

**MINISTERE DES ENSEIGNEMENTS  
SECONDAIRE ET SUPERIEUR**

**=\*=\*=\*=\*=\*=**

**HAUTES ETUDES TECHNOLOGIQUES  
ET COMMERCIALES  
TRANSPORT ET LOGISTIQUE  
LICENCE PROFESSIONNELLE**



**Burkina Faso**

**=\*=\*=\*=\*=\*=**

**Unité-Progrès-Justice**



**Présenté par**

**GROUPE 5**

**KABORE Aïssa  
KABORE Mireille M. B.  
KABRE T. Nérija  
TRAORE Sonia Danielle  
ZONGO B. Yves Lazare**

**Professeur :**

**Mr. OKOBE Claver**

**Année académique :**

**2012-2013**

# **SOMMAIRE**

## **INTRODUCTION**

I°) CONSTAT

II°) OBJECTIF GENERAL

III°) OBJECTIFS SPECIFIQUE

IV°) HYPOTHESES

V °) ANALYSE

A°) Recueil de Donnés

B°) Traitement des Données

C°) Présentation de la Situation

1°) L'intégration par la régulation

2°) La coordination des différentes phases et des flux

VI°) CONTRIBUTIONS

## **CONCLUSION**

## INTRODUCTION

La rentabilité de l'entreprise dépend en grande partie des choix réalisés lors de l'acquisition des matières premières, des produits semi-finis ou des marchandises nécessaires à son fonctionnement. Logistique : fonction dont la finalité est la satisfaction des besoins exprimés ou latents, aux meilleures conditions économiques pour l'entreprise et pour un niveau de service déterminé. Les besoins sont de nature interne (approvisionnement de biens et de services pour assurer le fonctionnement de l'entreprise) ou externe (satisfaction des clients). La logistique fait appel à plusieurs métiers et savoir-faire qui concourent à la gestion et à la maîtrise des flux physiques et d'informations ainsi que des moyens. La logistique est un processus de conception et de gestion de la chaîne d'approvisionnement dans un sens le plus large.

La chaîne logistique intégrée est une vision complète de l'ensemble du système de la totalité de la chaîne logistique comme un processus unique qui s'étend de l'approvisionnement en matières premières jusqu'à la distribution des produits finis. Toutes les fonctions qui composent la chaîne logistique sont gérées comme une seule entité, plutôt qu'à travers une gestion séparée des fonctions. Cette chaîne peut comprendre la fourniture de matières premières nécessaires à la production, en passant par la gestion des matériaux sur le lieu de production, la livraison aux entrepôts et aux centres de distribution, le tri, la manutention et la distribution finale au lieu de consommation. . Dans cette perspective, il sera question d'analyser la logistique en générale et la chaîne logistique voire la supply chain management (SCM) en particulier et y apporter des recommandations pour plus de dynamisme et d'efficacité dans l'entreprise.

### **I°) CONSTAT**

Dans beaucoup de secteurs de fabrication de biens, les entreprises se recentrent sur leur cœur de compétences. Si l'on considère l'ensemble des activités d'une entreprise (achat, production, distribution, vente), on constate souvent que :

- une partie de la fabrication se trouve déportée vers des partenaires spécialisés,
- le canal de distribution des biens, qui comprend l'ensemble des institutions permettant au produit d'être acheminé du fabricant au consommateur final, est composé d'acteurs interdépendants.

La qualité du service au client dépend donc de la coordination de plusieurs acteurs. « Les distributeurs et les fabricants réalisent qu'un jeu coopératif ou intégratif peut être plus favorable qu'un jeu conflictuel ou distributif » [Fabbe-Costes *et al*, 1999].

Cette mouvance se concrétise par des alliances qui sont conclues, de façon formelle ou pas, pour améliorer, voire modifier significativement, la position stratégique de l'entreprise. On assiste progressivement à une modification des relations entre entreprises ou entre filiales à l'intérieur des grands groupes. Une coopération mutuelle et une interdépendance des parties sur le long terme remplacent le face à face exclusivement compétitif et conflictuel d'acteurs indépendants.

