bon endroit, au moindre coût et avec la meilleure qualité »⁹.

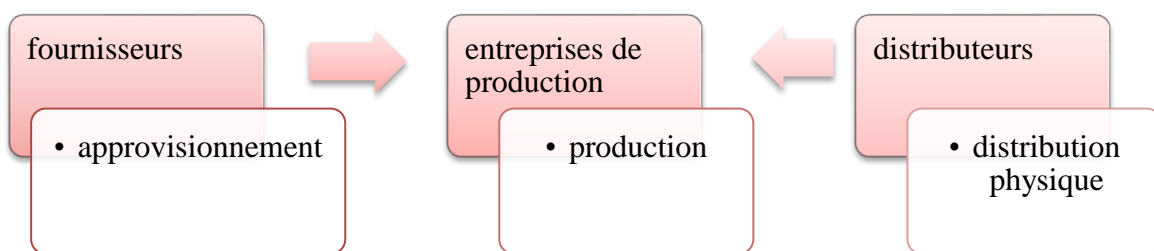
La logistique regroupe l'ensemble des activités qui permettent de gérer les flux physiques et d'informations dans le but d'en minimiser les coûts, et ce, de l'amont à l'aval de la « chaîne logistique » en respectant ces conditions satisfaisantes en termes de délais et de qualité.

Ces définitions nous font constater, que la logistique ou SC est une fonction transversale au sein de l'entreprise. En effet, nous sommes face à un processus de l'amont à l'aval. La mission du responsable logistique est alors de savoir sur quel levier il va pouvoir agir pour créer de la valeur. Il va alors s'intéresser aux flux de la chaîne.

- a) flux physiques (matières et marchandises)
- b) flux d'informations (associés aux flux physiques)
- c) flux financiers (traitement des flux physiques et suivi des coûts des activités correspondantes)

Pour une chaîne logistique (ou SC) efficace, il est essentiel de coordonner les activités par rapport aux impératifs commerciaux et industriels. De ce constat est apparue la méthode du «juste à temps ». Pour ce faire, on opère un « pilotage par l'aval ».

Figure n°1 : le pilotage par l'aval



Source : Moi-même

Il s'agit en d'autres termes, de la séquence planification – pilotage – régulation.

- a) planification à moyen terme des flux pour assurer la mise en place des moyens (de fabrication, de transport...)
- b) pilotage à court terme des flux pour réaliser l'adéquation des charges aux moyens mis en place

⁹Daniel TIXIER, Hervé MATHE et Jacques COLIN, " La logistique d'entreprise", Dunod 2eme édition, Paris, 1996

- c) régulation des moyens à très court terme des flux pour modifier le plan de charge des opérations élémentaires en fonction des inévitables aléas.

En résumé, on peut dire que la logistique correspond à la gestion des flux financiers, informationnels et physiques que va rencontrer l'entreprise. La logistique est essentielle pour la firme, car c'est cette dernière qui va permettre la réduction des coûts.

La logistique est une fonction qui a pris son essor dans les années soixante-dix, lorsque les entreprises ont cherché une performance optimisée afin d'atteindre la satisfaction des besoins exprimés aux meilleures conditions économiques pour l'entreprise et pour un niveau de service déterminé. Les besoins sont de nature interne (approvisionnement de biens et de services pour assurer le fonctionnement de l'entreprise) ou externe (satisfaction des clients).

La logistique fait appel à plusieurs métiers et savoir-faire qui concourent à la gestion et à la maîtrise des flux physiques et d'informations, ainsi que des moyens. De nombreux processus l'entreprise impliquent donc des facettes logistiques, en particulier la Chaîne Logistique (SC) qui va des fournisseurs aux clients.

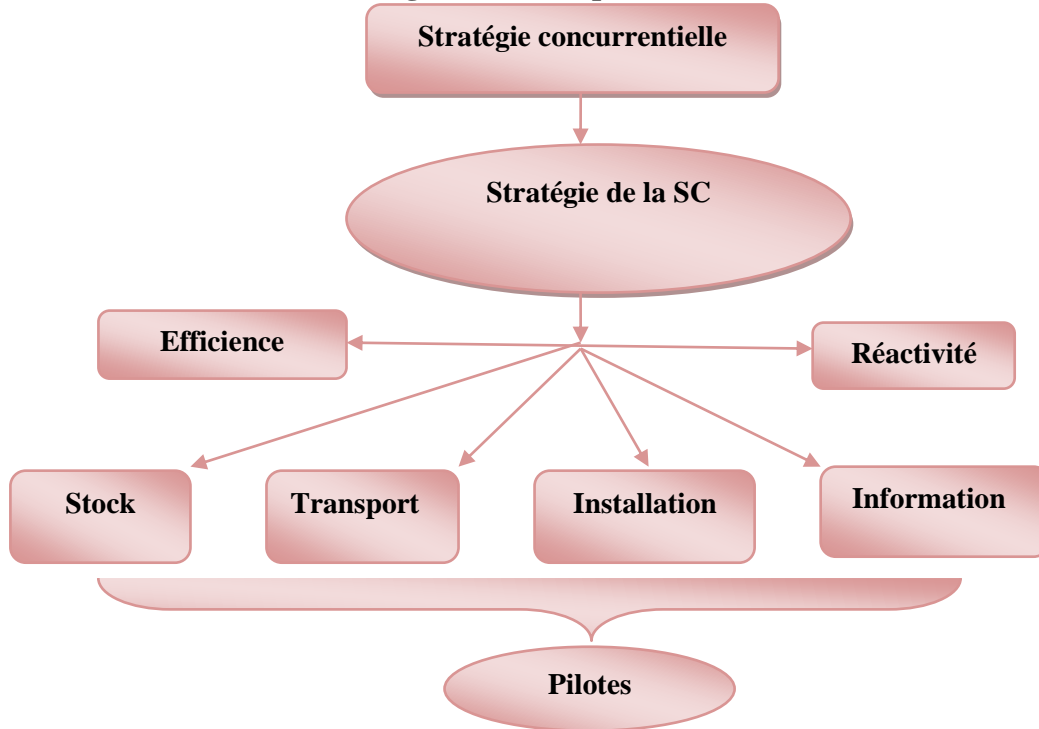
Section 3 : Contours de la logistique moderne

1. Pilotes de la SCM

Les éléments pilotes (drivers) de la performance de la SC sont: les installations, la gestion de stock, le transport et l'information.

Une entreprise qui veut élaborer une stratégie doit trouver un équilibre entre la réactivité et l'efficience pour tous les pilotes de la SC.

Figure n°2 : les pilotes de la SC



Source : Mémoire « L'optimisation de la Supply Chain au sein de l'entreprise », p : 56, la CACI, 2010

Or ces éléments déterminent non seulement la performance de la SC en termes de réactivité et d'efficacité, mais ils déterminent également si la stratégie est atteinte à travers la SC.

L'entreprise doit décider d'un compromis entre l'efficacité et la réactivité de chaque pilote de la SC, et l'impact de l'ensemble des pilotes détermine la réactivité et l'efficacité de la SC entière.

1.1. Installations :

Les installations sont les lieux endroits dans le réseau de la SC où le produit est emmagasiné, assemblé ou fabriqué.

Les deux catégories d'installations sont : les sites de production et les sites de stockage.

Les décisions concernant les installations portent sur: l'emplacement, la capacité de production, l'organisation des opérations et l'organisation des stocks.

Avoir beaucoup d'installations rend la SC plus réceptive à la demande donc une réactivité élevée, par contre avoir peu d'installations engendre un accroissement de l'efficacité au sein de l'entreprise.

1.1.1. Localisation :

Le choix de l'emplacement consiste à centraliser l'emplacement des installations pour bénéficier des économies d'échelle ou au contraire décentraliser les installations afin que l'entreprise soit plus réceptive à la demande en étant plus proche de sa clientèle.

L'entreprise doit prendre en considération un grand nombre de problèmes liés aux diverses caractéristiques du secteur local (les facteurs macroéconomiques, la qualité et le coût de la main d'œuvre, le coût des installations, la disponibilité des infrastructures, la proximité de la clientèle, les effets d'impôts, ...), d'où la nécessité de faire coïncider tous les objectifs des fonctions de l'entreprise pour aboutir à une cohérence décisionnelle.

1.1.2. Capacité :

L'entreprise doit choisir la capacité de chacun des sites relatifs aux installations (sites de production, de stockage...).

Le choix d'une taille importante du site d'installation permet à l'entreprise d'être flexible et de pouvoir répondre aux variations de la demande. Cependant ceci engendre un accroissement des coûts qui peut diminuer l'efficacité de l'entreprise.

Par ailleurs le choix d'un site d'installation de petite taille permet à l'entreprise d'être plus efficace mais elle aura du mal à faire face à la variation de la demande.

1.1.3. Organisation des opérations :

L'entreprise doit choisir entre une organisation par produit, par fonction, par processus, par région géographique, par client...

L'organisation par produit consiste en un regroupement des activités par famille ou par type de produit (capacité dédiée). Elle est caractérisée par une grande décentralisation et par conséquent une plus grande flexibilité.

L'organisation fonctionnelle consiste en un regroupement de toutes les activités dans une même fonction ou dans un même service (capacité flexible).

1.1.4. Organisation des stocks :

On distingue trois types d'organisation :

a) Stock keeping unit (SKU) :

Ceci consiste en une organisation des stocks dans un entrepôt traditionnel qui emmagasine chaque type de produit ensemble.

b) Job lot storage :

Dans ce cas les stocks de produits nécessaires pour exécuter un travail particulier ou pour satisfaire une clientèle particulière sont emmagasinés ensemble. Il s'agit d'un emmagasinage par lot de travail. Cette technique exige plus d'espace de stockage mais engendre des techniques de conditionnement plus efficace.

c) Cross docking :

Il s'agit d'une technique où les articles ne sont pas stockés dans un entrepôt mais où ils sont directement livrés des fournisseurs aux entrepôts des clients. Dans ce cas le fournisseur pré-trie et marque les articles livrés à la plateforme selon les magasins de destination. Ainsi le cross docking permet d'éviter le stockage inutile de produits destinés à partir directement. Il permet par conséquent une réduction des stocks et des coûts de transport. Le seul problème du cross docking est la place disponible à quai pour faire les transferts, donc plus les quais sont petits, plus le cross docking devient ingérable.

1.1.5. Décisions relatives aux installations:

Les décisions concernant ce pilote sont de trois natures : emplacement, capacité de prise de décision et méthodologie des opérations (orientées fonction ou bien produit).

1.2. Transport :

Le transport peut être défini comme la manière selon laquelle un produit est déplacé d'un emplacement dans le réseau de la Supply Chain à un autre.

Lors du transport des biens, l'entreprise peut recourir à différentes combinaisons des modes de transport. Ainsi recourir à des modes de transport rapides accroît la réactivité de l'entreprise, par contre recourir à des modes de transport moins rapides mais moins coûteux accroît l'efficacité de l'entreprise.

Par ailleurs l'entreprise doit arbitrer entre transporter ses produits par ses propres moyens ou recourir à la sous-traitance.

Les décisions relatives concernent le sont de trois natures : le mode de transport à utiliser, le design du réseau de transport, et enfin, faire ou faire-faire.

1.3. Gestion des stocks :

La tenue d'un stock permet à l'entreprise de faire face à une demande qui dépasse la production.

Ce stock est nécessaire pour gérer les erreurs de prévision de la demande ou encore faire face à une demande importante et imprévue.

La détention d'un stock nécessite des arbitrages entre le coût de pénurie et le coût de stockage et de commande.

La décision relative au stock réside dans le choix entre : le niveau élevé des stocks et le niveau faible.

1.4.Information :

La gestion de la SC nécessite un échange rapide d'informations entre les acteurs. L'utilisation des technologies de l'information pour partager des données entre les clients, les industriels et leurs fournisseurs créent une collaboration au sein d'un réseau de partenaires.

L'échange de données électroniques (EDI) et maintenant l'outil Internet permettent aux partenaires de la SC d'agir sur la même vraie demande, plutôt que de dépendre d'une image biaisée qui émerge quand des ordres sont transmis d'un point à l'autre de la SC.

Ainsi l'information partagée entre les partenaires de la SC réalisée par l'intégration des processus, le fonctionnement en collaboration entre acheteurs et fournisseurs, le co-développement de produits ou systèmes, toutes ces formes de coopération au sein de la SC sont de plus en plus répandues : les sociétés se recentrent sur leurs compétences clés et externalisent toutes les autres activités.

La décision réside dans le choix entre la fiabilité et le coût des systèmes d'information à mettre en place.

En conclusion de cette partie, on peut dire que l'entreprise établit sa stratégie compétitive et met en place une gestion de la SC qui doit arbitrer entre la réactivité et l'efficacité, par une gestion d'un ensemble d'éléments qu'on pourrait appeler les leviers de performance De la SCM.

Dans la partie qui suit, nous présentons quelques méthodes et outils qui permettent de choisir le meilleur compromis entre la réactivité et l'efficacité de la SC.

2. Moyens et méthode de la SC

Il existe trois moyens fondamentaux :

- a) **Les moyens de transport et de manutention** : camions, chariots d'élévateurs etc.

- b) **Les moyens de conditionnement** : caisses, palettes, conteneurs, etc.
- c) **Les moyens de transfert et de lecture de l'information** : en particulier, les moyens informatiques par la mise en œuvre du système EDI (système d'échange de données informatisées) qui désigne un échange d'informations structuré entre des systèmes informatiques.

Par ailleurs, la gestion logistique qui, pendant longtemps s'appuyait sur les techniques quantitatives de gestion (méthodes de seuil de rentabilité, calcul financier...) fait appel actuellement de plus en plus aux techniques d'optimisation notamment aux méthodes de programmation et de recherche opérationnels, dans le but est de trouver des solutions optimales au problème de l'acheminement des flux.

3. Indicateurs de la SCM

Une SC performante nécessite la mise en place d'outils et d'indicateurs de suivi. Ces indicateurs doivent être significatifs en termes de service client, de performance et des maîtrises des flux. Ils permettent aussi une analyse des causes de non performance afin que l'entreprise engage des plans d'action efficaces. Parmi ces indicateurs nous pouvons citer :

3.1. Le taux de service client sur le chiffre d'affaire

Il constitue l'indicateur clé (par excellence) de la mesure de satisfaction versus le client puisqu'il mesure chaque mois l'impact du chiffre d'affaire non réalisé/décalé :

$$\text{TSC}(\%) = \frac{\text{CA facturé du mois}}{\text{CA facturé du mois} + \text{CA décalé pour cause de rupture}}$$

3.2. Le taux de rupture sur le nombre de jours

Il indique le ratio d'importance des ruptures du mois en relatif du portefeuille de produit du marché à travers la définition suivante :

$$\text{TR}(\%) = \frac{\text{Nb de jours de rupture dans le mois}}{\text{Nb de jours ouvrés dans le mois} \times \text{total actifs}}$$

3.3. Le taux de fiabilité des prévisions

Ce ratio indique la valeur globale relative des prévisions à travers la comparaison entre les ventes du mois écoulé aux prévisions de ventes faites à m-4 :

$$\text{TFP}(\%) = \frac{\text{Somme des ventes réalisées à m-1}}{\text{Somme des prévisions de ventes de m-1 faites à m-4}}$$

3.4. Le taux de disposition des prévisions

C'est le pourcentage des écarts en valeur absolue pour chaque référence, des prévisions à travers la comparaison entre les ventes du mois écoulé aux prévisions de ventes faites à m-4 :

$$\text{TDP}(\%) = \frac{\text{Somme valeur absolue d'écart [vente (m-1)- prévision (m-1)]}}{\text{Somme des prévisions de vente de m-1}}$$

3.5. La couverture des stocks produits finis en mois (en unités)

Elle indique la couverture relative des stocks, exprimés en nombre de mois en comparaison des prévisions de ventes à partir du nombre d'unités vendues :

$$\text{CSPF} = \frac{\text{Somme des unités en stock fin de mois}}{\text{Moyenne des prévisions de vente à 3 mois}}$$

3.6. Les indicateurs des temps de cycle

Le temps est une dimension essentielle dans la Supply Chain qui se décline de la façon suivante :

- a) **Cycle de développement** = délai de conception + délai d'industrialisation
- b) **Cycle de fabrication** = temps qui sépare l'entrée des matières premières de la livraison des produits finis au client final
- c) **Cycle d'approvisionnement** = délai d'approvisionnement + délai d'entrée en stock
- d) **Cycle d'exécution logistique** = délai logistique + délai transport

- e) **Ratio de tension de flux** = rapport entre la durée des opérations à valeur ajoutée pour le client (ayant un impact du point de vue du client : montage, livraison, ...) et la durée totale du cycle
- f) **Cash-to-cash cycle time** = durée du cycle entre le paiement des créances fournisseurs et le paiement des factures clients
- g) **Order-to-cash time** = durée du cycle entre l'enregistrement de la commande et le paiement de la facture par le client
- h) **Ecart de délai d'obtention** = écart entre le cycle d'approvisionnement et le délai que le client est disposé à attendre sa commande

3.7. Les indicateurs de visibilité et transparence

Localiser un produit stocké dans plusieurs entrepôts, tracer un lot défectueux, alerter le destinataire sur la livraison de sa commande sont des exemples de défi que doit relever une SC, de l'intégration et de la collaboration de ses partenaires pour répondre au mieux au besoin du client.

De plus, une connexion directe sur la demande permet de supprimer l'effet « bull whip » ou effet coup de fouet (amplification des variations de la demande par rapport à l'éloignement du client) et détecter au plus vite les évolutions du marché.

L'aspect temps réel (délai entre la survenance d'un événement et la connaissance de l'information, délai de synchronisation entre systèmes informatiques) contribue à améliorer la réactivité de la SC.

3.8. Les indicateurs de planification et synchronisation

La planification des besoins (tactique, stratégique et opérationnelle) permet d'anticiper les adaptations du système logistique et les investissements nécessaires, coordonner l'ensemble des intervenants et optimiser le taux d'utilisation des ressources : SOP (Sales and Operations Planning), PIC (Plan industriel et Commercial, PDP (Programme Directeur de Production),... La planification est d'autant plus nécessaire lorsque les ressources sont pluridisciplinaires et sous-traitées.

