



Mesurer la réflexion Supply Chain des responsables des PME-PMI : Etude de cas dans l'industrie Agro-alimentaire

قياس التفكير اللوجستي لدى المسؤولين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة في قطاع المنتجات الغذائية

^{1*} Laghouag Abderrazak laghouag.abderrazak@univ-msila.dz

² Mir Ahmed ahmed.mir@univ-msila.dz

³ Benouaret Hadjila hadjila.benouaret@univ-msila.dz

¹ Maître de conférences A, Université de M'sila, Algérie.

² Maître de conférences A, Université de M'sila, Algérie.

³ Maître de conférences A, Université de M'sila, Algérie.

Reçu : 02/09/2020

Accepté : 31/12/2020

Publié: 07/06/2021

Resumé

La concurrence, à présent, se joue entre une SC et une autre SC plutôt qu'entre une entreprise avec une autre. Cette évidence montre l'importance de la stratégie SC comme une arme stratégique permettant de décider sur les rôles de chaque acteur dans le réseau logistique de manière à optimiser la valeur aux clients et améliorer la performance des acteurs. Cet article met en avant de la nécessité d'avoir recours aux audits du SCM afin d'évaluer la présence de l'orientation SC dans l'esprit des responsables des PME-PMI. Cette mise en place est illustrée avec un cas concret d'une usine qui fabrique et commercialise des produits laitiers afin de mesurer la maturité SC en termes de réflexion stratégique dans cette entreprise.

Mots clés

Audit SC;
Référentiel SC;
Orientation SC;
Performance de la Supply Chain.

Codes de Classification JEL: L11, L21, L22

Abstract

Competition, nowadays, is happening between one SC (Supply Chain) and another SC rather than between a company and another one. This evidence shows the importance of the SC strategy as a strategic weapon as long as it allows decision makers to decide the roles of each actor in the logistics network in order to optimize value to customers and improve the overall performance of all SC actors. However, it seems that many decision-makers are not yet aware of it. This paper's principle goal is to assess the SC strategic orientation for responsables of an SME-SMI. This audit and diagnosis has been conducted in a company that produces and distributes dairy products in order to make a judgment about the SC maturity in terms of strategic reasoning and reflexion within the studied company.

Keywords

Supply Chain Auditing ; SC Referential ; Supply Chain Performance

JEL Classification Codes : L11, L21, L22

* Auteur correspondant: nom complet, email : laghouag.abderrazak@gmail.com

I- INTRODUCTION:

Le monde, à présent, assiste à une augmentation, sans précédent, des transactions internationales accompagnée d'une hyper concurrence suite à un accroissement important de la consommation qui ont eu pour conséquence majeure l'agrandissement et la complexification des flux entre les différents acteurs du système économique. En effet, cette évolution des flux rend la maîtrise et le management efficace et efficient de ces derniers une chose très difficile, d'où le concept de la Supply Chain est apparu pour constituer un puissant levier de compétitivité. Aujourd'hui, ce concept est devenu une science pluridisciplinaire touchant quasiment à toutes les fonctions de l'entreprise.

L'objectif de cet article est principalement d'évaluer la maturité et le raisonnement des responsables des PME-PMI en termes d'orientation Supply Chain. En d'autres termes, cet article tente de répondre à la question suivante : Les responsables des PME-PMI disposent-ils d'une vision transversale sur les processus de travail et les avantages qu'ils peuvent en tirer ? L'étude de cas a été menée dans une PMI appelée « SARL Fadlait », opérant dans le secteur des produits laitiers qui sont caractérisées par une grande consommation. Dans ce type de secteur, le SCM constitue un facteur stratégique de compétitivité pour les entreprises, et un déterminant de leurs performances en termes de coûts, de délai et de qualité.

Par ailleurs, cette évaluation de la maturité et de raisonnement SC pourrait être accomplie en utilisant des référentiels connus tels que : le modèle SCOR, ASLOG, SC Master, SCALE, EVALOG et le modèle OLIVER WEIGHT. Ces référentiels fournissent des standards qui abordent l'ensemble des axes et les fonctions ainsi que les processus qui constituent la SC, y compris la stratégie, le management et la planification comme nous allons voir avec le référentiel ASLOG. Ainsi, ces référentiels permettent de mettre en place et de suivre des plans de progrès consistant à consolider les points forts ainsi qu'à développer des solutions pour les points faibles.