Cette nouvelle organisation industrielle est partie prenante du concept de chaîne logistique (*Supply Chain*). On entend par chaîne logistique un ensemble d'acteurs, où chacun est à la fois le client de l'acteur amont et le fournisseur de l'acteur aval, qui interagissent et enchaînent un certain nombre de processus de façon cohérente [Dupont, 2003]. Cette activité consiste à donner à l'entreprise ce dont elle a besoin. Cependant il demeure difficile pour l'entreprise de mener à bien la gestion de la supply chain management.

## **II°) OBJECTIF GENERAL**

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'information et des flux financiers à des niveaux jamais atteints auparavant. C'est la gestion de la chaîne logistique (*Supply Chain Management*) qui englobe les approches, les méthodes et les outils permettant de satisfaire ces besoins.

L'objectif principal de ce travail est d'analyser le processus d'intégration et de maîtrise de la supply chain management dans l'entreprise et d'apporter des recommandations.

## **III°) OBJECTIFS SPECIFIQUE**

Pour atteindre l'objectif général, il sera question de:

- Supprimer des sources d'erreurs et perturbations possibles entre les différentes étapes de la chaîne logistique.
- Maîtriser les différentes phases et flux dans le fonctionnement de l'entreprise

## **IV°) HYPOTHESES**

L'atteinte de l'objectif principal de cette étude se fonde sur les hypothèses suivantes :

- L'intégration judicieuse de la chaîne logistique a un impact dans la dynamique de gestion efficace au sein de l'entreprise.
- L'asymétrie d'information constitue une entrave au développement de la supply chain management

## **V °) ANALYSE**

### **A°) Recueil de Données**

Le projet *SCM* d'Aventis Pasteur est un exemple parmi d'autres de résultats probants de la mise en œuvre d'une démarche de gestion de chaîne logistique. Pour cette société qui fabrique des vaccins, l'histoire a commencé par un audit qui soulignait les insatisfactions de certains clients et surtout des coûts logistiques très importants (stocks, traitement de commandes urgentes, etc.). Cet état pénalisait l'entreprise dans un secteur, certes peu concurrentiel en nombre d'acteurs (moins d'une dizaine), mais tiré par une forte croissance (15 % en moyenne par an). En 2000, la fonction logistique a donc été créée pour optimiser la gestion de la demande et des capacités d'une part, et fiabiliser la planification d'autre part. La démarche de projet qui a été engagée a porté sur des chantiers aussi variés que la gestion des stocks, la réalisation des prévisions, la définition des nomenclatures et articles ou la synchronisation des transports... Cette démarche, fortement soutenue par la Direction Générale, a permis en trois ans de faire progresser le nombre de commandes expédiées complètes dans les délais de 62 % à 95 %.

Un autre exemple caractéristique de projet *SCM* concerne le défi relevé par Colgate-Palmolive en Asie. Comme sur tous les marchés matures d'Amérique du Nord ou d'Europe, les fabricants de produits de grande consommation s'attachent à doper leurs ventes en développant leur marque et en mettant en œuvre un marketing intelligent. A la seule différence qu'en Asie, consommateurs inconstants, prix en baisse et concurrents imprévisibles s'associent pour exercer une pression de tous les instants sur les fabricants soucieux de rester en tête de la course et surtout d'afficher une forte rentabilité. La clé de la réussite consistait alors à optimiser ses processus internes et à faire la chasse aux gaspillages et autres surcoûts. Ce sont donc ces processus qu'a ciblé le programme « Dragon » appliqué, entre 1997 et 1999,

par Colgate-Palmolive en Asie. L'ensemble de la chaîne logistique a été reconfigurée, de nouveaux systèmes de gestion ont été mis en place avec une rapidité d'autant plus surprenante que le fabricant compte 57 sites dans 11 pays ! Ces unités disséminées ont alors été considérées comme une seule organisation étroitement intégrée. Au final, le projet Dragon a permis de repenser l'ensemble de la chaîne, standardiser les processus et optimiser les échanges d'information entre les différents acteurs de cette chaîne. La planification est aujourd'hui beaucoup plus fiable et offre notamment la possibilité de s'approvisionner plus efficacement. La qualité de service a considérablement augmenté et les coûts associés fortement diminués.