La granularité de la planification doit être adaptée à l'horizon de la prévision: plus d'horizon est proche, plus la planification doit être précise et juste. C'est pourquoi, on pourra mesurer la qualité des prévisions réalisées à court terme par rapport à la qualité des prévisions réalisées à moyen terme.

Par ailleurs, la planification est un bon moyen pour sécuriser ses approvisionnements et garantir ses capacités de production. Cela est d'autant plus nécessaire s'il peut survenir un déséquilibre entre l'offre et la demande (cas de la réservation de fret par exemple)

Les opérations non planifiées (des volumes de promotions non connus par exemple) ou mal synchroniser (un camion qui attend son chargement) sont une source de perturbation et de surcoût. Il apparaît alors fondamental de juger du degré de planification des opérations et des écarts observés entre la planification et la réalité.

3.9.La qualité de service

Ces indicateurs doivent permettre de juger du niveau de qualité des produits et des services qui confèrent l'aptitude à satisfaire les besoins exprimés ou implicites (norme Afnor NF X50-120).

On pourra également évaluer le Perfect Order Index (POI) : il s'agit d'un taux synthétique visant à mesurer la réalisation ou non de la totalité des objectifs de qualité selon les attentes du client. Cet indicateur permet de suivre la qualité de la SC sans un ensemble du point de vue client et non pas la qualité de tel ou tel maillon. Exemple: le taux de commandes livrées en totalité et à temps (in full/on time) mesure la performance combinée de l'entrepôt (préparation des articles commandés) et du transport (livraison des colis).

3.10.Les coûts

La prévision et le contrôle des coûts sont bien entendu des éléments fondamentaux pour la SCM. Outre le suivi des coûts de production, il est particulièrement intéressant de :

- a) Suivre les coûts supplémentaires (un réétiquetage par exemple), souvent liés à un dysfonctionnement.
- b) Comparer le coût d'une opération à la valeur ajoutée générée pour le client.
- c) Décomposer le coût de revient des prestations.
- d) Tenir compte de l'évolution des indices publiés par les professionnels du secteur.
- e) Estimer les coûts logistiques comme un pourcentage du CA de l'entreprise ou un coût par unité d'œuvre livrée, produite, manutentionnée, contrôlée,...

- f) Valoriser financièrement les flux de marchandises (le montant du stock ou le montant des retours,...).

Le coût de rupture peut prendre différentes formes : pénalités de retard contractuelles, ventes ratées ou encore arrêts d'une chaîne de fabrication. Un coût de rupture élevé justifiera l'importance et le coût d'un stock de sécurité.

Si la logistique est une notion à l'origine militaire relativement récente, elle fait montre, ces dernières années, d'une considération et d'un essor considérables dans les milieux industriels.

Les concepts de la chaîne logistique et de gestion de ces chaînes apparaissent aujourd'hui comme des incontournables des systèmes de production et de distribution. Cette notion, qui caractérise le système grâce auquel les entreprises amènent leurs produits et/ou leurs services jusqu'à leurs clients, appuie ses fondements sur des interactions entre acteurs appartenant à une ou plusieurs entreprises d'une même filière. L'émergence de la chaîne logistique a fait naître des besoins en matière d'intégration d'entreprises, et de coordination des flux de matière, des flux d'informations et des flux financiers à des niveaux jamais atteints auparavant. C'est la gestion de la chaîne logistique qui englobe les approches, les méthodes et les outils permettant de satisfaire ces besoins.

Chapitre II :
De la logistique à la SCM

La logistique représentait traditionnellement l'activité allant de la mise à disposition des produits finis par l'usine ou le négociant jusqu'à la livraison au client. Elle s'est désormais fondue dans le concept de la "SCM" dont l'objectif est d'optimiser la gestion des flux physiques et des flux d'informations le long de la chaîne logistique depuis le fournisseur du fournisseur jusqu'au client du client.

L'efficacité de la SCM est devenue un enjeu majeur pour les entreprises car il est à la fois générateur d'économies de coûts (réduction des stocks, utilisation rationnelle des capacités) et facteur de différenciation par rapport à la concurrence en termes de réactivité et de services clients.

Les entreprises se recentrent sur leurs métiers de base et se focalisent sur la création de valeurs. Ceci les amène à externaliser la distribution, à limiter la production à l'assemblage ou même à se concentrer uniquement sur la conception et la vente de produits sous-traités quels que soient leurs marchés. La capacité à anticiper et maîtriser les actions d'adaptation et de changement est un enjeu crucial pour les entreprises industrielles et commerciales.

Cette popularité du concept ne doit cependant pas masquer les interrogations qui demeurent.

Nous en voyons trois principales. D'abord, le terme est encore largement polysémique puisqu'il existe une multitude de définitions (Mentzer et Al. en distinguaient plus d'une centaine déjà en 2001) qui englobent des domaines très variés.¹⁰

Section 1 : Cadre théorique de la SCM

1. Concept de la SCM

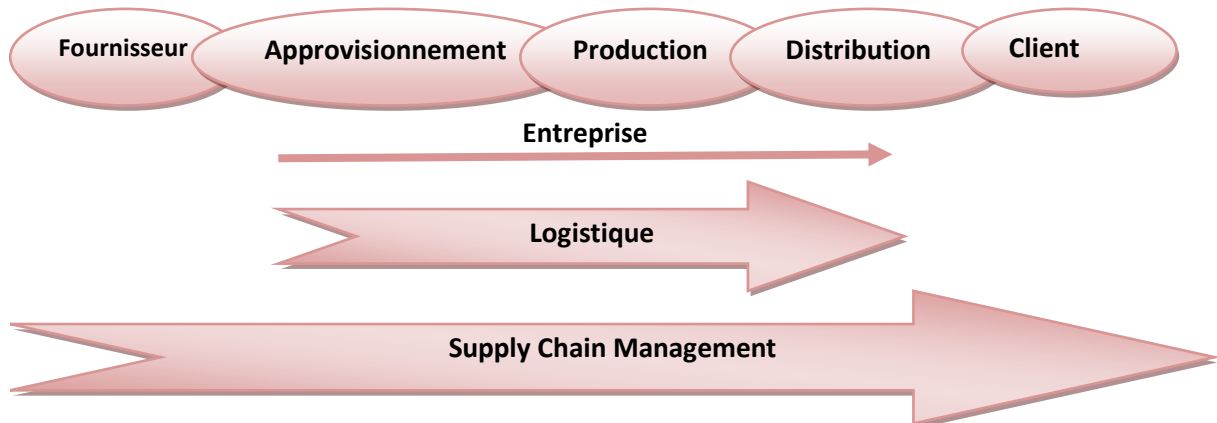
Dans toutes les définitions littéraires de la SCM, un élément semble être commun. Toutes se proposent d'étudier la SCM à l'extérieur de l'entreprise, comme faisant partie de son environnement. Martin Christopher considère que : « La gestion des relations en amont et en aval avec les fournisseurs et les clients afin de fournir une valeur client supérieure à un coût moindre sur l'ensemble de la chaîne logistique. »¹¹

La SCM est un concept plus large que la logistique. Il va au-delà des frontières de l'entreprise pour s'étendre à l'ensemble des acteurs de la chaîne logistique comme le montre le schéma suivant :

¹⁰M.A AELMAN, «La firme et son environnement», n°2-3, avril-septembre, 1964

¹¹Martin CHRISTOPHER, "Supply Chain Management", Pearson Village-Mondial 3e édition, Paris, 2005

Figure n°3 : le passage de la logistique à la SCM



Source : Moi-même

Dans la notion de la SCM, le terme Management fait référence à la gestion de la chaîne logistique, c'est-à-dire l'aptitude à piloter et à coordonner l'ensemble des acteurs concernés. La confiance et la coopération sont donc nécessaires pour que la gestion de la chaîne logistique soit créatrice de valeur ajoutée.

L'échange informationnel est inhérent à la notion de la SCM, d'où la nécessité pour les entreprises de mettre en place des systèmes d'informations qui permettent une communication parfaite entre tous les acteurs afin d'avoir une visibilité de bout en bout.

2. Apports de la gestion de la chaîne logistique

Plusieurs travaux menés dans les entreprises montrent les apports que donne une gestion efficace de la chaîne logistique.

2.1. Apports financiers

Parmi les améliorations financières attendues, la réduction des coûts liés au niveau élevé des stocks, aux coûts d'expéditions et aux frais d'exploitations. L'avantage concurrentiel obtenu par les coûts et par la marge bénéficiaire qui augmente avec des coûts incorporables inférieurs (coûts de produits). Ces réductions de coûts sont obtenues sans réduction d'efficacité (redimensionnement), sans licenciement et sans fermeture d'usine.

2.2. Apports opérationnels

Les activités opérationnelles des entreprises sont améliorées ; en particulier, on constate une réduction du temps de cycle, une baisse des niveaux de stock, des ruptures de stocks moins fréquentes, une productivité opérationnelle plus grande, etc.

2.3. Apports sur le service à la clientèle

Nous constatons également une augmentation de la satisfaction des clients, notamment une plus grande fiabilité des livraisons (le bon produit, au bon moment, en bonne quantité, ...), ainsi qu'une plus grande rapidité de réaction aux changements et un meilleur service après-vente.

2.4. Apports sur la coordination

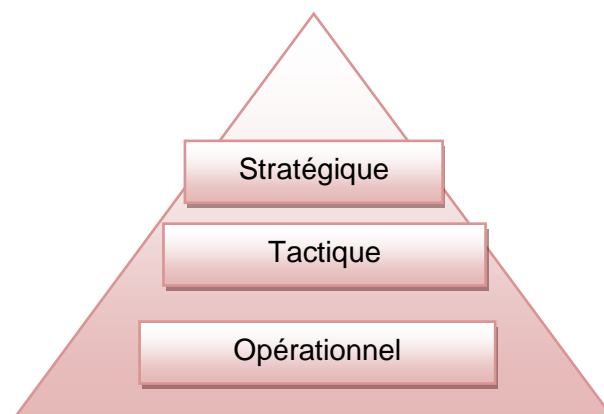
La coordination plus forte entre les partenaires est un apport important. Ceci aboutit à une amélioration de la qualité des produits et des informations et à une augmentation du partage des compétences et des risques, qui créent un avantage compétitif et une rentabilité plus grande.

Section 2 : Leviers de la SCM

1. Structure de la SCM

La gestion de la chaîne logistique repose par conséquent sur une approche pyramidale descendante se déclinant tout d'abord par des modèles stratégiques puis tactiques ensuite opérationnels et enfin exécutifs. Ainsi les différentes phases de la chaîne logistique peuvent être définies comme suit : stratégiques, organisationnelles et opérationnelles, et ce, selon le cadre temporel au cours duquel ces décisions sont prises.

Figure n°4 : les niveaux de la SCM



Source : http://www.cat-logistique.com/supply_chain.htm

Le rôle de la SC est de **concevoir**, **planifier** et **exécuter** toutes les activités liées aux flux d'informations, des produits et des fonds aux différents stades, afin de répondre efficacement aux exigences de la clientèle.

Les niveaux de décision dans la Supply Chain se présentent comme suit:

1.1.Niveau Stratégique

Au cours de cette étape, l'entreprise décide de la manière dont elle va structurer sa SC au cours des prochaines années, de façon qu'elle ait un avantage concurrentiel qui lui permettra une position durable et profitable sur son marché, tout intégrant tous les acteurs de la chaîne logistique qui vont être l'origine de création de valeur.

1.2.Niveau tactique

Ce niveau correspond à la mise en place d'une démarche SC. Il comprend l'aspect organisationnel (méthodes, outils et choix), il est étroitement lié au niveau stratégique car le modèle organisationnel choisi permet de concevoir l'orientation stratégique de l'entreprise.

1.3.Niveau opérationnel

Les décisions opérationnelles couvrent une période de quelques minutes à quelques jours (l'horizon temporel est dans ce cas soit hebdomadaire, soit quotidien).

Ces décisions comprennent l'enchaînement des opérations de production et la livraison de commandes spécifiques. Ainsi au cours de cette phase, les entreprises prennent des décisions selon les ordres individuels de la clientèle.

Les décisions stratégiques définissent les contraintes pour les décisions de planification et les décisions tactiques voir de planification définissent les contraintes pour les décisions opérationnelles.

2. Maitrise des flux physiques et informationnels

La gestion des flux de physiques comprend tous les flux liés au processus de production (matières premières, en-cours, produits finis...). Les flux d'informations (logistique externe) ont pris beaucoup d'importance, ce sont désormais eux qui permettent aux entreprises de gérer leur logistique interne et ainsi d'augmenter leur taux de service.

2.1.Flux physiques

La logistique est menée à gérer physiquement les produits. Son intervention se traduit donc par la prise en charge des opérations concrètes, concernant directement les matières premières,

les semi-finies, les produits finis, les pièces de rechange et même les produits à recycler. Elle prend en charge un flux physique généré par les activités. Les principales opérations résultent

des fonctions d'utilité qui sont dévolues aux canaux de distribution, fonction temps, fonction lieu, fonction assortiment, fonction quantité et fonction transformation.

Les opérations physiques réalisées recouvrent principalement le transport, la manutention, le stockage et la différenciation des produits.

2.1.1. Le transport

Il présente une complexité d'autant plus grande aujourd'hui que l'économie est mondialisée et que les attentes en matière de service sont particulièrement contraignantes en mettant les notions de rapidité et de respect des délais très en avant.

De plus, la performance des transports est étroitement liée aux infrastructures peut assurer les gains en productivité recherchée.

2.1.2. La manutention

Elle intervient principalement avant ou après chacune des opérations de transport. Elle consiste à réceptionner, à préparer, à contrôler des contenus et à les emballer. Les gisements de productivité en matière des opérations de logistiques se situent de plus en plus dans la bonne maîtrise de ces opérations de manutention, notamment lorsqu'il s'agit de :

- a) L'éclatement des lots pendant lequel des marchandises d'une même provenance sont séparées en lots de taille inférieure vers des destinations multiples.
- b) La consolidation des lots, a contrario, regroupe des sous-ensembles provenant de plusieurs origines pour les envoyer au même endroit.
- c) La préparation de commande qui consiste à aller faire le picking des produits en plusieurs endroits dans un site de stockage pour regrouper l'ensemble des produits attendus par un client.

2.1.3. Le stockage

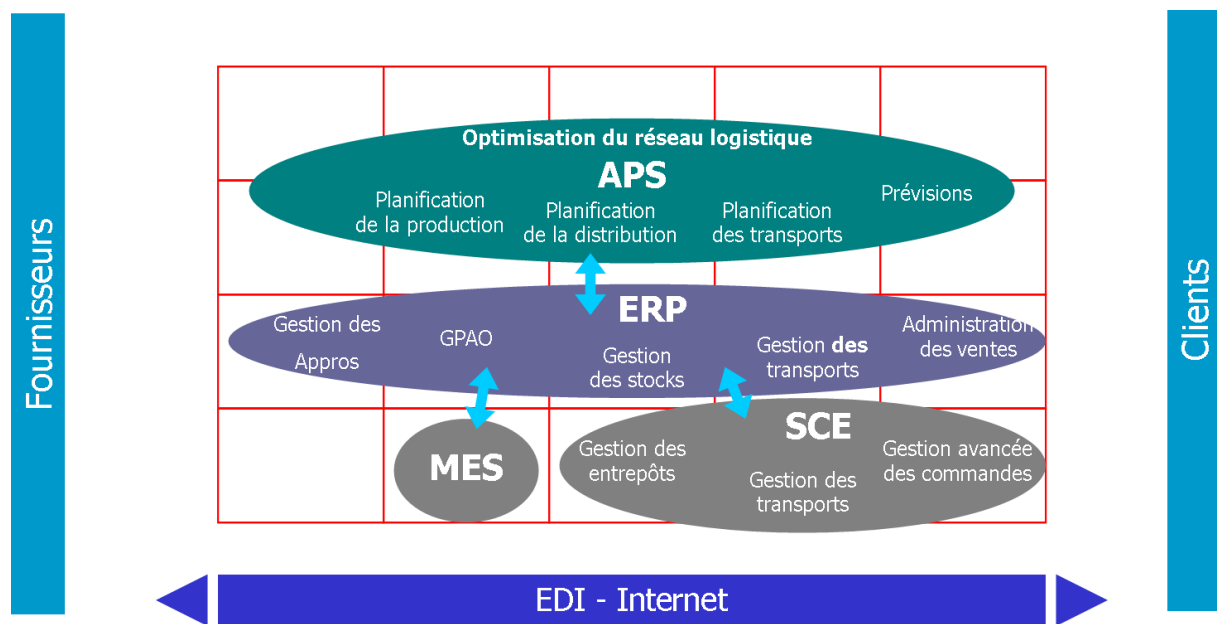
Il consiste à préserver des quantités physiques de produits et à les mettre à disposition pour les opérations de manutention. Le positionnement des lieux de stockage conditionne largement la qualité de service proposée et la productivité des transports amont et aval.

2.2. Flux informationnels

Un système d'information a pour but de soutenir le système de production et de logistique dans l'optique de rationaliser et d'améliorer ces processus en vue de minimiser les risques et les coûts.

Ainsi, un système logistique est groupe d'application (fonctionnalité) informatique qui traite des informations à caractère logistique dont l'objectif est/ou d'améliorer sans cesse la SC.

Figure n°5 : les SI de la SC



Source : http://www.cat-logistique.com/supply_chain.htm

2.2.1. APS

C'est en ensemble de progiciels en amont de l'activité logistique, qui permet une automatisation du processus de planification des achats, de la production, de la distribution et des transports en effectuant des arbitrages entre les demandes prévues des clients et les capacités des fournisseurs à y répondre.

2.2.2. ERP

Il est utilisé pour la gestion opérationnelle quotidienne de l'activité logistique, dont l'implantation dans les entreprises est la plus ancienne et qui possède pour la plupart des modules de stocks et de logistiques ; il est composé de logiciels de gestion paramétrables qui intègre les données relatives à l'ensemble des fonctions d'une entreprise

(prospection, vente, facturation, production, stock, approvisionnements, comptabilité et finance,....).

2.2.3. SCE

Ce sont des logiciels de gestion des entrepôts et des tournées ; ils rationalisent la totalité du cycle de traitement des commandes en permettant un suivi de l'état d'avancement des commandes, une optimisation de l'ordonnancement des transports et une amélioration des préparations des commandes (pilotage d'exécution). Ces logiciels sont orientés vers l'optimisation de l'activité logistique en temps réel.