Le choix de cette société se justifie par le fait que, bien qu'elle réponde bien aux attentes des clients en matière de qualité et de coût des produits par rapport à ses principaux concurrents, risque de perdre cet avantage à cause des problèmes au niveau de la gestion des flux, la gestion des stocks, etc.

Cet article se structure de la manière suivante : En premier lieu, nous avons défini les différents concepts autour desquels s'articule notre recherche, à savoir, la stratégie Supply Chain Management et ses apports. Ensuite, nous avons présenté le modèle d'évaluation de la performance SC, à savoir le référentiel ASLOG, en abordant ses missions, sa structure et sa méthode d'évaluation. Par la suite, nous avons décrit la société Fadlait, les conditions et les circonstances ayant caractérisé le déroulement de notre audit et les interviews effectuées auprès des responsables. Les résultats nous ont permis de cerner les points forts et faibles dans l'axe du management, stratégie et planification. Ces derniers ont fait, ensuite, l'objet d'une analyse approfondie afin de comprendre les causes des dysfonctionnements constatés. A la fin, un plan d'actions a été élaboré afin d'apporter à la société des solutions à travers lesquelles les responsables peuvent optimiser et améliorer les processus logistiques vers l'excellence.

II- CADRE THEORIQUE ET ETUDES ANTERIEURES:

1. La Stratégie Supply Chain Management : Une vue d'ensemble

Le SCM contribue à améliorer la performance des entreprises à travers deux principaux facteurs : Premièrement, selon (Lambert et al, 2005), c'est l'intégration inter-fonctionnelle des processus d'affaires clés et des informations qui ajoutent de la valeur aux consommateurs et aux parties prenantes et cela à travers le réseau des firmes impliquées dans la SC.

Ensuite, selon (Stadler, 2005), C'est la coordination des flux physiques, informationnels et financiers afin d'accomplir les demandes des consommateurs finaux avec l'objectif d'améliorer la compétitivité de la SC dans son ensemble. Les apports du SCM, à travers l'intégration et la coordination des flux, sont multiples. Beamon (1999) et Bowersox et al. (2013, P.368) montrent que ces apports peuvent être visibles en termes financiers telle que l'amélioration de chiffre d'affaire, l'optimisation des investissements ainsi que l'amélioration de l'efficacité à travers la productivité et la maîtrise des coûts totaux (coûts de stockage, de distribution, etc.).

Quant à la stratégie SC, celle-ci permet de décider sur les processus et les tâches qui doivent rester sous la responsabilité de l'entreprise ainsi que ceux qui peuvent être sous-traités ou externalisés. Ainsi, comme certaines tâches sont exécutés par des organisations externes, et donc indépendantes de l'entreprise, et que la valeur de produit final perçue par le client est générée chez l'ensemble des acteurs de réseau de l'entreprise (fournisseurs, producteur, distributeur, etc.), il devient important, pour la stratégie SC, de définir et répartir les tâches et les rôles de chaque acteur dans le réseau SC. En d'autres termes, la stratégie SC définit les spécifications de la structure large du réseau SC, à savoir, la stratégie du fournisseur, la stratégie des opérations internes, et la stratégie logistique (déplacement et distribution) (Chopra & Meindl, 2007, p. 23, Reid & Sanders, 2010; Russell & Taylor, 2010; Sanders, 2012).

Ainsi, l'objectif de chaque stratégie SC est de maximiser la valeur représentant la différence entre ce que le produit final vaut pour le client et les coûts de la SC encourus afin de répondre aux attentes de ces clients. Cela nécessite une gestion effective des actifs de la SC ainsi que les flux des produits, des informations et des capitaux mobilisés (Chopra & Meindl, 2007).

En effet, un tel objectif de maximisation de la valeur se rapporte fortement à la capacité d'une entreprise d'être un partenaire complètement intégré dans une SC afin de répondre aux priorités des clients dont dépend la valeur totale générée (Cooper et al., 1997).

Enfin, lors de l'élaboration d'une stratégie SC, il est important que cette dernière soit définie de manière qui laisse chaque acteur dans la SC contribuer le plus possible à la création de valeur du moment où la concurrence, à présent, se joue entre une SC et une autre SC plutôt qu'entre une entreprise avec une autre Bowersox D.J, Closs D.J, Copper M.B, Bowersox J.C, 2013.