## **B°) Traitement des Données**

Après avoir été longuement débattu, le concept de chaîne logistique est aujourd'hui couramment perçu comme un réseau d'installations qui assure les fonctions d'approvisionnements en matières premières ou en articles semi-finis, le transport et la transformation de ces matières en composants, en articles semi-finis puis en articles finis, et enfin le stockage et la distribution des articles finis vers les clients [Lee et Billington, 1992]. Le terme « installation » s'entend comme une unité de stockage, une unité de production, une usine, un fournisseur, un centre de distribution, un entrepôt ou un client. Parallèlement, [Christopher, 1992] propose une définition plus large des chaînes logistiques. Pour lui, une chaîne logistique est un réseau d'organisations – qui supporte des flux physiques, informationnels et financiers – impliquées par des relations en amont et en aval, dans différents processus et activités, qui fournissent un produit ou un service, dans le but de satisfaire le client. Ces deux définitions relativement consensuelles soulignent la complexité plus ou moins grande des réseaux ainsi constitués. Ils peuvent en effet faire intervenir plusieurs dizaines, voire centaines, d'installations réparties sur toute la planète. Une installation peut en outre faire partie de plusieurs chaînes logistiques distinctes. Ce constat accroît mécaniquement la complexité inhérente à la conception et au pilotage de ces chaînes.

Une acception plus récente de la notion de chaînes logistiques considère cette dernière comme un ensemble de relations clients/fournisseurs successives intégrant, pour chaque entité, les activités d'approvisionnement, de production et de distribution [Tayur *et al.* 1999] [Stadtler, 2000]. Cette proposition complète donc les précédentes définitions en focalisant la chaîne logistique sur les relations entre les acteurs qui la composent.

Nous pouvons dire qu'une chaîne logistique est formée de l'ensemble du cheminement des flux physiques, financiers et informationnels, du premier des fournisseurs jusqu'aux clients ultimes, les consommateurs. Une chaîne logistique paraît donc, en première approche, très étendue et ce pour deux raisons majeures. D'abord, il existe toujours un fournisseur au fournisseur. Ensuite, il demeure très difficile de savoir où s'arrête la consommation d'un produit dès lors que l'on intègre à la réflexion le processus de recyclage... Ainsi présentée, la chaîne logistique semble être une entité totalement démesurée. Or, il faut bien comprendre qu'il existe des chaînes de taille plus modeste. Ainsi, les différents sites d'une grande entreprise ou ses principales fonctions peuvent constituer chacun le client ou le fournisseur d'une autre entité, et représenter ainsi, également, des maillons de chaînes logistiques.

### **C°) Présentation de la Situation**

Beaucoup d'efforts ont donc été consentis ces dernières années pour mettre en place une stratégie globale de la chaîne logistique. Avec l'ouverture de nouveaux marchés, les entreprises ont délocalisé, centralisé ou décentralisé tout ou partie de leurs activités pour bénéficier de coûts d'approvisionnement, de production et de distribution plus avantageux. La conception et la gestion de la chaîne logistique se placent alors comme les outils structurants et compétitifs qui permettent d'assurer un meilleur service aux clients et de limiter les coûts. La gestion d'une chaîne logistique comprend finalement deux composantes principales

- l'intégration par la régulation ;
- la coordination des différentes phases et flux.