2.2.4. MES

C'est un système informatique dont les objectifs sont d'abord de collecter en temps réel les données afin d'optimiser les activités de production.

2.2.5. EDI-Internet

Il simplifie et coordonne les relations commerciales entre les différents acteurs de la chaîne logistique étendue, et même de mettre en œuvre une gestion partagée des approvisionnements.

Ce dispositif permet au fournisseur qui possède l'ensemble des informations relatives aux ventes de son client, de gérer lui-même le stock de ce dernier.

3. Modélisation d'un processus logistique

L'analyse fonctionnelle de la chaîne logistique ne s'adresse pas seulement à un produit fini ou à un service, mais peut s'appliquer également à un processus. Le processus de la chaîne logistique globale ou de SC qui va du fournisseur au consommateur final suscite des échanges informationnels permanents, l'entreprise communique avec ses fournisseurs, ses transporteurs, ses distributeurs et ses clients.

Pour ce faire, l'organisation de la direction de la SC se constitue d'un ensemble de processus fonctionnels et opérationnels, ce qui implique une architecture différente du système de performance de reporting.

Traditionnellement, les entreprises ont cherché à reconstituer la performance sur la base des objectifs fixés en s'appuyant sur un référentiel de comparaison.

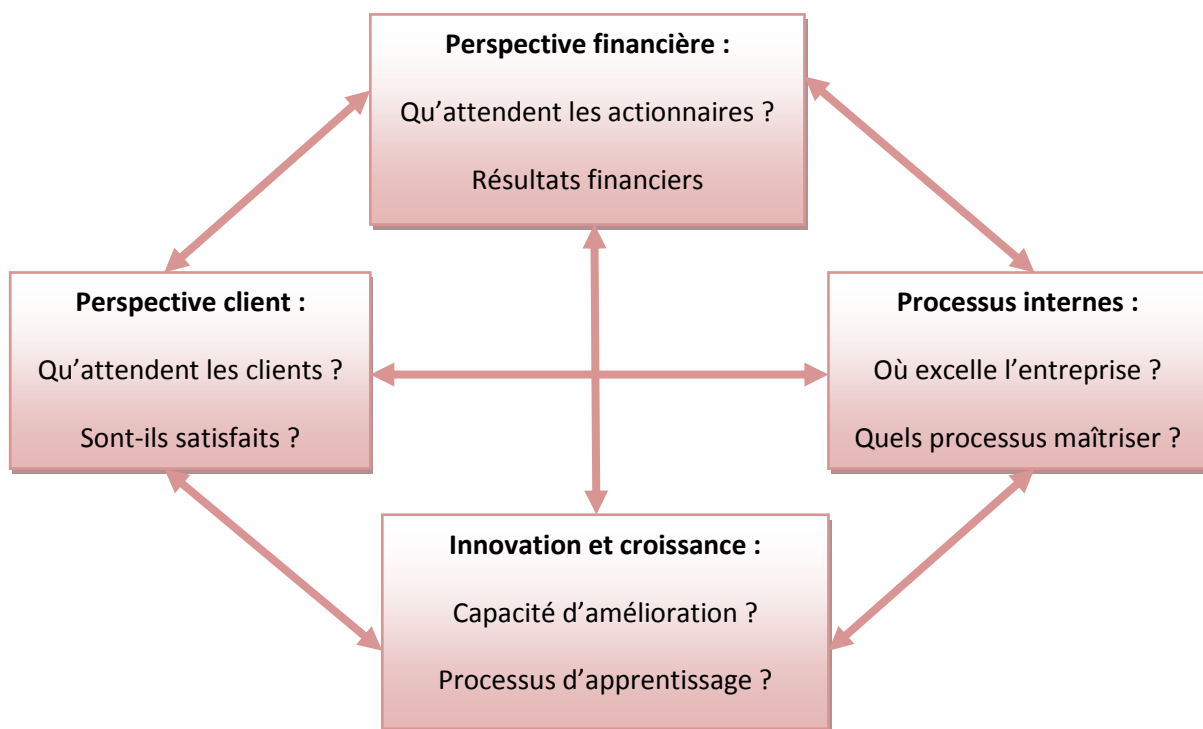
De ce fait, les performances sont évaluées sur une base historique et financière mais aussi sur la base des variables stratégiques.

Il existe trois approches sélectionnées, qui ont été développées indépendamment, et qui répondent mieux à notre objet. Il s'agit des systèmes de mesure des performances suivants :

3.1. Balanced Scorecards

Elles sont conçues pour fournir un système d'information global aux dirigeants et suivent un nombre limité d'indicateurs en relation directe avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Figure n°6 : le modèle Balanced Scorecard



Source : Gérard BAGLIN, Olivier BRUELI, Allin GARREAU, Michel GREIF, Laoucine KERBACHE, Christian VAN DELFT, "Mnagement industriel et logistique: concevoir et piloter la Supply Chain", Economica 5eme édition, p : 699, France, 2007

Cette approche considère la SC essentiellement comme un centre de coût, mais la focalisation sur les processus et les systèmes d'innovation mettent bien l'accent sur l'efficience et les démarches d'amélioration.

3.2. ABC

Cette méthode est utilisée pour classer et hiérarchiser les articles à gérer, nous examinons d'abord les articles dont la consommation en valeur est la plus élevée, et à terminer par les articles de consommation faible, pour lesquels le gain potentiel en valeur est beaucoup plus faible. La méthode pratique qui en découle, connue sous le nom d'analyse ABC énoncée par H.

Ford Dickie en 1951, à partir des travaux de Vilfredo Pareto, consiste à trier les articles par ordre décroissant de valeur de consommation :

- a) 10 à 20 % des articles représentent 80 % des valeurs de consommation (tranche A)
- b) 35 % des articles représentent 95 % des valeurs de consommation (tranche A et B)
- c) les 65 % d'articles restant ne représentent que 5 % des valeurs de consommation (tranche C)

De plus, un certain nombre d'articles ne fait l'objet d'aucun mouvement dans l'année et donc représente une valeur de consommation nulle.

La méthode ABC permet alors de fixer les priorités de gestion, et de déterminer des règles de gestion différentes pour les catégories A, B, et C.

On constate habituellement que le simple fait de commencer à gérer le stock à partir d'une analyse ABC permet de diminuer la valeur d'un stock d'au moins 20%.

Elle donne une cohérence à certaines données comptables en les reliant entre elles autour du concept d'activité. Elle consiste à éclater les activités de l'entreprise en tâches individuelles et coûts élémentaires, tout en évaluant les ressources estimées pour chacune, puis à faire des regroupements selon des logiques de processus.

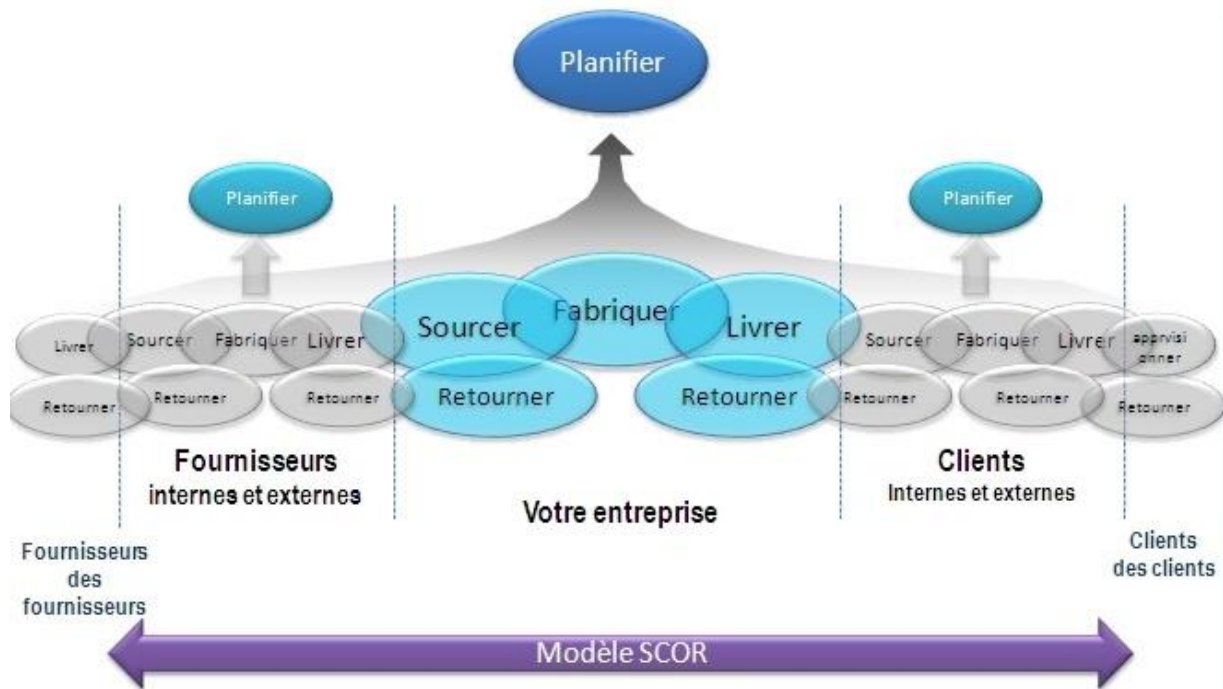
3.3.SCOR

Le modèle SCOR est une méthodologie standardisée de description et d'évaluation des flux au sein de sa chaîne logistique. Cet outil de modélisation fait aujourd'hui référence dans le monde industriel, de par son origine. Il a été construit par et pour des industriels dont le but était de structurer un référentiel de processus logistique types et de mettre en évidence les critères de performance, les indicateurs et les meilleures pratiques associées. A partir de cinq processus (planification, approvisionnement, fabrication, livraison et gestion des retours), le modèle SCOR propose une démarche de type Top Down faisant ressortir les liens entre la stratégie d'une organisation et la gestion individuelle et opérationnelle des entités.

Le modèle s'organise autour des interactions entre le client et la chaîne logistique, depuis la réception de la commande jusqu'au paiement de sa facture. Il considère également l'ensemble des échanges s'opérant depuis le client du client jusqu'au fournisseur du fournisseur. Enfin, le modèle SCOR qualifie les activités autour de la demande, depuis son analyse jusqu'à l'exécution de chaque commande client.

Une modélisation classique selon SCOR est illustrée dans la figure.

Figure n°7 : le modèle SCOR



Source : Supply Chain magazine, n°13, p : 97, Mars 2007

SCOR est un outil d'analyse et d'alignement des opérations avec la stratégie, il optimise les flux et simplifie le processus.

La SCM est un enjeu stratégique majeur des entreprises industrielles et commerciales engagées dans des secteurs concurrentiels. C'est un véritable bassin de valeur ajoutée auprès des clients sous forme de qualité de service et de performance en délai et en réactivité. En outre, la chaîne logistique intégrée est un des lieux principaux où se joue la rentabilité de l'entreprise, par l'optimisation des capacités de production, des stocks et des coûts de distribution. Autrefois, la logistique était considérée comme une simple gestion qui devait suivre la production et permettre d'acheminer les produits. Désormais, la logistique intégrée est au centre des projets de configuration des systèmes de production et de vente, pour permettre leur compétitivité globale.

Chapitre III :
Analyse de la filière boissons en Algérie

La libéralisation de l'économie algérienne a vu l'envolée de l'initiative privée dans la filière des boissons. Actuellement, à l'exception notable de la sous-filière vins, qui est dominée par un opérateur public, la tendance affirmée pour les autres sous-filières est à la libéralisation. Aussi, il faut remarquer que la filière des boissons en Algérie est marquée par une forte concentration des parts de marché, inégalement réparties entre les différents acteurs.

Pour les experts en économie, la filière représente un gisement important de profit car la consommation est en croissance continue comme elle jouit d'une réelle faculté à l'exportation.

Ce chapitre est consacré à l'établissement d'une analyse globale de la filière boissons.

Section 1 : Description de la filière boissons

1. La filière boissons en Algérie

1.1. Structure de la filière boissons

La filière boissons est classée par les nomenclatures internationales dans les IAA, de son côté la NAA distingue onze sous-branches des IAA, dont les boissons. Par ailleurs, l'ONS identifie la filière « boissons » et ses sous-filières au travers de la Section D « Produits Manufacturés » et Division 15 « Produits des Industries Alimentaires ».

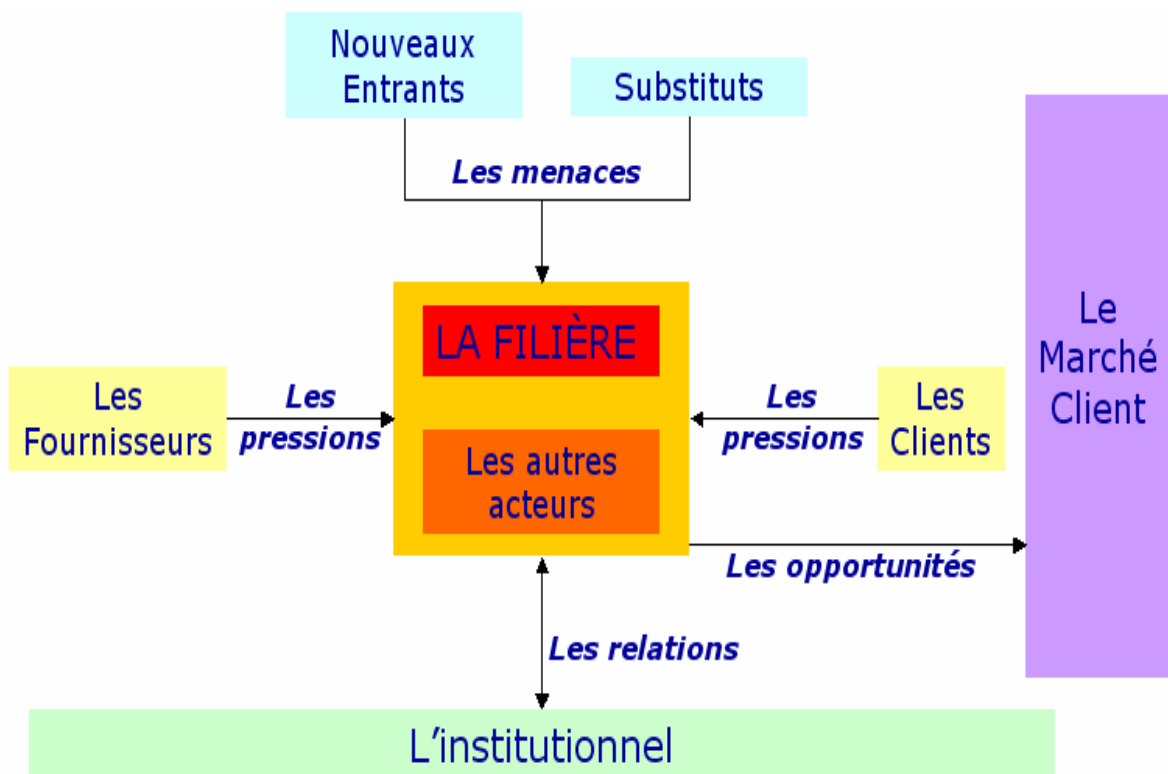
La filière boissons couvre la production et la commercialisation des boissons et des jus de fruits, elle inclue les boissons rafraîchissantes sans alcool et les boissons alcoolisées.

1.2. Acteurs de la filière boissons¹²

Au sens de PORTER, les acteurs peuvent être décrits selon le schéma suivant, en se limitant dans la filière boissons aux seules entreprises de production industrielle, en tenant en compte évidemment de l'ensemble des forces auxquelles elles sont soumises :

¹² Rapport Général APAB / EDPme, Analyse Filière boissons, juin 2005.

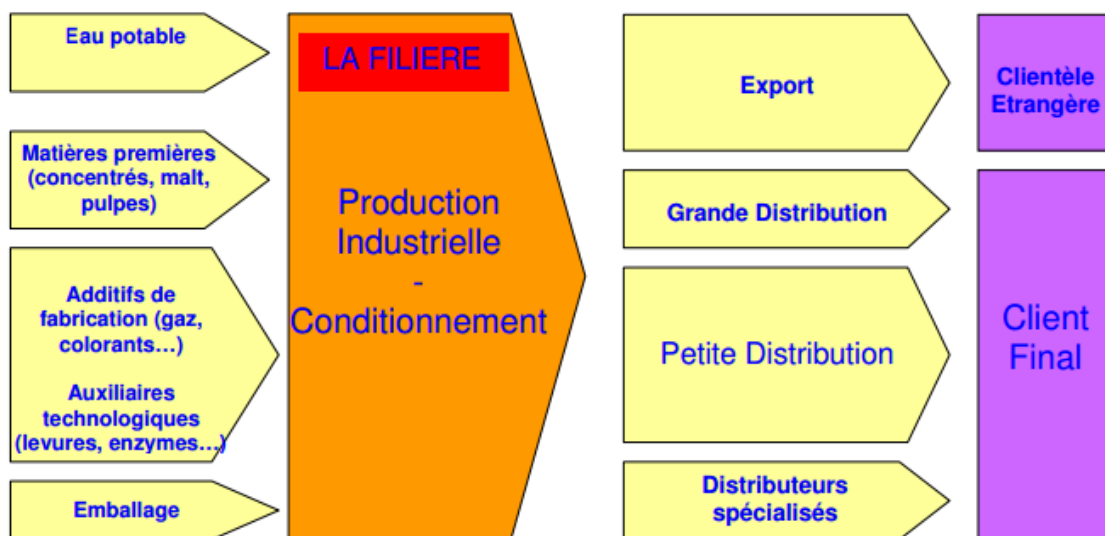
Figure n°8 : les acteurs de la filière selon PORTER



Source : <http://www.apab-algerie.org/attachments/article/21/Etude%20de%20la%20fili%C3%A8re%20Boissons.pdf>

De façon plus analytique on peut représenter la filière globale de la façon suivante :

Figure n°9 : les trois principaux acteurs de la filière boissons



Source : <http://www.apab-algerie.org/attachments/article/21/Etude%20de%20la%20fili%C3%A8re%20Boissons.pdf>

Il faut noter cependant que cette distinction entre les trois principaux types d'acteurs au sein de la filière boissons (les acteurs de l'approvisionnement en matières premières ou semi-finis, les Producteurs / Conditionneurs et les distributeurs) n'influe en rien sur la personnalité réelle des acteurs : une seule et même entreprise, un seul et même organisme peut cumuler les fonctions au sein de la filière.