A partir de ce qui été évoqué en haut, il devient important aux responsables d'être orientés SC, plutôt qu'être opportunistes, et d'avoir cette maturité de raisonnement logistique qui permet de développer et d'adopter les meilleures pratiques relatifs à la gestion des flux, et de s'assurer régulièrement de leurs mises en application. Cette vérification de conformité des pratiques SC peut être accomplie à partir d'un audit basé sur des référentiels logistiques tels que : le model ASLOG, EVALOG, SCOR, etc.

2. Présentation de Référentiel ASLOG:

Un Audit logistique est une démarche de contrôle global ou partiel visant à vérifier l'existence des processus et des règles d'organisation logistique correctement formalisées. Selon (Lauras, 2004), l'audit sert à évaluer l'exécution et le respect d'engagements et de bonnes pratiques établies en amont (Normes de qualité). Un audit se base sur un référentiel.

Ceci est conçu pour mesurer la performance logistique relative à chaque processus logistique. (Eric Mamy, 1987), dans son article « Autopsie du diagnostic logistique » définit cette démarche comme un « examen critique » des points forts et des points faibles du système logistique conduisant nécessairement à déterminer un plan d'actions : ces actions sont elles-mêmes évaluées en coût de mise en œuvre et de gains quantitatifs et qualitatifs.

Le référentiel ASLOG a pour mission de dynamiser les réseaux d'entreprises, de permettre aux entreprises de favoriser et de s'approprier des connaissances et des techniques ainsi que de développer des outils d'évaluation de la performance logistique. Le référentiel ASLOG est conçu pour évaluer la Supply Chain globale. Ceci permet à l'entreprise, quelle que soit sa taille, d'être évaluée par rapport à une grille de référence qui s'échelonne des pratiques de base à l'excellence opérationnelle. Le modèle ASLOG, qui a été conçu suivant une structure processuelle, présente plusieurs axes de processus en silos, (Zouaghi, 2013). La figure ci-après montre les différents thèmes clés abordés.

Figure 1 : Thèmes clés du référentiel ASLOG



Source : Référentiel Logistique ASLOG, 5ème Version, 2008.

Le Référentiel ASLOG apporte une aide aux entreprises désireuses d'adopter une démarche d'amélioration continue et d'atteindre l'excellence opérationnelle. La première version de ce Référentiel date de 1997. Il comptait alors 53 questions fortement orientées vers le cycle de vie des produits. Dans cette étude, nous allons évaluer uniquement le premier thème, à savoir le management, la stratégie et la planification selon la 5ème version, élaborée en 2008.

III- METHODE ET PROCEDURES :

• **Evaluation de l’orientation Supply Chain selon ASLOG :**

Evaluer la performance logistique d’une société n’est pas du tout facile, et nécessite des compétences spécifiques et une expérience considérable dans le domaine, surtout lorsqu’il s’agit de comparer les pratiques d’une société contre les meilleures pratiques.

Le modèle ASLOG base ses évaluations sur le niveau de performance ou le niveau de maîtrise des pratiques, des activités ou des processus (Zouaghi,2013, P.100). Ce référentiel axe les pratiques de la SC autour de trois points, soit une méthode à développer, une performance à améliorer ou un risque à maîtriser. La notation des pratiques qui est adoptée par l’ASLOG utilise une échelle de 4 niveaux de performance (0, 1, 2, 3) axée sur les points évoqués précédemment (Méthode, Performance, Risque).

Si par exemple une méthode de gestion logistique existe, on donne 1 point, si cette méthode est maîtrisée et optimisée, on accorde 2 points, et si la pertinence stratégique de cette méthode est revue régulièrement dans un cadre de progrès permanent, on donne 3 points.

Si un processus logistique donné obtient une note inférieure à 3, il s’en suit d’un commentaire qui met en évidence les pratiques de la société relatives à ce processus. Ensuite, des mesures de progrès sont développées afin de l’améliorer. Ci-après un tableau récapitulatif des axes d’évaluation de la performance logistique.

Tableau 1 : Evaluation de la performance selon ASLOG

	Par le risque		Par la performance		Par la méthode
0	Non mesuré, ni pris en compte	0	Insuffisante	0	Aucune approche
1	Mesuré	1	Suffisante, même si pas chiffrée	1	Une méthode est appliqué, même rudimentaire
2	Contenu	2	Régulière, progrès, mais à l’occasion	2	On maitrise, méthode d’optimisation
3	Maitrisé	3	Progrès volontaire et continu	3	Méthode de progrès continu, impact la stratégie

Source : Référentiel Logistique ASLOG, 5^{ème} Version, 2008.