#### **1°) L'intégration par la régulation**

- ❖ **la régulation par anticipation**: l'entreprise anticipe un ou plusieurs événements tels que:
  - la croissance de son marché,
  - la perte d'un client ou d'un fournisseur important,
  - la création d'une nouvelle activité,
  - la mise au point d'une nouvelle technologie, etc.

Elle met donc en place, dès aujourd'hui, les structures indispensables pour faire face à la nouvelle situation.

- ❖ **La régulation par alerte** : des signaux suffisamment éloquents, tels que la découverte d'un important gisement de matières, émanent de l'environnement.

L'entreprise met en place, dès aujourd'hui, les structures indispensables pour faire face à la nouvelle situation,

- ❖ **la régulation par erreur** : à la conception du système, des événements importants ont été négligés ; il faut donc corriger les structures pour tenir compte de ces erreurs,
- ❖ **la régulation par nécessité** : mise devant le fait accompli, l'entreprise s'adapte.

Au total, la régulation nécessite une grande flexibilité dans la gestion de l'entreprise. Or la logistique, dans sa démarche globale intègre la possibilité de prise en compte de nouveaux éléments qu'ils soient des paramètres endogènes ou exogènes. Ce qui permet à l'entreprise de s'adapter à toutes les situations. La logistique est donc un facteur décisif de flexibilité.

## **2°) la coordination des différentes phases et des flux**

### **- Les flux**

La logistique est l'ensemble des activités qui maîtrisent les flux des produits, la coordination des ressources et des débouchés, en réalisant un niveau de service donné aux moindres coûts. Elle renforce la compétitivité d'une entreprise en réduisant les coûts liés aux transports, manutentions, stockages, opérations après-vente,...tout en assurant la qualité du service attendu ou espéré.

On parle de flux quand il y a déplacement d'un ou de plusieurs objets physiques ou immatériels (informations par exemple) allant d'une origine (ou de plusieurs origines) vers une destination (ou plusieurs destinations). Il peut y avoir des origines et destinations intermédiaires. Le flux est donc un mouvement à caractère circulatoire.

Dans l'entreprise, on distingue généralement 4 types de flux :

- flux des produits et matières : matières premières, composants, pièces de rechange, emballages, outils, produits finis ;
- flux d'informations : offres, commandes, publicité, promotion, factures, échanges avec tout l'environnement,.....
- flux humains : polyvalence, horaires variables,....
- Flux financiers : mouvements des capitaux propres, emprunts, encaisses des clients, paiements aux fournisseurs, impôts, taxes, salaires, intérêts, sponsoring,....



Ces flux n'existent pas seulement en interaction avec l'extérieur, mais aussi au sein de l'entreprise.

### - **Les phases**

Une phase, dans le processus de production, est une étape qui englobe plusieurs tâches, opérations et fonctions. Dans une phase, on peut définir un système d'activités. Dans un processus de production, les phases existent à plusieurs niveaux :

- en amont, c'est-à-dire avant la production
- au niveau de la production, c'est-à-dire pendant la transformation des matières premières en produits finis,
- en aval, c'est à dire après la production.

Certains, de nos jours, ont tendance à compléter cette définition en ajoutant avant la phase amont, la conception et après l'aval, le service après vente.

Dans la production, on distingue généralement trois phases traditionnelles, en amont, on a la phase d'approvisionnement, et pendant la production, la phase de la production et en aval, on a la phase de la distribution physique.

#### ➤ **En amont : la phase d'approvisionnement**

L'approvisionnement est l'activité qui consiste à rechercher les produits et/ou les intrants nécessaires à la poursuite de l'activité d'une entreprise ; pour le domaine industriel, il s'agit de l'approvisionnement en matières premières, en intrants techniques de tout genre et nécessaires à l'utilisation efficace des installations industrielles et technologiques.

Mettre en place un stock nécessaire et suffisant d'intrants industriels et de pièces de rechange renouvelé autant de fois que nécessaire, pour faire face aux risques divers de pannes, en vue de tendre vers la 0 panne, repose sur la logistique de soutien ou de maintenance.