Cependant, toutes les sous filières de la filière boisson ne sont pas affectées de la même manière, car ce phénomène dépend beaucoup des rapports de force entre les différents acteurs impliqués :

Rapport entre les différentes entreprises du secteur d'une part : les pressions concurrentielles varient en fonction des couples produits-marchés, mais également en fonction de la technologie.

Rapport vis-à-vis des fournisseurs et des clients (distributeurs) d'autre part : la concentration constatée au sein de ses deux groupes d'acteurs réduit le pouvoir de négociation des entreprises des sous filières, et donc accélère l'oligopolisation. Cette remarque est par ailleurs directement impactée par le degré d'intégration verticale au sein de la sous filière.

Rapport vis-à-vis des institutions enfin : les réglementations et la politique fiscale du gouvernement peuvent ou non inciter à l'intégration horizontale dans chaque sous filière.

De plus, la filière est en pleine et profonde mutation depuis le début des années 90, où les autorités algériennes ont entrepris une série de réformes économiques, à caractère structurel, touchant d'autres domaines à la fois, à la démonopolisation de l'activité industrielle, à la libéralisation du commerce extérieur, à la privatisation des entreprises publiques et à l'amélioration substantielle du cadre légal de l'investissement pour les entreprises privées.

A l'exception de la sous filière Vins – qui constitue un quasi-monopole à capitaux publics dans les domaines de la production vitivinicole, de la transformation et de la distribution des produits du Vinet de ses dérivés –, au sein de toutes les autres sous filières l'activité de production est répartie entre plusieurs opérateurs, de statuts juridiques et de tailles différentes, publics et privés.

1.3. Conditionnement des produits

Le conditionnement des boissons en Algérie est diversifié selon les standards internationaux, nous y trouvons une gamme de conditionnement similaire à celle de l'industrie mondiale.

Tableau n°1 : les types de conditionnements

Produits	PET	Carton	Cannette	Verre
Eau	proche de 100%			
Boisson gazeuse	60%		5%	35%
Jus	60%	15%		25%
Bière			70%	30%
Vin				dominante

Source : PME II, Alger, Juin 2013

La contenance de tous les types de conditionnements s'est beaucoup diversifiée aussi bien dans le sens de la petite contenance que de celui de la grande contenance familiale.

Le verre a beaucoup reculé en raison de son coût et des contraintes de gestion du «verre retournable».

La faible qualité du verre local est aussi présentée par les entreprises comme facteur limitant.

Tableau n°2 : les conditionnements dominants au niveau mondial

Types de conditionnements	%
Canettes	50%
Cartons	13%
PET	30%
Verres	7%

Source : PME II, Alger, Juin 2013

1.4. Démographie des entreprises

Le nombre d'entreprises enregistrées au CNRC en 2012 est de 748 dont 695 actives dans l'industrie des BRSA.

1.5. Emploi dans l'industrie des boissons

Sur la base de l'annuaire des entreprises agroalimentaires 2009, on peut estimer que l'emploi dans l'industrie des boissons (hors Office National de la Commercialisation du Vin) s'élève à près de 14.800 emplois directs et environ 37.000 emplois indirects.

2. Segmentation des activités de production industrielle

2.1. Boissons gazeuses

Les boissons gazeuses font partie des boissons non alcoolisées, donc non fermentées, à la suite d'un début de fermentation, de traces d'alcool supérieures à 0,5 % degré d'alcool.

Cette famille concerne les limonades, les boissons aux fruits carbonatées ou gazeuses et les sodas (**les colas** qui sont caractérisés par la présence de cola, de caramel comme colorant, d'acide ortho phosphorique et de caféine ; **les tonics et bitters**, caractérisés par la présence d'extraits amers et de quinine ou sels. Ils peuvent être limpides ou troubles).

Il est important de noter que la sous-filière soda est la plus dynamique de la filière boissons, en particulier le segment des sodas à base d'extraits végétaux, et au sein de celui-ci le secteur des colas, qui représente en Europe 60 % du marché.

La famille des sodas est marquée par le développement important des produits light.

2.2. Boissons plates et jus de fruits

Traditionnellement incluses dans la famille des jus de fruits, les boissons plates intègrent les boissons aux fruits, ainsi que les sirops, les thés glacés, les boissons énergétiques et les boissons à base de lait.

Comme pour la sous filière des Boissons Gazeuses, les produits light sont de plus en plus mis en avant dans la sous filière des Boissons Plates. Ils permettent en plus de réduire le prix de revient tout en maintenant voire en augmentant le prix de vente.

De leur côté les jus de fruits sont regroupés en cinq familles (les pur jus : obtenus à partir de fruits, les pur jus : obtenus à partir de concentré, les jus de fruit concentrés, les jus de fruits déshydratés et les nectars de fruit).

Nous observons que le marché est toujours en croissance (la maturité du marché se situe aux environs de 20 litres par habitant).

2.3. Bières

La bière est au niveau mondial la boisson alcoolisée la plus répandue, sa composition est variable selon les pays.

La fabrication de la bière est une opération complexe qui peut être classée en: bière à basse fermentation, bière à haute fermentation et en bière à fermentation spontanée.

2.4. Vins

Le vin est le produit résultant exclusivement de la fermentation du raisin frais ou du jus de raisin frais, sa production reste en grande partie artisanale.

A l'instar de toute l'IAA en Algérie, le secteur vitivinicole s'est modernisé ces dernières années, se rapprochant ainsi toujours davantage du secteur industriel.

La segmentation de l'offre en matière de vin peut se faire selon différents critères : la couleur (rouge, blanc, rosé, gris), la qualité (vins de table, vins de qualité), le titre en alcool, par type (mousseux, non mousseux, vin de liqueur), par conditionnement et par région d'origine.

2.5.Eaux embouteillées

Nous distinguons :

2.5.1. Eau Minérale Naturelle

Il s'agit d'une eau possédant un ensemble de caractéristiques de nature à apporter des propriétés favorables à la santé, sa conservation est intact en raison de l'origine souterraine de cette eau qui est en principe à l'abri de toute pollution.

Elle provient d'une nappe ou d'un gisement souterrain exploité en principe également à partir d'une seule émergence.

2.5.2. Eau de source

Il s'agit d'une eau d'origine souterraine, microbiologiquement saine et protégée contre les risques de pollution, apte à la consommation humaine sans traitement ni adjonction autres que ceux autorisés pour cette eau.

On la différencie de l'eau minérale par son absence de propriété physiologique particulière.

Les eaux minérales comme les eaux de sources peuvent être carbonatées (gazeuses) ou non carbonatées (plates).

Section 2 : Filière boissons d'un point de vue économique

1. Importance économique¹³

1.1.Poids des IAA dans l'économie algérienne

En 2010, les industries agroalimentaires en Algérie réalisent 52% de la production, 41% de la valeur ajoutée et 57% de l'excédent net d'exploitation du secteur industriel algérien. Elles couvrent plus de 40% des dépenses privées des ménages.

¹³ PME II, Alger, Juin 2013

Sa Consommation des Fonds Fixes (CFF) était de 16.835 MDA, soit une contribution de 22% par rapport à toute l'industrie, ce qui reflète le caractère peu capitalistique des IAA.

Au plan des salaires, les IAA ont distribué une rémunération de 33.656 MDA, soit une contribution significative de 25% par rapport à toute l'industrie. Les IAA occupent ainsi la deuxième position du secteur Industriel.

1.2.Place de la filière boissons

La contribution de la filière des boissons à la production des IAA en 2010 est de l'ordre de 7% contre une moyenne annuelle de croissance de l'industrie des boissons qui est de 14% , de 15% pour les consommations intermédiaires et de 13% pour la valeur ajoutée.

Considérant les deux segments principaux de l'industrie des boissons que sont les BRSA et les boissons alcoolisées, les statistiques de 2002 à 2010 montrent que les BRSA dominent la production et la valeur ajoutée de l'industrie avec des poids respectifs de 91% et 93%.

2. Environnement de la filière

2.1.Cadre général¹⁴

L'ouverture de l'économie nationale dans les années quatre-vingt-dix a permis un développement prodigieux de l'investissement privé et a entraîné la disparition du secteur public dans la filière boissons, à l'exception de l'ONCV pour la sous filière vitivinicole.

Tableau n°3 : la structure juridique des entreprises

Statut juridique	Public	Privé	Autre	Total
Nombre d'entreprises	19	766	25	810

Source : ONS.dz

Cette ouverture a freiné le développement de la filière boissons, malgré un potentiel prometteur de croissance suite à un déséquilibre dans les réformes et le développement de l'économie informelle qui sont la conséquence néfaste de l'absence d'une mise à niveau de l'administration.

C'est le cas, en particulier, des administrations des douanes, des impôts et du commerce.

« Le système bancaire public accuse lui aussi un retard par rapport à la dynamique des investissements. Le financement bancaire reste limité ; il ne joue pas encore le rôle moteur attendu pour le développement industriel. »¹⁵

¹⁴ Idem

¹⁵ Ibid

2.2. Forces et faiblesses des entreprises

Tableau n°4 : les forces et les faiblesses des entreprises de la filière boissons

Forces	Faiblesses
Bonne maîtrise des procédés de production	Maintenance préventive non structurée
Équipement de technologie actuelle	Innovation trop lente
Plan des espaces et des flux de production	Manque d'organisation de la production
Variété des types d'emballage	Faible qualification des opérateurs
Bonne qualité du produit	Système qualité non organisé
Propreté des installations	Pas de sécurité HSA
Emballage spécifique	Non traitement des réclamations des clients
Lancement de nouveaux produits	Faible orientation marché
Acquisitions des nouveaux équipements	Centralisation du management
Actions de formation	Faible harmonisation des moyens de production
Extension-nouvelle localisation	Fragilité de la situation patrimoniale

Source : Rapports EDPme, percée régionale (Informations disponibles pour 30 entreprises sur 76 entreprises de l'échantillon de l'étude), 2007

2.3. Menaces et opportunités des entreprises

Tableau n°5 : les opportunités et les menaces de la filière boissons

Opportunités	Menaces
Légères améliorations dans le rapport relations banques entreprises	Cadre juridique instable concernant les aux
Rôle de plus en plus important de l'APAB	Manque de financement et d'appui à l'activité exportation
Actions de formation à travers la chambre de commerce	Problèmes d'axé au foncier industriel
Disponibilité des représentants des institutions publiques	Importation non contrôlée sur le plan qualité
	Manque de personnel qualifié
	Absence de l'information sur le marché

Source : Rapports EDPme, percée régionale (Informations disponibles pour 30 entreprises sur 76 entreprises de l'échantillon de l'étude), 2007

3. Analyse du positionnement stratégique de la filière¹⁶

3.1. Benchmark international

Le marché algérien des BRSA est caractérisé de marché croissant. Il compte parmi les 9% des pays qui enregistrent une croissance supérieure à 7,8%. Il se positionne sur le même rythme de croissance que ceux du Maroc, de la Tunisie et de l’Egypte.

Concernant la consommation par habitant, 20% des autres pays ont une consommation inférieure à 53,6 litres alors que le niveau de consommation en Algérie est de 55.3 l/hab./an pour 2008 et de 57.4 l/hab./an pour 2011.

Tableau n°6 : le développement de l’offre et des technologies

	ALGERIE	TENDANCE MONDIALE
OFFRE DE PRODUITS		
Sodas	Limonades et autres boissons gazeuses carbonatés	Identique
Eaux embouteillées	Eau minérale (5 l, 1,5 l, 0,33 l) conditionnement avion Eau minérale gazéifiée (5 l, 1,5 l, 0,33 l) conditionnement avion Eau de source (5 l, 1,5 l, 0,33 l) conditionnement format avion	Identique + eau de table
Eaux aromatisés ou fruités	Forte diversification	Gamme plus resserrée sur les grandes marques internationales
Jus	Gamme diversifiée	Gamme plus étendue Purs jus Produits de terroir (France, Tunisie etc.)

¹⁶ Ibid

Bière	Produit de qualité mais de base	Produit de qualité et produit de terroir
Vins	Qualité instable	Produit de qualité et de terroir
CONDITIONNEMENT		
Eaux embouteillés	PET dominant suivi du verre	PET et verre pour la restauration
Sodas	Verre, PET, cannette	Identique
Eau x aromatisés et fruités	PET dominant suivi du verre	Identique et tendance gobelet grand format en carton
Jus	Carton, PET, verre	Carton, verre
Bières	Verre jetable, cannette	Verre jetable, tonneaux pour pression, cannette
Vins	Verre, carton	Verre, carton
TECHNOLOGIE		
Toutes filières.	Aux normes internationales utilisant des technologies modernes pour les grandes entreprises et obsolètes pour les petites.	Aux normes internationales avec des standards élevés de qualité production (normes 22 000) et un très grand degré d'automatisation

Source : <http://www.apab->

[algerie.org/attachments/article/112/Synth%C3%A8se%20Etude%20de%20Fili%C3%A8re%20Boissons%202012.pdf](http://www.apab-algerie.org/attachments/article/112/Synth%C3%A8se%20Etude%20de%20Fili%C3%A8re%20Boissons%202012.pdf)

3.2. Performance économique

Le Benchmark réalisé à partir des entreprises françaises montre que les ratios sont beaucoup plus favorables pour les entreprises algériennes en ce qui concerne les taux de valeurs ajoutées et les taux de marge d'exploitation notamment en raison des consommations intermédiaires moins coûteuses (eau, énergie, services, etc.).

L'avantage comparatif reste donc à l'Algérie, qui a d'ailleurs vu l'implantation d'un nombre important de sociétés multinationales dans cette filière ces dernières années.

La filière boisson peut se résumer par une adhérence évolutif des entreprise spécialiser dans la boisson, en effet, son activité est robuste elle couvre 95% de la demande du marché grâce à la flexibilité du personnel soit le coût de la main d'ouvre algérienne qui est très attractif comparé à ceux du bassin méditerranéen. Il y a aussi ce que nous appelons les fluides (l'eau et l'électricité) dont la qualité et le coût sont tout à fait appréciables, malgré cette croissance de la filière boisson en constate quelque reproches aux niveaux de la vision du marché attribuer par les managers qui est peux visible cela nuit à leurs décisions stratégiques, et nous pouvons dire aussi qu'il y a un problème de sous-qualification du personnel dans la capacité à tirer la quintessence du couple homme-machine dans une production.

Chapitre IV :
Mise en œuvre de la SC à Fruitall


Le processus de création de valeur est continu et ne doit en aucun cas s’interrompre depuis la manifestation du besoin du client jusqu’à la livraison. Dans ce contexte et après avoir établis une analyse de la filière boissons.

Ce chapitre est consacré à la représentation de Fruitall Coca-Cola dans tous ces principes organisationnels et managériaux en employant des outils d’aide à l’analyse et à la décision stratégique pour mieux appréhender l’environnement de Fruitall nous allons procéder à une analyse PORTER par la suite nous tenterons de décrire son processus SC, en mettant en pratique les concepts et les outils théoriques abordés antérieurement.

Section 1 : Fruitall Coca-Cola et son environnement

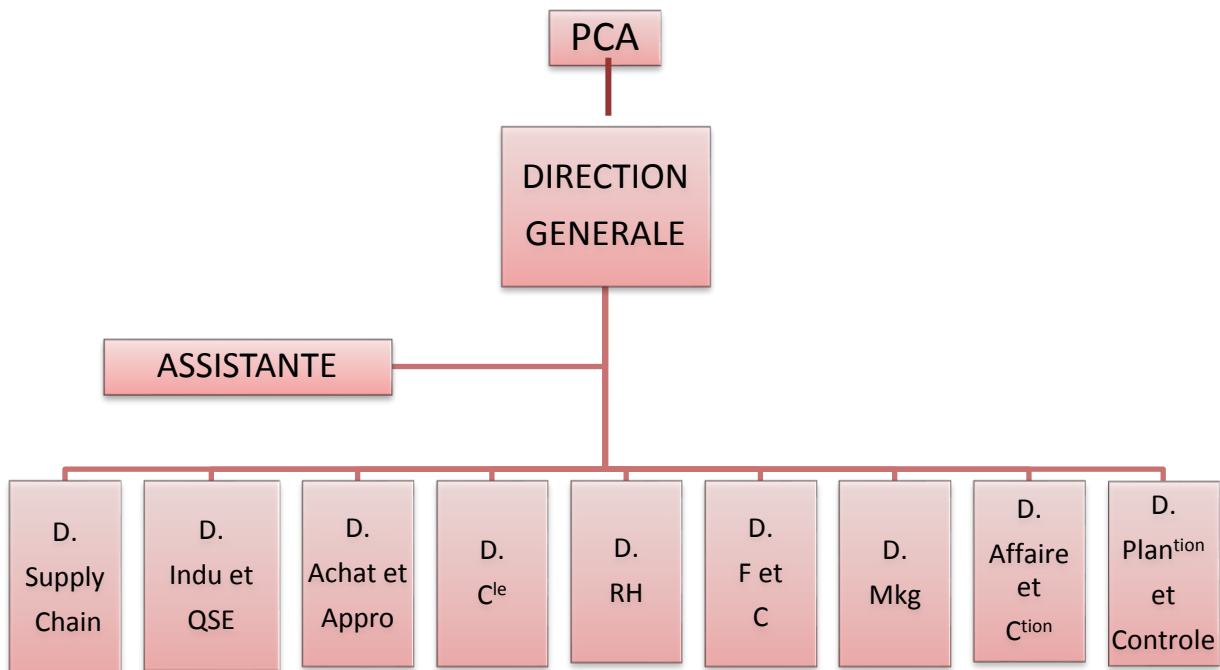
1. Présentation de l’entreprise

1.1.Fiche signalétique de Fruitall Coca-Cola

Dénomination Sociale	Fruitall Coca-Cola
Logo	
Forme juridique	SPA, société par action
Date de création	09 septembre 1993
Siège social	Route nationale N°5, Zone industrielle de Rouiba Alger
Capital social	1 668 303 000,00DA
Activités	Production de boissons gazeuses et jus de fruits
Gamme de produits	Coca-Cola, Coca-Cola Light, Coca-Cola Zero, Sprite, Sewepes et Brun (avec plus de 70 références “parfums/emballage”)
Effectif	1 335 employés
Tel	021 81 10 59
Fax	021 81 14 21
Email	client@fruitall.com

1.2. Organisation de Fruitall Coca-Cola

Figure n°10: l'organigramme de Fruitall Coca-Cola



Source : Organigrammes de Fruitall

1.3. Politique et objectifs de Fruitall Coca-Cola

1.3.1. Vision

Obtenir une croissance viable, devenir la meilleure entreprise de boissons dans chacun des pays où nous sommes présents et être reconnu comme l'un des embouteilleurs leader de Coca-Cola.