Néanmoins, le modèle ASLOG a subi plusieurs critiques. (Zouaghi, 2013, P.102) montre que le fait que le modèle ASLOG, qui a été développé en 1997, soit déjà à son 5ème version montre l’adaptation de ce modèle aux changements du contexte dans lequel évoluent les entreprises, mais dévoile par contre une certaine instabilité des références et standards établis qui peut provenir soit du fait que le domaine est en maturation, ou du fait que les protocoles et les méthodologies de leur développement ne sont pas assez robustes. Ainsi, ce référentiel manque d’une orientation Supply Chain et est plutôt orienté vers une vision fonctionnelle. En effet, (Netland et Alfnes,2008) (16) ainsi que (Srai et Gregory, 2005) montrent que ces critiques concernent presque l’ensemble des référentiels établis comme le montre la recherche en la matière.

IV- PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE ÉTUDIÉE:

La SARL « FADLAIT » est une société de fabrication et de distribution des produits laitiers (Lait en poudre, fromage en portion, fromage fondu, Camembert, etc) qui a été créée le 30/01/2007, avec une mise en activité effective début 2008. Avec un effectif de plus de centaines employées en 2013, la Fadlait dispose d'un parc de transport contenant 12 camions frigorifiques (11 camions de 1.5 tonnes, et un camion de 2.5 tonnes). Concernant les ateliers et les capacités de production, la société dispose de 03 ateliers de production qui fonctionnent en régime continu, à savoir 24 heures, en mobilisant 03 équipes de 08 heures.

Concernant le service logistique, nous avons pu remarquer que le service approvisionnement suit quasiment l'ensemble des processus logistiques. Toutefois, les responsables reconnaissent qu'un pilotage efficace de toutes les opérations logistiques nécessite la mise en place et la mobilisation d'un service logistique à part entière, doté de tous les moyens nécessaires.

Concernant notre intervention au sein de la société et les conditions dans lesquelles cet audit a été mené, nous pouvons dire que ce dernier s'est déroulé sous forme d'entretiens auprès des responsables des fonctions suivantes : achat, production, gestion de stock, service commercial ainsi que le gérant de la société. Les questions étaient ouvertes mais orientés selon les thèmes du référentiel ASLOG.

En générale, notre audit a concerné les dix thèmes abordés dans le référentiel ASLOG sauf que dans le présent article, nous allons nous contenter de présenter uniquement les résultats relatifs au premier axe. Donc, nous avons identifié, pour chaque thème, le responsable de la fonction concernée. Parfois, des questions concernant deux fonctions différentes sont posées à la même personne puisque, comme on a vu plus haut, il y a un chevauchement entre les fonctions d'où les responsabilités ne sont pas assignées de manière claire, voire équitable et, donc, la même personne peut faire les deux. L'audit s'est déroulé dans de bonnes conditions, les personnes auditées voulaient vraiment collaborer afin de réussir l'évaluation et d'avoir des solutions efficaces permettant de diffuser la culture de la SC et les avantages de la vision transversale de l'entreprise permettant d'optimiser les processus et d'améliorer la performance.

Pour les responsables qui ont trouvé des difficultés à répondre à une question ou à s'exprimer sur un dysfonctionnement, nous les avons aidés à repérer les problèmes et mettre les liens de causalité avec les variables dépendantes et/ou indépendantes. Ainsi, dans le cas où l'explication d'un responsable n'est pas claire, nous nous sommes déplacés avec le responsable concerné sur le lieu de travail afin de voir l'exécution des opérations sur le terrain.

V- RÉSULTATS DE L'ÉTUDE (ANALYSE ET DISCUSSION)

Les lignes qui suivent seront consacrées à l'analyse de premier axe de l'audit logistique selon ASLOG.