#### ➤ **La phase production**

Cette phase comprend l'ensemble des fonctions, opérations, tâches...qui aboutissent à la transformation effective des matières premières en produits semi finis ou produits finis par la combinaison des autres intrants reçus à la phase précédente.

Cette phase s'appuie généralement sur un Plan Industriel et Commercial (PIC) concrétisé par un Plan Directeur de Production (PDP). C'est le PDP qui permet la passerelle entre le PIC et le calcul des besoins.

La phase de la production permet d'évaluer quantitativement la performance des outils de production en termes de quantité de matières premières utilisées ou à utiliser. Il existe donc, au niveau de la phase production, un ensemble de normes technologiques, tactiques et stratégiques à mettre en place non seulement pour répondre aux exigences de la qualité technologique, mais bien plus, à celles de la qualité commerciale. Ces normes représentent la sous stratégie logistique relative à la phase production. Le prolongement de cette phase coïncide avec une autre interface qui assure l'articulation avec la phase suivante, à savoir la phase distribution. Cette interface comprend également des opérations de manutention et de stockage ; ce qui permet de servir le marché en temps et lieu.

#### ➤ **La phase de distribution**

C'est l'étape du système productif qui consiste à mettre le produit à la disposition du marché. Comme la phase approvisionnement elle comprend un certain nombre de tâches et d'opérations. Toutes les techniques et stratégies qui permettent de mettre les produits à la disposition du marché dans les délais requis représentent la sous stratégie logistique de distribution. En définitive, on constate qu'à chacune des phases correspond une sous stratégie qui doit être compatible avec les autres.

#### - **La gestion des flux dans les phases**

La gestion efficace des flux est à la base du succès de toute stratégie logistique. Or les flux sont de nature averse et l'on doit en comprendre le fonctionnement pour une meilleure maîtrise de leur débit. Plusieurs schémas sont possibles: les flux parfaitement synchronisés dans les phases ou les flux en déséquilibre d'une phase à l'autre.

Dans le premier cas, l'écoulement des produits est sans difficulté. Les besoins exprimés par le marché aval sont satisfaits normalement. Les clients sont servis à temps selon les quantités et la qualité nécessaire. Ce cas de figure idéal n'est malheureusement pas le lot quotidien de nombre d'entreprises.

Dans le second cas, les flux ont des débits différents et des goulots d'étranglement pourraient apparaître et paralyser toute la stratégie logistique se traduisant par des retards dommageables dans la distribution des produits finis vers le marché aval. Les besoins

exprimés par la clientèle peuvent ne pas être satisfaits créant ainsi une mauvaise qualité de service sapant gravement la compétitivité et l'image de marque de l'entreprise.

## **6°) CONTRIBUTIONS**

Pour répondre à la problématique, nous avons commencé par définir explicitement les concepts clés de gestion des chaînes logistiques. Nous avons ainsi pu témoigner du faible nombre de travaux relatifs à ces sujets.

De là, nous avons proposé une démarche structurante de résolution basée sur cinq temps forts :