1.3.2. Mission

Récompenser les parties prenantes en développant et en gérant un système rentable et complet de boissons pour rafraîchir le peuple d'Afrique.

1.3.3. Valeurs

Passion, Excellence, Responsabilité, Equipe gagnante, Multiculturel et multinational.

1.3.4. Objectifs assignés par Fruitall Coca-Cola

L'entreprise privée Fruitall Coca-Cola a mis en place un plan de développement ambitieux où elle prévoit d'investir pas moins de 30 millions d'Euros dans l'amélioration des outils de production.

Fruitall estime qu'au-delà d'un outil technologique de dernière génération, celle-ci symbolise le fruit d'un partenariat gagnant entre un savoir-faire algérien et une expertise internationale. De ce fait, la stratégie de Fruitall s'est fixé des objectifs citoyens et nationalistes, en inscrivant ses démarches dans un esprit de développement durable du tissu économique algérien et de la création d'emploi.

2. Place de Fruitall Coca-Cola dans la filière boissons

L'entreprise Fruitall Coca-Cola est active dans la sous-filière des boissons gazeuses. Aujourd'hui, elle occupe la plus grande part de marché grâce à ses lignes d'embouteillage, mais aussi, grâce aux extraits végétaux utilisés et au développement des produits light, tous ses facteurs ont permis à Fruitall Coca-Cola d'avoir des résultats positifs qui font d'elle leader de la boissons gazeuse qui est la sou-filière la plus dynamique de la filière boisson avec 22 millions de Dollars d'exportations vers une dizaine de pays d'Afrique, Fruitall Coca-Cola, affirme qu'elle couvre 72% de ses importations.

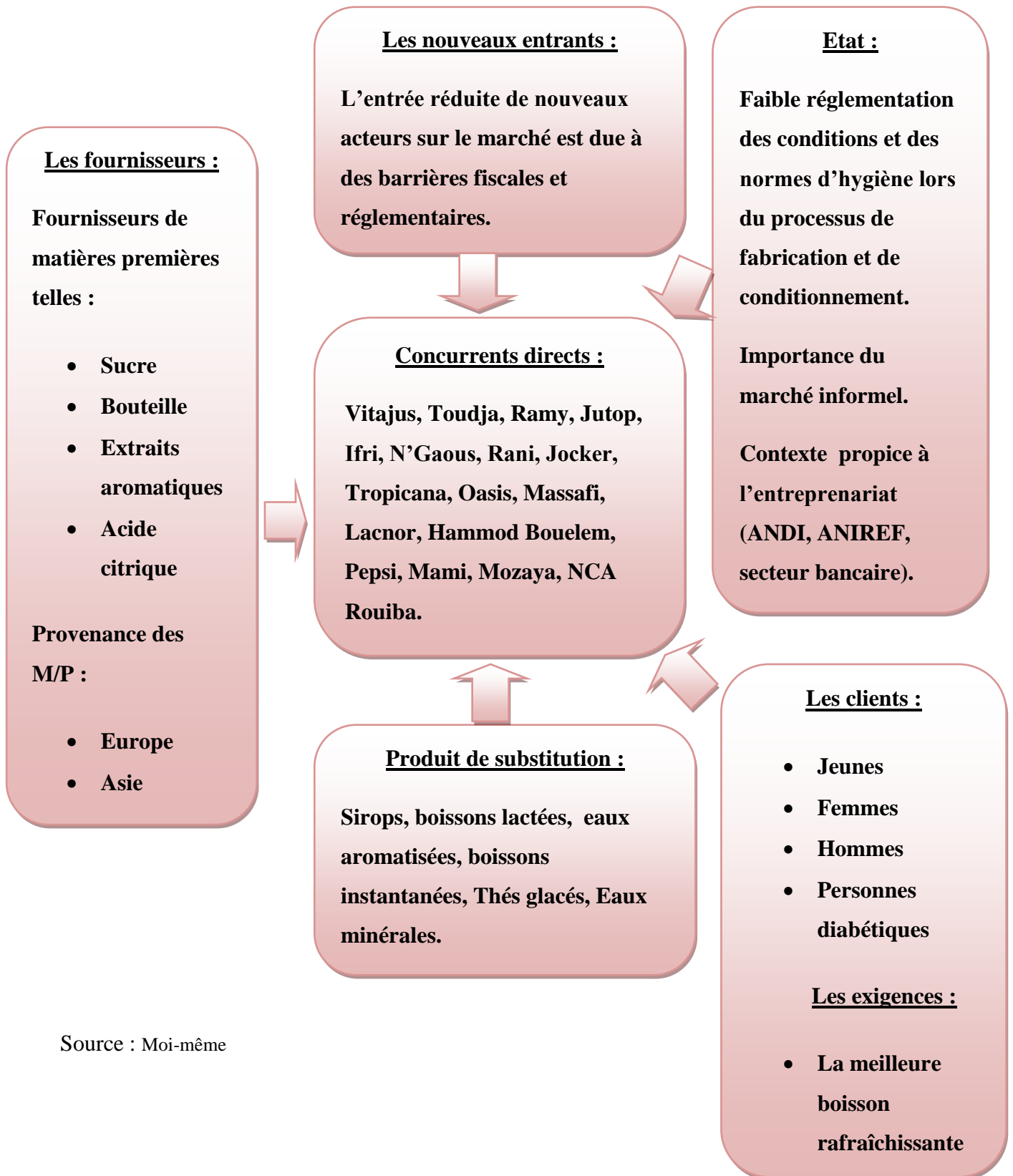
3. Analyse de l'environnement de Fruitall Coca-Cola

3.1. Analyse de PROTER

L'analyse de Porter est un outil qui permet de déterminer l'intensité concurrentielle à travers l'analyse de l'environnement externe de l'entreprise.

Appliquant cette analyse sur Fruitall pour déterminer les menaces et opportunités provenant de son environnement externe.

Figure n°11 : les cinq forces de PORTER appliqués à Fruitall



Source : Moi-même

D'après l'analyse des cinq forces de PORTER, nous constatons que l'intensité concurrentielle est forte pour Fruitall Coca-Cola suite au manque de réglementation en matière d'hygiène et à l'émergence de l'entrepreneuriat, tout en favorisant la mise en place d'une concurrence déloyale. Fruitall est fortement dépendante à ses fournisseurs et donc ils imposent eux aussi leurs conditions.

Par ailleurs, Coca-Cola a une réputation installée sur le marché mondial ainsi que le marché algérien grâce à son brevet ; Coca mise sur son image de marque et sa recette secrète comme barrière à l'entrée. Afin de faire face à toutes ses menaces Fruitall se doit être novatrice pour répondre aux exigences de ses clients pour qu'ils n'y aient pas recours aux différents produits de substitution.

3.2. Analyse SWOT

Après avoir procédé à l'analyse de la filière boissons et celle de PORTER, nous avons pu diagnostiquer l'environnement externe de Fruitall Coca-Cola ; l'analyse SWOT est acheminement logique qui va nous permettre de voir de près l'environnement externe et à la fois interne de l'entreprise afin de déterminer ses forces et ses faiblesses.

Tableau n°7 : l'analyse SWOT de Fruitall

Forces	Faiblesses
Forte notoriété grâce à l'image de marque de ses produits (boisson de référence)	Dépendance envers les fournisseurs
Leader sur le marché des boissons avec 49% de part de marché	
Grande expérience dans la production et dans la qualité de production (processus conformes aux normes ISO 9001, SSSC 22000)	
Large gamme de produits qui répond aux différentes catégories de consommateurs	
Opportunités	Menaces
Législation qui encourage l'investissement	Faible réglementation concernant l'hygiène

Disponibilité de produits sur le marché innovation permanente et utilisation des technologies dans son appareil de production	Marché fortement concurrentiel
Capacité de production qui assure la couverture du marché Africain et Algérien	Dominance du marché informel
Forte croissance de consommation de boisson rafraîchissante	Ouverture de la zone arabe de libre échange qui a augmenté le nombre des boissons importées
Programme de formation mis à la disposition des industriels par la CACI (PME II)	

Source : Moi-même

Section 2 : La modélisation du processus de la SC de Fruitall

1. Attributions de la direction SC

Le mode de gestion de la Supply Chain revêt une dimension inter fonctionnelle. Il ne s'agit pas d'une conception fragmentée, mais plutôt de coordonner les activités et les ressources des différents services de façon à limiter la création de stocks tout au long de la chaîne de valeur physique.

Cette coordination suppose la prise en considération de ressources et de contraintes de nature inter fonctionnelle, matérielle, financière ou humaine dans le cadre des activités connexes à la logistique telle que les approvisionnements, la production et le marketing.

L'objectif est clair : réduire les stocks à tous les niveaux, améliorer la flexibilité et la réactivité et utiliser de façon optimale les moyens de production et de la logistique. La SC est composée de la fonction achat approvisionnement, le transport et les stocks.

2. Evaluation du processus de la SC de Fruitall Coca-Cola

La performance de la SC est mesurée sur l'ensemble de la chaîne, d'où la nécessité de modélisation du processus de la SC qui se fait à partir d'une analyse fonctionnelle allant du fournisseur au consommateur final, et, qui est donc basée sur les échanges permanents dans le but de réduire les coûts d'approvisionnement, de production et de distribution de manière à

optimiser les ressources de l'entreprise et de gagner en compétitivité tout en mesurant la performance de la chaîne logistique globale de l'entreprise.

Pour se faire, en premier lieu, nous commençons par le découpage du système global en sous-processus, en suite, nous identifierons les étapes de mise en œuvre de la modélisation, pour qu'au final nous arriverons à cartographier la SC de Fruitall Coca-Cola pour qu'il y ait une meilleure coordination des sous-processus dans le but de favoriser la communication entre les différentes fonctions, ce qui est un enjeu major concernant la performance.

2.1. Découpage du système de la logistique intégré de Fruitall Coca-Cola

Dans le cadre de modélisation selon SCOR qui est une méthode normative de description et d'évaluation des flux d'une entreprise dans l'optique SC. SCOR subdivise la SC en cinq types de processus : planification (Plan), approvisionnement (Source), fabrication (Make), livraison (Deliver) et gestion des retours (Return).

Dans le cadre de modélisation selon le modèle SCOR, nous devons organiser la Supply Chain de Fruitall Coca-Cola en sous-processus qui feront l'objet des différentes catégories du processus global, ce qui nous donnera une vision simplifiée du processus global.

Tableau n°8 : le découpage du processus SC de Fruitall en sous processus

Activité	1/Processus amont	2/Processus de transformation	3/Processus aval	4/Processus de gestion des retours
Industrie de la boisson	-Achats -Gestion des stocks des matières premières -Maintenance préventive -Benchmarking concurrentiel et intelligence stratégique	Production de la boisson	-Concept commercial -Gestion d'emballages -Gestion des frigos -Réseau de distribution -Gestion des stocks des produits finis -Transport	Etat de retour des produits finis

Source : Moi-même

Le tableau ci-dessus, découpe le système (processus) globale de la SC de Fruitall Coca-Cola en quatre sous-processus qui contiennent des fonctions ; Cette répartition est faite de façon adaptée à l'activité de l'entreprise.

2.2. Mise en œuvre du modèle

Le modèle SCOR a pour finalité l'optimisation du processus de la SC, il s'accompagne d'une méthode de mise en œuvre décomposée en quatre étapes.

2.2.1. Etape n°1

Elle est stratégique pour l'entreprise. A ce niveau, nous devons prendre en compte le niveau de performance souhaité, nous établissons un bilan de la SC qui mesure la performance actuelle et analyse les écarts de manière à définir un plan d'optimisation adapté.¹⁷

Les sous-processus : amont, transformation, aval et gestion des retours sont les éléments concernés par cette analyse qui mesure la performance des prévisions du processus de la SC.

2.2.1.1. Sous-processus amont

2.2.1.1.1. Achat

La fonction Achat, en étant intégrée le plus en amont possible participe activement à la réduction de des délais de réactivité et de livraison en même tant qu'elle réduit l'incertitude quant aux technologies à utiliser. Par ailleurs elle introduit l'innovation extérieure dans l'entreprise en faisant participer les fournisseurs aux projets suite à la relation étroite avec la gestion de la qualité, et reconnaissant leur rôle dans l'accomplissement des objectifs opérationnels et stratégiques, le processus de gestion de la chaîne d'approvisionnement et d'achat est une relation entre l'entreprise et d'autres organisations. Tout changement apporter au processus de gestion doit être une expérience positive pour toutes les personnes concernées, pour préserver une bonne relation à long terme tant avec les fournisseurs qu'avec les clients.

Les achats représentent une part importante du prix de revient du produit de Fruitall Coca-Cola. L'entreprise doit donc savoir les maîtriser au mieux pour rester compétitive.

Nous ferons le point dans ce contexte sur la gestion des achats ainsi que les bonnes pratiques admises dans la profession d'acheteur, parmi ces pratiques :

¹⁷Gilles LASENIER, « Management des processus de la chaîne logistique », Hermes-Lavoisier, France, 2008

a) La consultation fournisseur via l'Appel d'offre :

L'appel d'offre est la procédure par laquelle un acheteur potentiel demandera à différents fournisseurs/prestataires de répondre à celui-ci en lui fournissant des propositions chiffrées et détaillées.

Cet appel d'offre doit permettre de remettre en place une loi de l'offre et de la demande qui aura pour buts principaux de renégocier les prix qui avaient été acquis l'année précédente avec le fournisseur retenu et de peut être trouvé un nouvel arrivant sur le marché qui séduira l'entreprise.

Bien qu'une relation fournisseur se construit dans le temps et que l'affectif peut jouer un rôle important dans les relations contractuelles, le recours aux appels d'offres doit aussi faire comprendre au fournisseur actuel qu'il n'est pas seul sur le marché même il est homologué par l'entreprise.

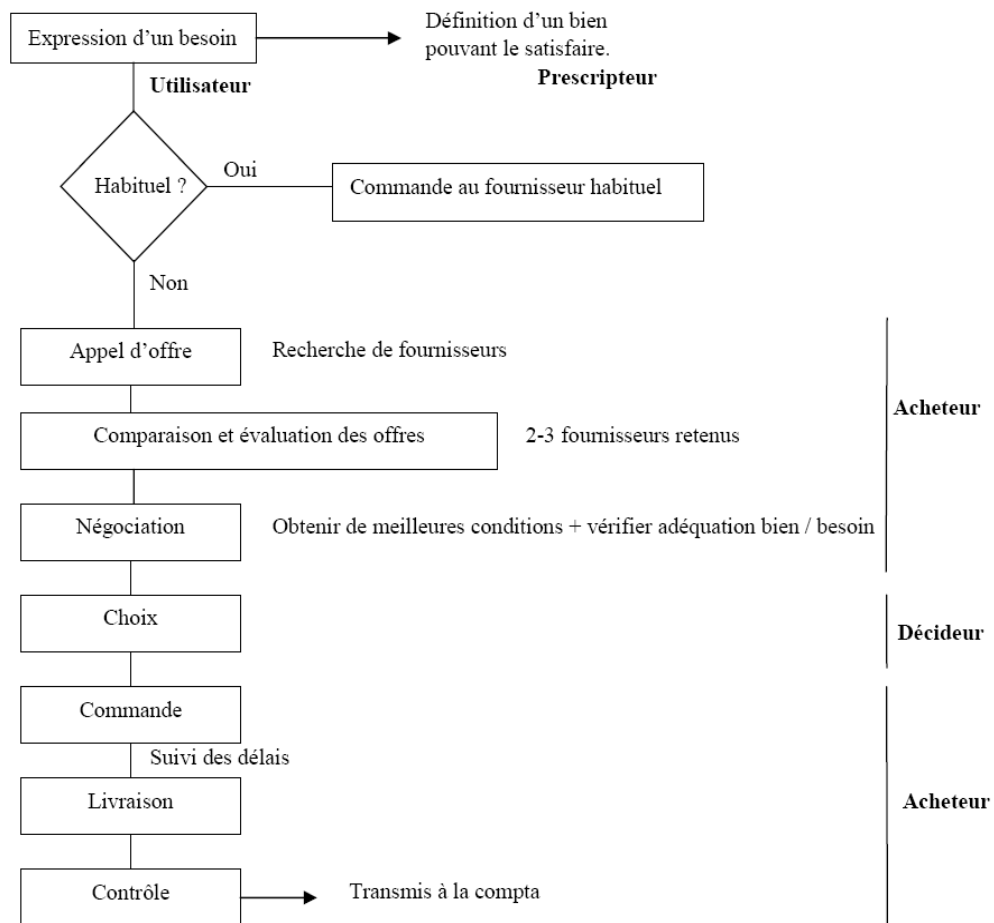
b) Faire des fournisseurs de Fruitil Coca-Cola des partenaires :

Associer les fournisseurs de l'entreprise dans les démarches d'optimisation des coûts est une nécessité, car Les fournisseurs possèdent aussi leurs propres problématiques dans leur système de production et souhaitent peut être de s'associer à la démarche de l'entreprise.

En effet, même si une mission de réduction de coûts se fait principalement chez un client principal, il ne faut surtout pas interroger les fournisseurs sur leurs méthodes de travail. Le fait de diminuer leur coût de production aura un impact bénéfique pour votre entreprise, car celle-ci pourra bénéficier de tarifs préférentiels mais aussi d'une relation privilégiée : celle de partenaire.

Devenir Partenaire n'est pas un acte anodin mais a l'avantage de faire bénéficier à l'entreprise cliente des économies substantielles mais aussi de produits innovants pour un prix identique à celui dont l'entreprise bénéficie aujourd'hui.

Figure n°12 : la cartographie du processus achat de Fruitall Coca-Cola



Source : Manuel des procédures internes de Fruitall Coca-Cola

2.2.1.1.2. Gestion des stocks

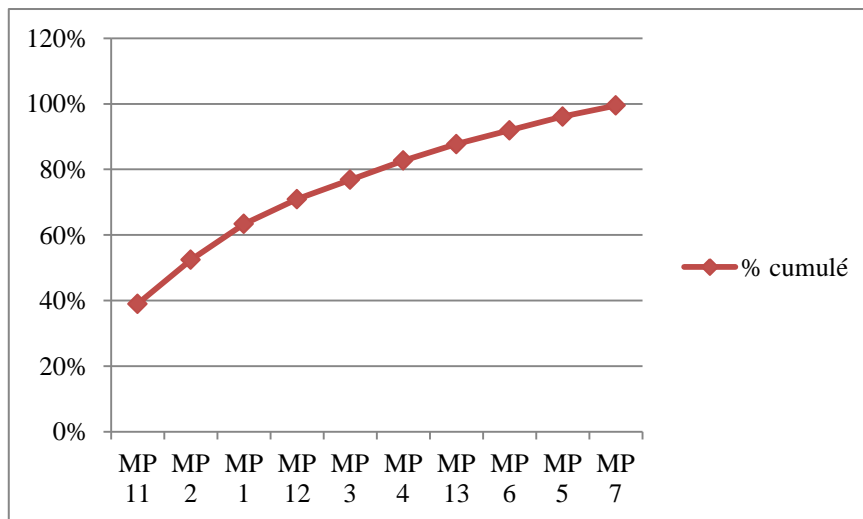
La tenue des stocks des matières premières se fait sur la base des prévisions annuelles basées sur le budget des ventes qui a été planifié. Par ailleurs, elle doit être suivie semestriellement selon le « Forecast » qui par du principe d’approvisionnement en matières premières en trois mois fermes et en trois mois prévisionnels, mais aussi, suivie mensuellement pour assurer les prévisions hebdomadaires selon les besoins du processus de production.

Le tableau si dessous démontre la consommation des matières premières par la méthode ABC au cours de la hot saison de 2014.

Tableau n°9: la consommation des matières premières selon la méthode ABC

Désignation	Valeur Consommation (Mill DZD)	%	% cumulé	Classification
MP 11	47	39%	39%	A
MP 2	16	13%	52%	
MP 1	13	11%	63%	
MP 12	9	8%	71%	
MP 3	7	6%	77%	
MP 4	7	6%	83%	
MP 13	6	5%	88%	B
MP 6	5	4%	92%	
MP 5	5	4%	96%	C
MP 7	4	3%	100%	
Total	119	100%		

Figure n°13 : les % cumulés de la consommation des MP



Source : Moi-même

La détermination des classes :

Compte tenu de la forme de la courbe obtenue, la répartition doit se faire comme suit : 20-20-60 en considérant que celle-ci est proche de la courbe théorique. Nous en concluons :

Classe A : Produits MP (11, 2, 1, 12, 3, 4)

Classe B : Produits MP (13,6)

Classe C : Produits MP (5, 4)

Le taux de rotation de stock, est un indicateur qui reflète la qualité de gestion des approvisionnements et des pratiques d'achat de l'entreprise.

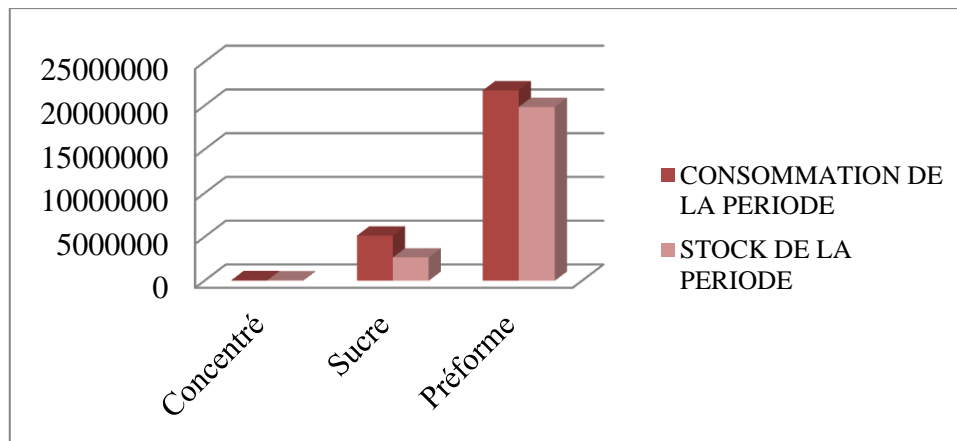
$$\text{le Taux de rotation} = \frac{\text{Consommation de matières durant la période}}{\text{Valeur du stock durant la période}}$$

Appliquons les des ratios sur la gestion de stock des trois matières premières stratégiques pour Fruitall Coca-Cola pour pouvoir mesurer la performance de cette activité, comme le montre le tableau ci-dessous :

Tableau n°10 : le taux de rotation des matières première de la hot saison (juin, juillet et aout) 2013

Désignation	Stock	Consommation	Taux de rotation
Concentré	63673	56400	1,1
Sucre	5157422	2668369	1,9
Préforme	21 746 435	19 856 532	1

Figure n°14 : la consommation des MP



Source : Moi-même

A partir du tableau, nous constatons que les stocks sont renouvelés pratiquement rien qu'une fois durant le trimestre, ce qui exprime le bon approvisionnement en matières premières pour la hot saison; Par ailleurs, les consommations en matières premières sont supérieures au stock et cela peut s'exprimer autrement en terme de vente.

C'est-à-dire tant qu'il y a la demande tant que l'entreprise produit et consomme son stock de matières premières.

2.2.1.1.3. Maintenance préventive

La maintenance préventive est l'un des points forts de Fruitall Coca-Cola sur le plan d'atteinte des objectifs prévus par le plan de production prévisionnel. En effet, Fruitall Coca-Cola renforce son processus SC avec les maintenances préventives qui sont faites avant la haute saison et qui durent un mois en interrompant les lignes de production pour éviter toute rupture de la production.

2.2.1.1.4. Benchmarking concurrentiel et intelligence stratégique

La position du Leader de boissons gazeuses sur le marché, tenant compte de la situation de concurrence exacerbée est le fruit de la mise en place d'un système de veille économique et stratégique par Fruitall Coca-Cola. Ce système a pour objectif d'anticiper les menaces, les attaques et les opportunités et de mobiliser l'entreprise autour de ces trois axes. Ceci implique le développement d'une intelligence compétitive généralisée et une politique de Benchmarking concurrentiel.

Cette politique a comme objectifs d'imaginer et anticiper la stratégie des concurrents, mais aussi de : mettre en place et faire vivre une cellule d'intelligence stratégique, connaître les outils, les méthodologies et les stratégies de recherche avancée sur internet, utiliser le benchmarking comme outil de compréhension des avantages concurrentiels des concurrents, imaginer des scénarios d'anticipation de l'environnement et des stratégies concurrentes potentielles, faire prendre conscience que le web, l'intelligence compétitive et les scénarios concurrentiels sont les outils d'une nouvelle culture marketing et stratégique orientée clients-concurrents et créer une veille collective de l'environnement concurrentiel.

Cette cellule d'intelligence stratégique est assurée par le service marketing basé sur ses techniques de communication avec la démarche méthodologique suivante :

- a) Déterminer les cibles stratégiques à surveiller
- b) Choisir les outils en fonction des besoins
- c) Optimiser la recherche
- d) Elaborer efficacement une requête

e) La mobilisation et l'animation

Parmi les outils et les stratégies de recherche nous citons: les recherches avancées (trucs et astuces pour mieux exploiter le potentiel du web), l'utilisation de toutes les sources d'information: web formel, web informel, web invisible, forums de discussion, répertoires et la gestion des informations imprévues débouchant sur des opportunités inattendues.

L'utilisation du benchmarking permet à Fruitil Coca-Cola de mieux comprendre ses concurrents et son environnement, la réussite de la cellule d'intelligence stratégique chargée de déploiement de la politique de benchmarking consiste à :

a) L'organisation et l'animation d'ateliers d'anticipation de scénarios concurrentiels (Business Wargames) dans le but de déterminer les concurrents les plus menaçants, constituer des équipes se mettant à leur place pour imaginer et anticiper leurs stratégies, gérer et animer en e-coaching des équipes, confronter les résultats de la concurrence en atelier, représenter sur une carte stratégique et évaluer les menaces et les opportunités, en fin, élaborer des stratégies et des tactiques compétitives.

b) La mobilisation des équipes afin qu'elles intègrent les résultats dans le processus décisionnel de l'entreprise et veiller à que la cellule de veille dans l'organigramme opérationnel de l'entreprise.

2.2.1.2. Sous-processus de transformation

La pertinence des prévisions se déduit de façon générale après l'analyse de leurs fiabilités, à Fruitil Coca-Cola, les prévisions s'appuient sur les données historiques de vente et modélisent le comportement futur selon le constat passé.

La prévision des ventes est un pré-requis à toute tentative de planification de la SC.

Nous constatons souvent les caractéristiques suivantes :

- a)** Les prévisions sont à priori fausses (les aléas ex : sur consommation)
- b)** Plus nous travaillons la prévision à un niveau agrégé, plus elle est fiable
- c)** Plus l'horizon de prévision est long, moins elle est fiable

La nature des prévisions est l'incertitude. Les sources d'erreurs sont les données inexactes, le calcul erroné ou bien la mauvaise utilisation de la méthode de calcul.

Pour ce la nous suggérons la mise en place des indicateurs de mesure de la fiabilité des prévisions par le calcul de l'erreur moyenne «e» et le calcul de l'écart moyen absolu «MAD».

Pour illustrer l'opération nous prenons comme exemple les prévisions de production de la hot saison de l'exercice 2013 par rapport aux réalisations de la même période.

2.2.1.2.1. Erreur moyenne

Cet indicateur signale que les prévisions sont moyennes, trop fortes ou trop faibles.

$$e = \frac{\sum(Vi - Pi)}{n}$$

NB :

- L'erreur moyenne doit être prète de 0
- Un modèle correcte donnera une valeur nulle de e

Donc :

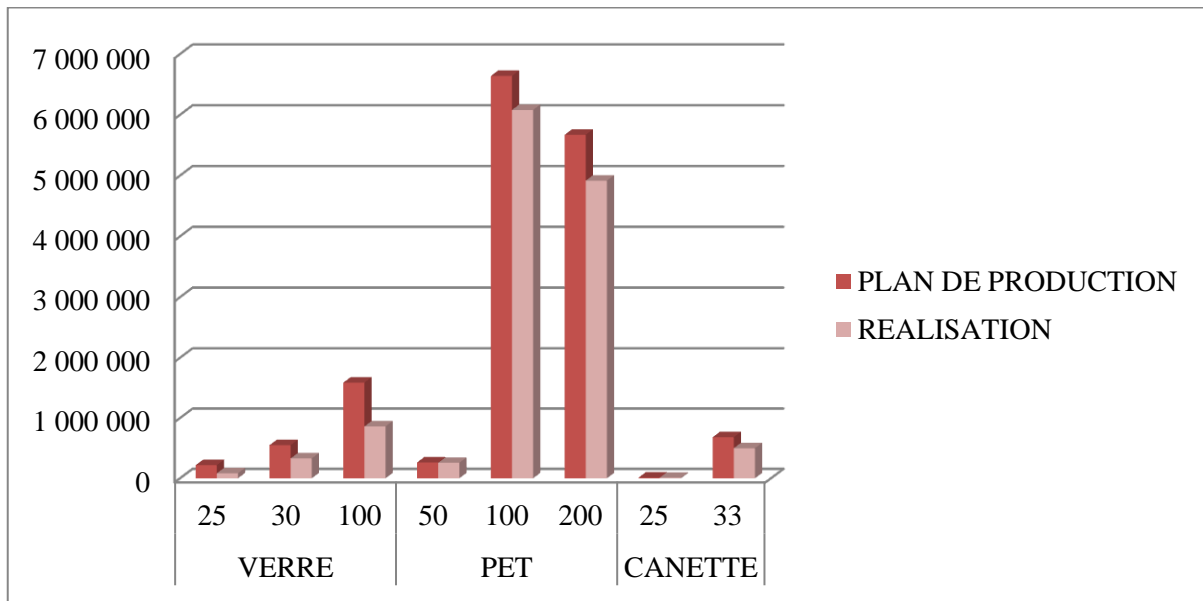
$$e = \frac{\text{Somme sur les périodes (Réalizations - Prévisions)}}{\text{nombre de périodes}}$$

Pour illustrer l'opération nous prenons comme exemple les prévisions de production de la hot saison de l'exercice 2013 par rapport aux réalisations de la même période en 100 millions de caisses.

**Tableau n°11 : les prévisions et les réalisations de production de la hot saison de 2013
(caisses/trimestre)**

	FORMAT (cl)	PLAN DE PRODUCTION	REALISATION	Vi-Pi	 Vi-Pi
VERRE	25	0.0 219 040	0.0 083 508	-0.0 135 532	0.0 135 532
	30	0.0 549 589	0.0 330 069	-0.0 219 520	0.0 219 520
	100	0.1 587 402	0.0 861 528	-0.0 725 874	0.0 725 874
PET	50	0.0 264 252	0.0 257 815	-0.0 006 437	0.0 006 437
	100	0.6 639 976	0.6 080 312	-0.0 559 664	0.0 559 664
	200	0.5 672 019	0.4 916 572	-0.0 755 447	0.0 755 447
CANETTE	25	0.0 010 908	0.0 010 138	-0.0 000 770	0.0 000 770
	33	0.0 681 948	0.0 499 513	-0.0 182 435	0.0 182 435
TOATAL	/	1.5 625 134	1.3 039 455	-0.2 585 679	0.2 585 679

Figure n°15 : les prévisions et les réalisations de la production de la hot saison 2013



Source : Moi-même

$$e = \frac{-0.2\ 585\ 679}{3} = -0.08$$

2.2.1.2.2. Ecart moyen absolu «MAD»

Cet indicateur est utile pour Contrôler l'écart entre la production réelle et la prévision.

$$MAD = \frac{\sum |Vi - Pi|}{n}$$

Donc :

$$MAD = \frac{\text{Somme absolue de } | \text{Productions} - \text{Prévisions} |}{\text{nombre de périodes}}$$

$$MAD = \frac{0.2\ 585\ 679}{3} = 0.08$$

2.2.1.2.3. Taux d'incertitude

$$\text{Taux d'incertitude} = (|Vi - Pi| / \text{Prévisions}) * 100$$

Donc :

$$\text{Taux d'incertitude} = (0.2\ 585\ 679 / 1.5\ 625\ 134) * 100 = 16.54\%$$

Après analyse, nous constatons que les prévisions sont proches des réalisations pour cette période ; mais elles sont perturbées par la capacité de production, le non respect du plan de production ou la rupture des stocks des matières premières.

De ce fait, Fruitall Coca-Cola peut remédier à ce petit écart entre le plan de production et les réalisations qui doit être dû aux pannes techniques des machines ou à la rupture de stock des matières premières soit par une meilleure coordination à l'intérieur de la Supply Chain soit par une révision des mécanismes de motivation du personnel dans le but de le responsabiliser.

2.2.1.3. Sous-processus aval

2.2.1.3.1. Concept commercial

Fruitall Coca-Cola applique un plan de production hebdomadaire afin qu'il n'y ait aucune rupture de stock des produits finis en mettant en place la méthode First In First Out qui est utilisée comme étant une politique de remplacement de ligne selon le principe du « premier arrivé, premier sorti », cette méthode permet à Fruitall Coca-Cola de répondre à la demande de sa clientèle au temps voulu de façon permanente.

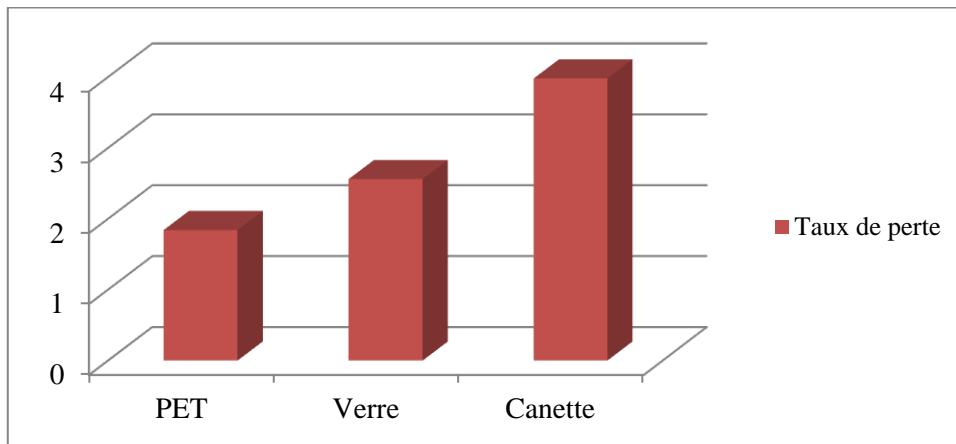
2.2.1.3.2. Gestion d'emballages

Nous constatons l'existence d'un problème de perte d'emballages au cours de l'exercice de 2013 suite aux dysfonctionnements qui apparaissent l'hors de la production :

Tableau n°12 : la perte d'emballages

Type des emballages	Consommation	Production	Perte	Taux de perte
PET	101 369 840	99 499 949	1 869 891	1,84
Verre	33 501 320	32 644 260	857 060	2,56
Canette	2 480 379	2 381 744	98 635	3,98
TOTAL	137 351 539	134 525 953	2 825 586	2,06

Figure n°16 : le taux de perte d’emballages



Source : Moi-même

La norme de perte des emballages est de 2%, et c’est un taux que Fruitall veille à ne pas le dépasser pour assurer sa performance et minimiser au mieux sa perte en matières des emballages et donc amoindrir les coûts ; ce taux a été plus ou moins respecté pour le format PET et cela est dû à l’excellente maîtrise du processus, par ailleurs le taux de perte enregistré concernant les bouteilles en verre et les canettes dépasse la norme suite au dysfonctionnement soudain des lignes de production, problème de sur remplissage, plusieurs arrêts des bouchonneuses.