- l'observation pour établir un diagnostic complet du système étudié : La phase d'observation s'inspire largement d'une revue de la littérature sur les concepts sous-jacents à la gestion des chaînes logistiques, et aux ententes industrielles. Nous avons construit, sur cette base, un référentiel de diagnostic de chaînes logistiques, articulé autour des principales fonctions constitutives d'une chaîne, des composantes « Coordination du SCM » (fonctionnement local) et « Intégration du SCM » (fonctionnement coopératif) inspirées de [Stadtler, 2000]
- la classification pour caractériser les modes de fonctionnement propres aux acteurs de la chaîne logistique et à leurs ententes : La phase de classification consiste en une analyse de ces données au moyen de méthodes statistiques factorielles. Il ne s'agit pas ici de définir un nouvel outil ou une méthode originale. L'objet concerne davantage l'exploitation, à grande échelle, d'outils statistiques dans le cas de l'analyse d'une chaîne logistique réelle et des ententes qui la composent.
- la représentation pour visualiser les composantes organisationnelles, décisionnelles et fonctionnelles de la chaîne logistique dans une optique d'évaluation de la performance ; Il semble donc utile de chercher à comprendre l'ampleur des changements sous-jacents auprès de l'ensemble des décideurs de la chaîne logistique. L'idée est d'anticiper les difficultés et de les traiter. Il s'agit, par ce biais, de garantir non seulement l'appropriation de l'ensemble des solutions par les acteurs de la chaîne logistique, mais également d'assurer leur pérennité.
- l'évaluation pour déterminer la performance des organisations et modes de gestion utilisés ; Il est donc naturel d'étudier plus avant les formulations de l'ensemble des indicateurs de performance et point de vue, l'intégration dans les systèmes d'information et les modalités de diffusion des tableaux de bord ainsi constitués

- la proposition pour améliorer de façon continue, sur la base des précédentes analyses, les niveaux de performance, qu'ils soient locaux ou globaux par la mise à disposition d'une quantification de l'état du système et d'une qualification des causes de cet état, pour la définition de plans de progrès (amélioration continue).

## CONCLUSION

La logistique occupe une place essentielle dans l'organisation de l'entreprise sous l'effet d'évolutions marquantes :

- Les nouvelles organisations de production et la recherche de flexibilité impliquent de réduire les temps improductifs liés à la circulation des flux physiques (manutention, stockage de pièces et d'outils...).
- La qualité des services et la rapidité des délais dans la relation avec le client constituent un avantage concurrentiel potentiel pour l'entreprise.

La logistique est une véritable fonction transversale dans l'entreprise car elle doit gérer l'ensemble des interfaces tout au long de la chaîne approvisionnement – production – distribution, afin d'assurer la continuité des flux physiques. En effet, Une chaîne logistique, comme nous l'avons définie, est une succession d'activités couvertes par différentes fonctions d'une ou plusieurs organisations indépendantes permettant de satisfaire des clients.

La gestion des chaînes logistiques peut être vue selon différents angles selon le nombre et la diversité des maillons analysés :

- la gestion des chaînes logistiques internes (maillons d'une seule entreprise) répond à une problématique d'amélioration des processus opérationnels et une optimisation des flux physiques
- la gestion des chaînes logistiques intégrées (maillons d'une seule entreprise en relation avec ses clients et fournisseurs directs) répond à une problématique d'intégration des clients et fournisseurs et d'optimisation des flux de l'entreprise
- la gestion des chaînes logistiques collaboratives (maillons de plusieurs entreprises liées par des relations client/fournisseur) répond à une problématique de définition de stratégie dans un contexte de partenariat. La supply chain management constitue un ensemble de stratégies de gestion des activités au niveau des entreprises capables de maîtriser les perturbations issues de l'environnement. Intégré et bien maîtriser, la SCM un système qui permet d'optimiser de manière simultanée le processus logistique.

**BIBLIOGRAPHIE**

**[Supply Chain Council, 2000]** Supply Chain Council, *Supply Chain Operations reference-models* –

*SCOR version 4.0*, Edition Supply Chain Council, 214 p., 2000

**[M. MATTHIEU LAURAS, These 2004]** Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaînes logistiques

**[Laure PICHOT, These 2006]** Stratégie de déploiement d'outils de pilotage de chaînes logistiques : Apport de la classification

**[OKOBE Claver, Cour licence 2013]** La logistique : un concept évolutif

**[Philippe-Pierre Dornier, Michel Fender ; Deuxième édition 2007]** la logistique globale et le supply chain management enjeux – principes – exemples

**[Catholic Relief Services – United States Conference of Catholic Bishops 2011, site [www.crsprogramquality.org](http://www.crsprogramquality.org).]** Chapitre 7: Gestion de la chaîne logistique