2.2.1.3.3. Gestion des frigos

Nous avons constaté que la disponibilité des frigos propres à Fruitall, est un facteur clé pour assurer la bonne qualité des produits de la firme mais sa gestion doit être rigoureuse et bien déterminée.

La logistique gère au mieux l’état des frigos qui permet le bon conditionnement de la matière première et donc préserver sa qualité jusqu’à son utilisation et c’est un point important qui contribue à son tour à la bonne qualité du produit fini.

2.2.1.3.4. Réseau de distribution

L’activité de distribution concerne l’ensemble des moyens et opérations qui permettent à un produit d’être mis à la disposition du consommateur final. Elle se caractérise par l’existence de

plusieurs circuits définis comme stades successifs qu'emprunte un produit allant de la production à la consommation finale.

Fruitall Coca-Cola aborde une stratégie de distribution intensive. Elle utilise deux types de circuits : le circuit court (Vente Directe et Clients Prestigieux) et le circuit long.

a)Circuit court:

Fruitall a opté pour ce circuit court, afin de mieux suivre le développement de sa gamme de produit et être en contact direct avec les détaillants.

La structure de sa force de vente est subdivisée en deux catégories :

Vente Directe par l'intermédiaire de détaillants, elle permet de stopper les nouveaux concurrents en appliquant des prix compétitifs et une meilleure couverture de la demande.

Vente pour clients prestigieux comme les hôtels, restaurants, ministères et compagnies aériennes, grâce à eux, elle gagne à être présente dans ce type d'institutions pour préserver une position concurrentielle.

b)Circuit long:

C'est un circuit à plusieurs niveaux d'intermédiation ; il fait intervenir des grossistes qui ont l'exclusivité de vente des produits de Fruitall dans leurs régions ; le choix de ces grossistes se fait par rapport aux ventes réalisées et leur approvisionnement se fait directement de l'usine suivant un programme de livraison selon les rotations des ventes. Les frais de transport sont à la charge des grossistes.

Coca-Cola a opté pour ce circuit long afin d'assurer la disponibilité de ses produits sur tout le territoire national ; elle assure la couverture du marché algérien en boissons. Cependant, ce circuit fait ressortir un inconvénient majeur qui est l'absence de retour d'information par les grossistes sur le produit.

2.2.1.3.5. Transport

L'assurance des transferts des différents types de marchandises est effectuée par le service chargé de transport sous l'hierarchie de la SC.

Ce service est chargé de calculs de la rentabilité économique de la flotte, la gestion des véhicules affrétés où possédés et la programmation de tous les mouvements de transport (L'acheminement des matières premières des fournisseurs jusqu'à l'usine et les transferts, l'acheminement des produits finis vers les dépôts où grossistes). La programmation des tous ces mouvements dépend très largement de l'ordonnancement des autres opérations, lancement de production, passation de commandes, sorties des dépôts.

2.2.2. Etape n°2

C'est une étape opérationnelle, elle consiste à cartographier les flux physiques réalisés pour permettre une analyse géographique et quantitative. A ce niveau le but est d'avoir une répartition optimale de manière à décomposer en type de processus.

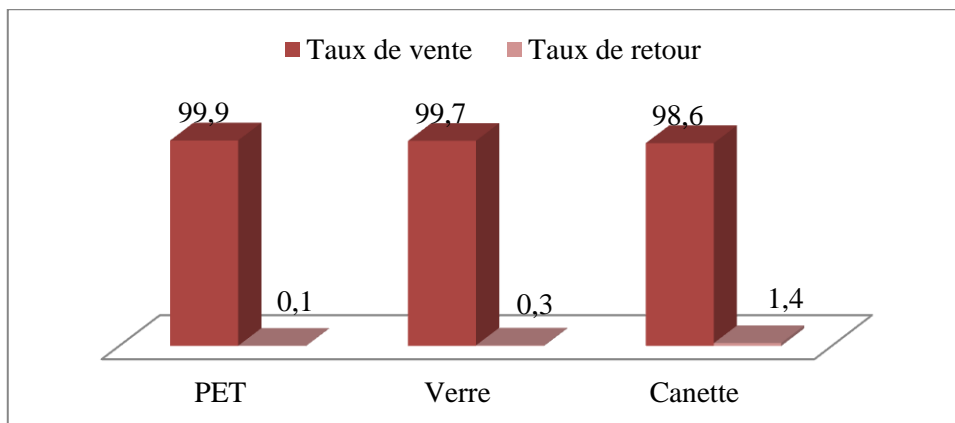
2.2.2.1. Sous-processus de gestion des retours

Nous allons prendre à titre d'exemple toujours la période de la hot saison 2013. Les superviseurs utilisent la méthode First In First Out quant à l'expédition des produits finis ce qui ne les empêche pas d'enregistrer toujours des retours, chose qui influence la gestion des stocks des produits finis pour motif de date de péremption ou de la double manutention ; en utilisant cette méthode nous enregistrons un taux de retour qui tombe généralement vers le négatif (0%).

Tableau n°13 : l'état de retour des produits finis pour la hot saison 2013

Format	Sorties	Ventes	Retours	Taux de vente	Taux de retour
PET	25560000	25533964	26036	99.9	0.1
Verre	8850000	8823652	26348	99.7	0.3
Canette	1730000	1706116	23884	98.6	1.4

Figure n°17 : l'état de retour des produits finis



Source : Moi-même

Les résultats du taux de retour sont encourageants en les comparant à celui des ventes comme le montre le tableau ci-dessus grâce au respect du plan de production que lance Fruitall chaque semaine qui est établi selon les prévisions de vente, cela dit, elle peut améliorer encore ce taux jusqu'à ce qu'il soit égal à 0%.

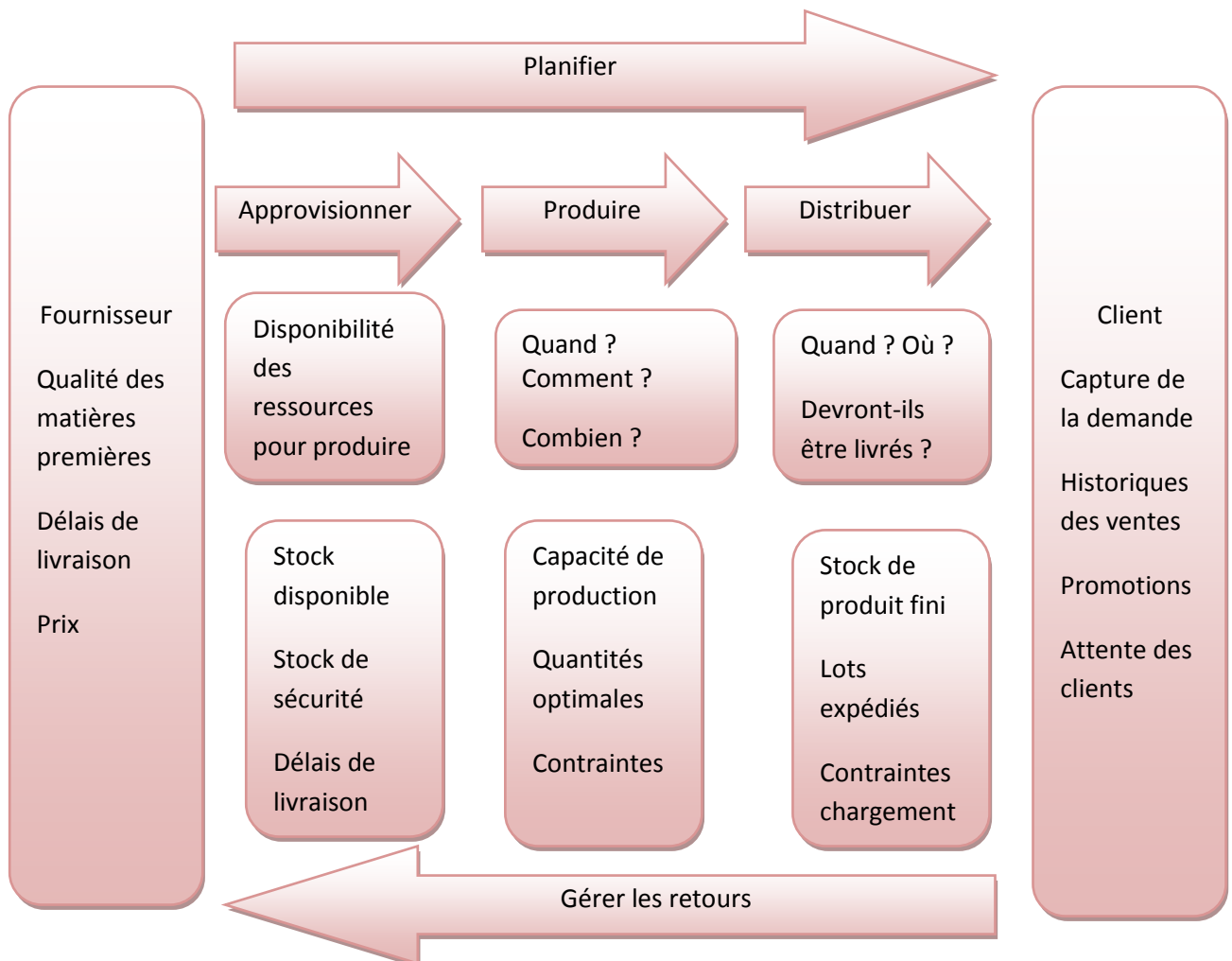
2.2.2.2. Cartographie du processus

La cartographie permet une meilleure visibilité du processus, en effet, il serait plus facile de cerner les anomalies et leur influence directe sur la démarche logistique lors de l'exécution du processus en matière de réalisation du planning hebdomadaire de production ainsi que sur la disponibilité de produit satisfaisant la clientèle.

Comme il a déjà été signalé dans le diagnostic du processus, la planification de production se fait conformément à celle de la demande, des approvisionnements et de la distribution tout en tenant compte de la capacité industrielle de production et des ressources existantes ainsi que les prévisions de ventes, mais réellement les objectifs tracés ne sont pas atteints à cause des incidents aléatoires qui ne peuvent pas être programmés, cependant, Fruitall intègre dans son processus des actions préventives.

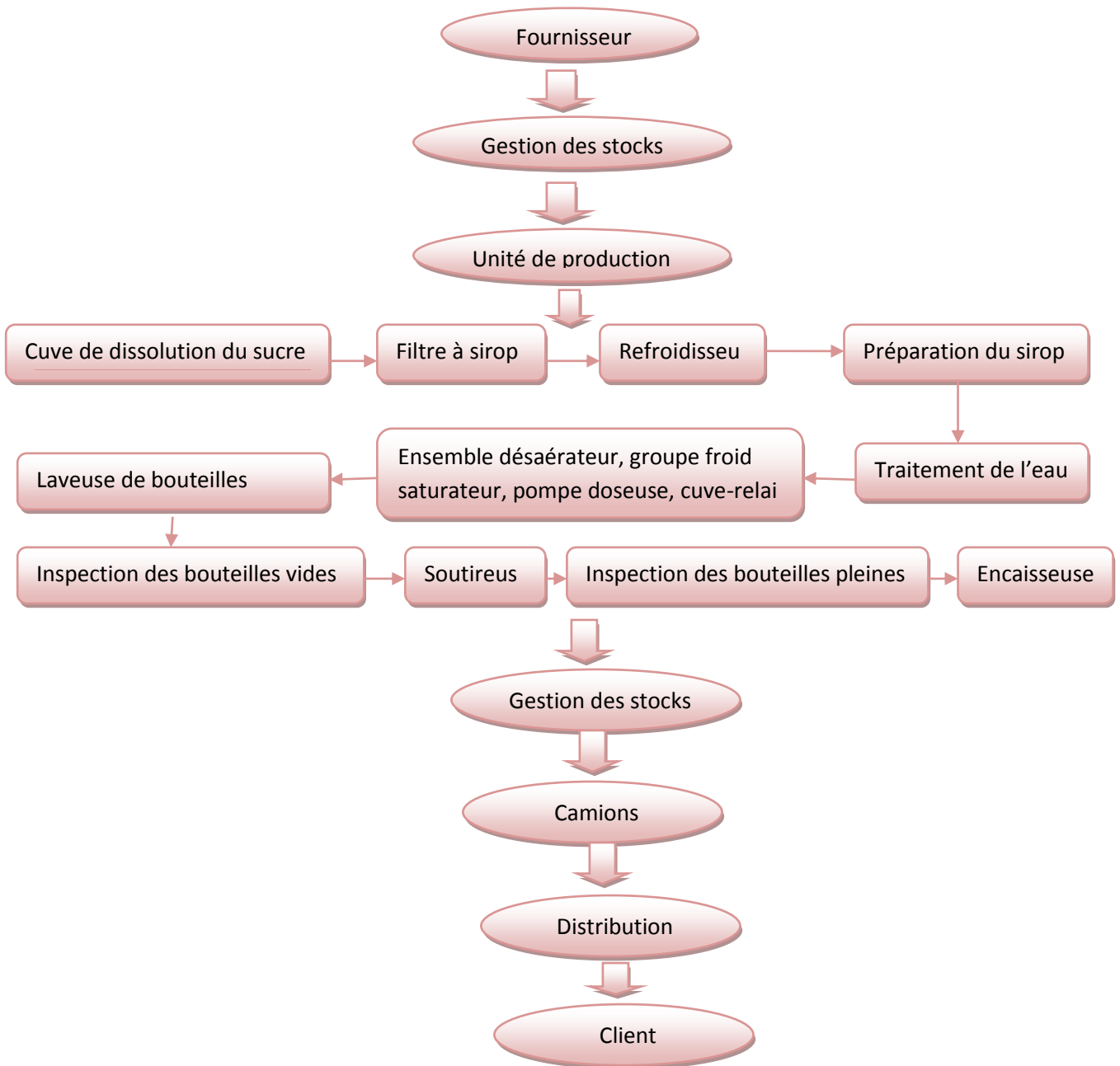
De ce fait, nous allons cartographier le sous-processus de transformation de Fruitall Coca-Cola.

Figure n°18 : la cartographie du processus SC de Fruitall Coca-Cola



Source : Moi-même

Figure n°19 : la cartographie des flux physiques



Source : Moi-même

2.2.3. Etape n°3 :

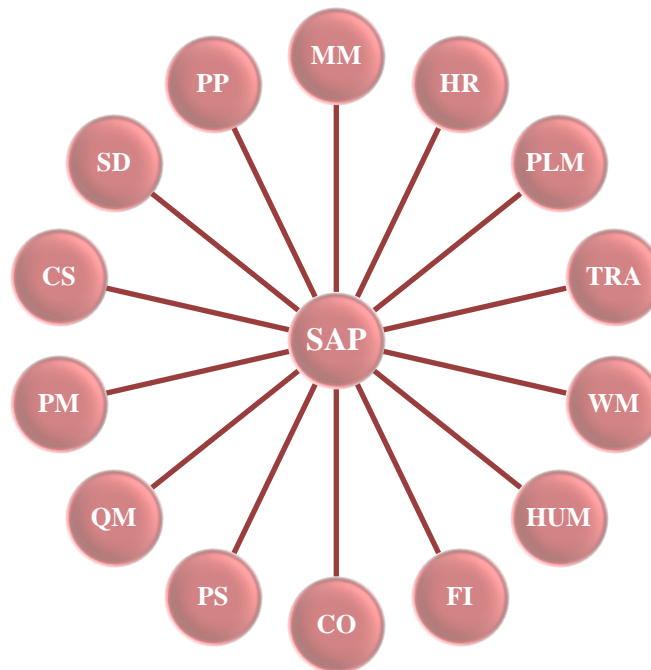
Cette étape est systémique, elle concerne tous les flux d'informations et la façon dont ils sont transmis.

En effet, la coordination entre la Supply Chain et ses partenaires est le facteur major pour sa performance. Au niveau de Fruitall Coca-Cola est assurée par le SAP (Systems, Applications and Products) qui est un progiciel de gestion intégré permettant de manière précise et en temps réel

aux questions du type : « Que se passe-t-il si je décide de faire ceci ? », d'où la possibilité de savoir instantanément les conséquences de cette question sur les capacités de production, sur les besoins d'approvisionnement, sur le personnel nécessaire pour accomplir cette tâche, sur les délais requis pour satisfaire cette demande, sur les besoins de financement, sur la rentabilité de cette opération, etc.

Les modules dont le système SAP est constitué sont les composants fonctionnels SAP, nous pouvons distinguer trois familles de modules fonctionnels : logistique, gestion comptable et ressources humaines. En parallèle, SAP a développé une offre sur la mise en conformité réglementaire par rapport aux exigences de développement durable.

Figure n°20 : les modules du système SAP



Source : Moi-même

2.2.4. Etape n°4

C'est le dernier stade de la mise en œuvre, il développe, vérifie le fonctionnement, teste le modèle défini et met en production la chaîne logistique en considérant les aspects organisationnels.

Après avoir découpé le processus de la SC de Fruitall Coca-Cola en quatre sous-processus selon le modèle SCOR (amont, production, aval et gestion des retours), et, une fois que nous avons évalué chacun d'eux, il y a lieu de souligner la sophistication du modèle SC de l'entreprise qui assure un enchaînement logique des différentes tâches, cela dit, qu'il y a lieu de mettre en

évidence les ruptures de la chaîne du fait qu'il y ait un écart entre le plan de production prévu et les réalisations.

L'application du modèle SCOR permet à Fruitall Coca-Cola d'optimiser ses performances en décomposant l'ensemble des flux en catégories de processus : approvisionnement, fabrication, livraison et gestion des retours.

Pour assurer la réussite de la mise en œuvre d'une SCM, après avoir effectué les changements et les actions correctives de dysfonctionnement, il est toujours nécessaire d'avoir un système d'information performant (les logiciels MRP, ERP), de créer une structure organisationnelle permettant la circulation de l'information et la gestion du changement (procédures, réglementation claire ; division des tâches bien définies), de manager les compétences (motivation, évaluation individuelle) et mettre en place un système d'évaluation des performances de la Supply Chain.

Dans ce chapitre, nous avons analysé la gestion de la chaîne logistique de Fruitall Coca-Cola en nous basant, entre autres, sur ses processus organisationnels selon le modèle SCOR.

L'analyse des résultats de notre projet nous permet d'affirmer que le niveau d'intégration et de coordination entre les acteurs de la SC de Fruitall Coca-Cola est acceptable.

En effet, au cours de notre stage à Fruitall, certains dysfonctionnements ont été relevés. Ces derniers pourraient être corrigés grâce aux actions correctives suivantes :

- a)** La création d'une structure organisationnelle permettant la circulation de l'information et la gestion du changement (procédures, réglementation claire, division des tâches bien définies).
- b)** manager par les compétences (motivation, évaluation individuelle).
- c)** Mettre un système d'évaluation des performances de la SC.
- d)** Harmoniser les objectifs et les décisions entre Fruitall et ses partenaires aval.
- e)** Etablir des indicateurs de performances en commun.

Conclusion

Ainsi nous arrivons au terme de la tâche que nous nous sommes assignée. Tout au long de notre travail nous avons démontré que la gestion optimale des ressources est primordiale pour toute entreprise et la maîtrise du processus de la SCM est l'outil privilégié. Un tel engouement est lié en partie à l'évolution actuelle des modèles traditionnels de transmission de l'ensemble des flux de la chaîne logistique. De ce fait, face à la nécessité de s'adapter aux profondes mutations de l'environnement, les entreprises se doivent de générer des bénéfices supplémentaires qui passent par l'obtention d'avantage concurrentiel, voire la maîtrise et la réduction de leurs délais de distribution ainsi que de leurs coûts logistiques (production, distribution, stockage,...). Ceci se traduit par une amélioration des processus de gestion de la chaîne logistique globale.

Dans le cadre de notre recherche, il a été question d'aborder le sujet de la mise en œuvre du processus de la SC selon le modèle SCOR et surtout de sa contribution au développement des résultats de sorte à que la gestion de Fruital soit optimale. De ce fait, les résultats relevés lors de l'étude que nous avons menée auprès de la Direction SC, nous ont permis d'arriver à soumettre des pistes de réflexion dans le champ de l'optimisation de la chaîne logistique intégrée.

En effet, l'adoption d'une démarche SCM, apparaît comme un outil de performance pour l'entreprise, étant donné que son obligation est de répondre aux objectifs d'amélioration des niveaux de service, de réduction des coûts et de création de valeur, en gérant les relations, tant en amont qu'en aval avec les fournisseurs et les clients.

Par ailleurs, La mise en œuvre d'une SCM se traduit tout d'abord par une intégration interne des processus de l'entreprise pour mettre en place une nouvelle organisation et planification, ce qui reste relativement facile. Ensuite, par la maîtrise des nouvelles technologies de l'information et de la communication ainsi que des outils et des méthodes de planification des flux, ce qui est beaucoup moins facile. Et enfin, par l'intégration des processus avec les différents partenaires, ce qui n'est pas facile du tout.

La volonté des approches en SC contribue à des difficultés de compréhension dans les modèles théoriques mais aussi au sein des entreprises. Comme nous avons tenté de démontrer, la mise en œuvre d'une SCM se heurte à bien des obstacles.

Nous avons constaté que Fruital Coca-Cola est une entreprise à la stratégie mature (leaders,

innovatrice, suiveuse). Ceci, ne l'épargne pas de se heurter à certains obstacles auxquels elle est confrontée.

En matière d'identification des besoins, Fruital est une entreprise modèle dans le domaine de l'agroalimentaire, le changement de l'environnement concurrentiel impose à l'entreprise un changement des stratégies et modes de fonctionnement, qui se traduit par la focalisation sur la fonction SC comme source de création de la valeur ajoutée.

L'entreprise se rapproche d'un mode de coordination par le marché (les mécanismes de prix, l'allocation optimale des ressources...) et d'un mode de coordination hiérarchique (le contrôle, l'intégration...).

L'entreprise peut profiter de l'évolution du commerce électronique d'un simple modèle de transfert d'information à un véritable « commerce en réseau » basé sur un réseau interconnecté de place de marché et d'entreprises fournisseurs et clients.

Toutefois, une gestion optimale des ressources nécessitera des reconfigurations d'autant plus radicales de la SC que le niveau d'intégration entre les acteurs est fort et que le volume d'échanges et de transactions en ligne est potentiellement élevé.

Pour conclure, nous noterons que notre étude demeure une simple contribution scientifique et méthodologique au sens du management de l'entreprise de la nouvelle génération, notre travail demeure indicatif et non exhaustif car il s'agit d'une tentative de réflexion et de diagnostic qui nécessiterait des travaux de recherches plus approfondies à l'avenir. Nous remarquons, qu'aujourd'hui, il est demandé aux entreprises bien plus que des compétences d'actions, mais des compétences de gestion de l'action. Tout ceci rompt complètement avec l'époque de l'économie traditionnelle.

La mise en œuvre de la fonction logistique doit passer aujourd'hui à une autre logique, celle de son management. Il s'agit non pas d'une simple fonction au sein de l'entreprise comme la présence d'une DSC ou d'une direction logistique, mais plutôt comme une fonction partagée et

solidaire où l'ensemble des acteurs et managers de l'entreprise participent en permanence dans la dynamisation du progrès de la croissance économique, commerciale, financière et même globale.

Face à la complexité et à l'importance du sujet traité nous ne pouvons en aucun cas prétendre l'avoir cerné dans sa globalité. Parler de la mise en œuvre de la SC et la démarche de sa concrétisation pour une gestion optimale procure un intérêt sans cesse croissant, c'est dans cette optique que nous aimerions approfondir notre étude. Nous pourrions prendre en considération les nouvelles technologies qui participent fortement au développement de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

I. Mémoires :

- Amina DAHAK, «Les obstacles à l'intégration de la chaîne logistique dans le secteur pharmaceutique, cas: SAIDAL», EHEC, 2012
- Azzedine KESRAOUI, «L'optimisation de la Supply Chain au sein de l'entreprise, cas: ABC Pepsi», CACI, 2010
- Nour-El-Houda, Med Raouf Bourouag, «Analyse de la performance de la Supply Chain Management, cas: NCA Rouiba», ENSSEA, 2012

II. Revues :

- Abdelkrim BOUDRA : « Industrie des boissons et des jus de fruits », Mai- Juillet 2007
- James L. HESKETT, « Logistics : essential to strategy », Harvard Business Review n°8, traduit par "la logistique, élément clé de la stratégie", nov.-déc. 1977
- M LEBAS : « oui, il faut définir la performance, in revue française de comptabilité », n°269, 1995
- M.A AELMAN, «La firme et son environnement», n°2-3, avril-septembre, 1964
- Michel BOIDIN, Abdenour ABTROUN, Abdelkrim BOUDRA, Franck JOLIBERT, Alain TIRARD « Etude de la filière boissons », Algérie 2005
- Mohamed BOUFATAHL: « La filière boissons dans tous ses états » L'Expression, 28 Décembre 2010
- PME II, Alger, Juin 2013
- Rapport Général APAB / EDPme, Analyse Filière BOISSONS, juin 2005
- Rapports EDPme, percée régionale (Informations disponibles pour 30 entreprises sur 76 entreprises de l'échantillon de l'étude), 2007
- Supply Chain magazine, n°13, Mars 2007

Ouvrages consultés

- Abdellatif KHEMAKHEM, «la dynamique du contrôle de gestion», Dunod, Paris, 1993
- Bernard MARTORY, Daniel CROZET, «Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances », Dunod 7ème édition, Paris, 2008
- Marc MOUSLI, « Diriger au-delà du conflit », Les petits matins, France, 2002
- Annick BOUGUINON, « définir la performance : une simple question de vocabulaire ? », Economica, Paris, 1996
- Daniel TIXIER, Hervé MATHE et Jacques COLIN, « La Logistique au service de l'entreprise : moyens, mécanismes et enjeux », Dunod, Paris, 1988
- Daniel TIXIER, Hervé MATHE et Jacques COLIN, " La logistique d'entreprise", Dunod 2eme édition, Paris, 1996
- Daniel TIXIER, Hervé MATHE, «La logistique», Puf 7eme édition, Paris, 2002
- Donald BOWERSOX, David CLOSS, Bixby COOPER, « Supply Chain Logistics Management», McGraw-Hill/Irwin, USA, 2002
- Françoise GIRAUD, Olivier SAULPIC, Gérard NAULLEAU, Marie-Hélène DELMOND, Pierre-Laurent BESCOS : « Contrôle de gestion », Gualino 2eme édition, paris, 2004
- Gérard BAGLIN, Olivier BRUELI, Allin GARREAU, Michel GREIF, Laoucine KERBACHE, Christian VAN DELFT, « Management industriel et logistique: concevoir et piloter la Supply Chain », Economica 5eme édition, France, 2007
- Gilles LASENIER, « Management des processus de la chaîne logistique », Hermes-Lavoisier, France, 2008
- Henri Mahé DE BOISLANDELLE : « Dictionnaire de gestion, concepts et outils », Economica, Paris, 1998
- Joelle MORANA, "La logistique durable", Hermes-Lavoisier, France, 2013
- Le petit Larousse, dictionnaire encyclopédique illustré, édition 1998
- Martin CHRISTOPHER, "Supply Chain Management", Pearson Village-Mondial 3e édition, Paris, 2005
- Philippe LORINO, « Méthodes et pratiques de la performance », Organisation 3eme édition, Paris, 2003
- Pierre Laurent BESCOS, Micheal Carlos MENDOZA : « Le management de la performance », Comptables Malesherbes, paris, 1994
- Yves PIMOR, Michel FENDER, "Logistique: production, distribution, soutien", Dunod 5eme édition, Paris, 2008

I. Sites-web

- <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/logistique/47678>
Le : 18/01/2014 à 18 :45
- <http://www.apab-algerie.org/attachments/article /112/Synth%C3%A8se%20Etude%20de%20Fili%C3%A8re%20Boissons%202012.pdf>
Le : 22/05/2014 à 22 :37
- <http://www.apab-algerie.org/attachments/article/21/Etude%20de%20la%20fili%C3%A8re%20Boissons.pdf>
Le : 22/05/2014 à 00 :13
- http://www.cat-logistique.com/supply_chain.htm
Le : 01/12/2013 à 11 :12
- leanantes.com/MASTER1/LOGISTIQUE/La_Logistique_nouvelle_fonction.docx
Le : 16/08/2014 à 13 :00
- [Les spécialistes transport-logistique.org](http://Les_specialistes_transport-logistique.org)
Le : 01/09/2014 à 8 :23
- ons.dz
14/11/2013 à 16 :33
- www.piloter.org
Le : 18/03/2014 à 22 :16

II. Fruital

- Manuel des procédures internes de Fruital Coca-Cola

Annexes

La réglementation applicable à la filière a peu évolué par rapport à 2005 ; il y a lieu cependant de noter la promulgation de textes régissant les eaux embouteillées (2006) et la révision en 2009 de la loi sur la protection des consommateurs.

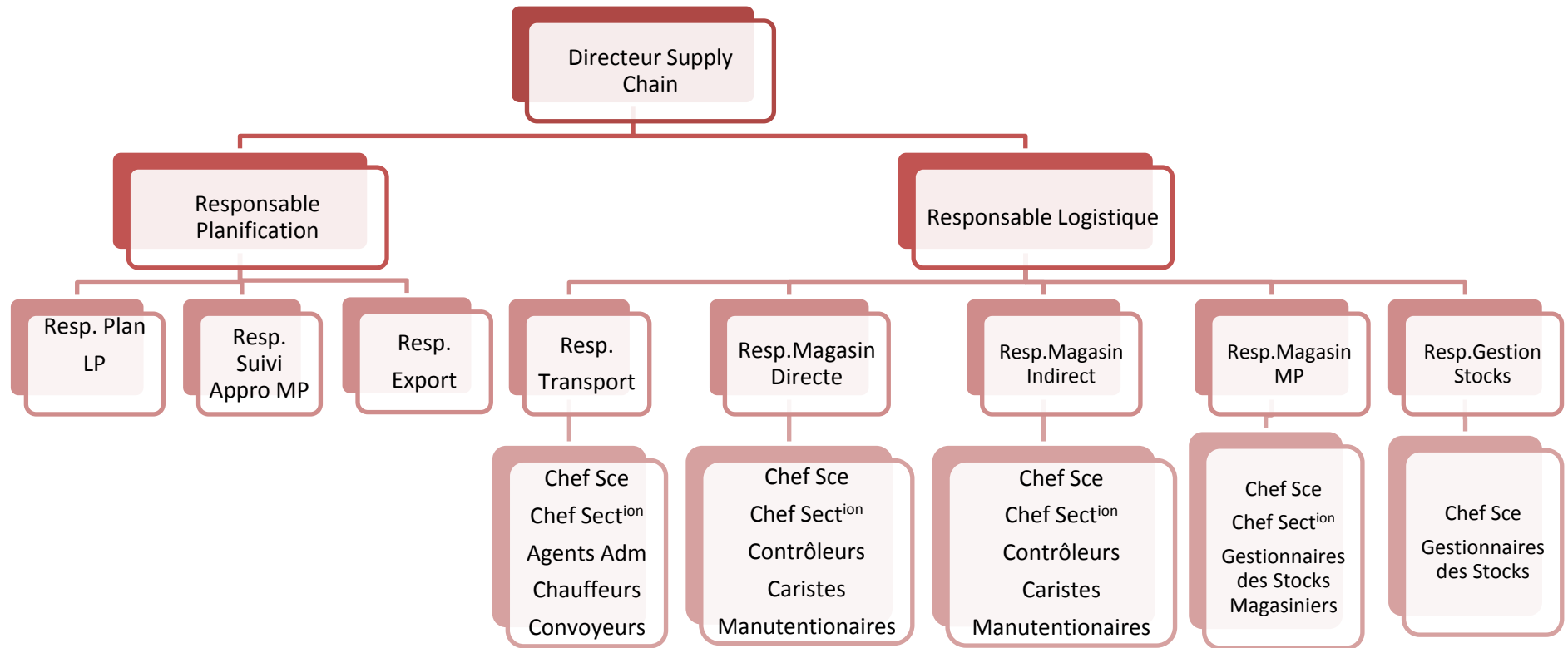
Principaux textes réglementaires régissant les activités agro-alimentaires

- Loi n 89-02 du 077 02 / 1989 relative aux règles générales de protection du consommateur.
- Loi n° 04-02 du 23/06/2004 fixant les règles applicables aux pratiques commerciales.
- Loi n° 04-08 du 14 / 08 / 2004 relative aux conditions d'exercice des activités commerciales.
- Décret exécutif n° 04-196 du 15 / 07 / 2004 relatif à l'exploitation et la protection des eaux minérales et des eaux de source.
- Décret exécutif n° 90-39 du 10 / 11 / 1990 relatif au contrôle de la qualité et de la répression des fraudes.
- Décret exécutif n° 91-04 du 19 / 01 / 1991 relatif aux matériaux destinés à être mis en contact avec les denrées alimentaires et les produits de nettoyage de ces matériaux.
- Décret exécutif n° 91-53 du 23 / 02 / 1991 relatif aux conditions d'hygiène lors du processus de la mise à la consommation des denrées alimentaires.
- Décret exécutif n° 92-25 du 13/01/1992 relatif aux conditions et aux modalités d'utilisation des additifs dans les denrées alimentaires.
- Décret exécutif n°93-47 du 06 / 02 / 1993 modifiant et complétant le Décret exécutif n°92-65 du 12 / 02 / 1992 relatif au contrôle de la conformité des produits fabriqués localement ou importés.
- Décret exécutif n°05-484 du 22 / 12 / 2005 modifiant et complétant le Décret exécutif n° 90-367 du 10 / 11 / 1990 relatif à l'étiquetage et la présentation des denrées alimentaires.
- Arrêté interministériel du 24 / 01 / 1998 modifiant et complétant l'arrête du 23 / 07 / 1994 relatif aux spécifications micro biologiques de certaines denrées alimentaires.
- Arrêté interministériel du 15 / 12 / 1999 relatif aux conditions d'utilisation des édulcorants dans les denrées alimentaires.

Réglementation de la filière boissons en Algérie

- Arrêté interministériel du 14 / 02 / 2002 fixant la listes des additifs autorisés dans les denrées alimentaires.

Organigramme de la Direction Supply Chain de Fruital Coca-Cola



	Page
Introduction	1
Chapitre 1 : Historique et évolution de la logistique	4
Section 1 : Approche méthodologique et intérêt de l'étude	4
1. Choix du sujet d'étude et du lieu de stage	4
2. Intérêt de l'étude	4
3. Méthodes de recueil des données	5
4. Difficultés et limites de l'enquête	6
Section 2 : Evolution de la logistique dans le temps	6
1. Définition de la chaîne logistique	6
2. Définition de la chaîne logistique intégrée (SCM)	7
3. Historique de la logistique	7
Section 3 : Contours de la logistique moderne	12
1. Pilotes de la SCM	12
2. Moyens et méthode de la SC	16
3. Indicateurs de la SCM	17
Chapitre 2 : De la logistique à la SCM	22
Section 1 : Cadre théorique de la SCM	22
1. Concept de la SCM	22
2. Apports de la gestion de la chaîne logistique	23
Section 2 : Leviers de la SCM	24
1. Structure de la SC M	24
2. Maitrise des flux physiques et informationnels	25
3. Modélisation d'un processus logistique	28
Chapitre 3 : Analyse de la filière boissons en Algérie	32

Section 1 : Description de la filière boissons	32
1. La filière boissons en Algérie	32
2. Segmentation des activités de production industrielle	35
Section 2 : Filière boissons d'un point de vue économique	37
1. Importance économique	37
2. Environnement de la filière	38
3. Analyse du positionnement stratégique de la filière	40
Chapitre 4 : Mise en œuvre de la SC à Fruitall Coca-Cola	43
Section 1 : Fruitall Coca-Cola et son environnement	43
1. Présentation de l'entreprise	43
2. Place de Fruitall Coca-Cola dans la filière boissons	45
3. Analyse de l'environnement de Fruitall Coca-Cola	45
Section 2 : La modélisation du processus de la SC de Fruitall	48
1. Attributions de la direction SC	48
2. Evaluation du processus de la SC de Fruitall Coca-Cola	48
Conclusion	67
Bibliographie	
Annexes	