Chapitre 1 : Management, Stratégie et Planification

1.1. Prise en compte de la logistique dans le management par la direction générale

Questions	La note				Observations
	0	1	2	3	
Comment la démarche logistique est-elle intégrée au sein de l'entreprise ?		√			<p>Les entretiens effectués avec les responsables des fonctions, à savoir le responsable d'approvisionnement, de production et celui de service commercial nous ont montré que ces derniers ont une vision transversale de l'activité de l'entreprise, et connaissent bien les processus logistiques propres à leur société. En d'autres termes, les différents responsables savent, relativement en détail, comment se déroulent les principales opérations déterminant les mouvements de la matière depuis l'achat de chez le fournisseur jusqu'à la livraison au client. Ainsi, ces responsables se réunissent de manière irrégulière afin d'améliorer et optimiser les processus logistiques et d'éviter des ruptures quelconques à tous les niveaux de la chaîne logistique. Récemment, le gérant et les responsables des fonctions ont décidé de créer un service logistique avec un personnel relativement formé qui assure le suivi des produits le long de la chaîne logistique.</p> <p>Ainsi, notre présence dans les lieux de production et lors de l'exécution des ventes et des livraisons des produits aux clients nous a laissé remarquer que les besoins des clients sont relativement intégrés dans la politique logistique que ce soit en termes de programmation des lots dans la chaîne de production ou en termes de programmation des livraisons, etc.</p> <p>Les décisions relatives aux investissements logistiques tels que la nature et le nombre des moyens de transport, les zones d'implantation des chambres froides et leurs superficies sont généralement prise après une étude de délais, des coûts de réalisation et surtout le retour sur investissement (gains quantitatifs et qualitatifs) et la valeur créée chez les clients.</p> <p>Les charges logistiques sont suivies mensuellement par le responsable d'approvisionnement en utilisant un</p>
Comment la logistique est-elle prise en compte dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise ?		√			
Comment les besoins des clients déterminent-ils la politique logistique de l'entreprise ?		√			
Comment la programmation des investissements logistiques est-elle réalisée ?		√			
Comment des dépenses logistiques sont-elles contrôlées ?		√			

progiciel de gestion commerciale qui permet de regrouper les charges dépensées sur chaque élément logistique tels que les magasins, les chariots, les camions, etc. Ces charges sont ensuite comparées avec les charges des mois précédents relatifs à l'activité normale afin de détecter les écarts et les corriger.

Total du groupe

10 points

1.2. L'organisation de la fonction logistique dans l'entreprise

Questions	La note				Observations
	0	1	2	3	
Quelles sont l'organisation logistique de l'entreprise et la répartition des responsabilités logistiques ?			√		Comme il a été évoqué supra, l'organisation des fonctions est mal conçue ainsi que les responsabilités dans chaque fonction sont mal définies, notamment les responsabilités logistiques. On trouve par exemple que le stock des matières premières ainsi que la maintenance du matériel de production sont suivies par le responsable de production et le responsable d'approvisionnement. Ainsi, lors de notre mission de diagnostic au sein de <i>Fadlait</i> , on a pu constater que les décisions logistiques ne sont pas en cohérence. Ce problème a été du principalement au fait que les décisions se prennent par deux responsables différents (une organisation matricielle au sens négatif du mot). Par exemple, le responsable d'approvisionnement programme les camions pour l'expédition des produits aux magasins de service commercial ou aux clients. Alors que le gérant (le propriétaire) change le plan sans prévenir le responsable d'approvisionnement du nouveau plan en programmant les camions pour l'approvisionnement de la matière première de chez le fournisseur. Parfois, le responsable d'approvisionnement se met à exécuter une tâche. Ensuite, il reçoit un ordre du gérant pour exécuter une autre tâche ou même pour changer le plan. Cette réalité a résulté du manque de la communication entre le gérant et les responsables des fonctions ainsi qu'entre ces derniers avant chaque action.
Comment l'entreprise utilise-t-elle la communication électronique pour organiser le travail et partager l'information ?			√		

L'utilisation des outils de communication électronique entre les collaborateurs internes est très limitée, par contre, la société (responsable d'approvisionnement) utilise le message électronique (E-mail) dans ses contacts avec les fournisseurs étrangers. Le responsable d'approvisionnement nous a parlé d'un projet de création d'un site internet qui peut se réaliser dans les brefs délais.

Total du groupe		01 point
------------------------	--	-----------------

1.3. Le personnel logistique et sa formation

Questions	La note				Observations
	0	1	2	3	
Comment les utilisateurs du système d'information sont-ils formés et de quels moyens disposent-ils ?			√		L'analyse des processus de la chaîne logistique a montré l'utilisation d'un progiciel de gestion commercial. Ce dernier permet la gestion des achats et des ventes, la gestion des comptes (clients-fournisseurs), la gestion des employées, la gestion de stocks et inventaires. Ainsi que la gestion de la caisse. Le seul utilisateur de ce système, qui est le responsable d'approvisionnement, a reçu une formation initiale par le fournisseur du programme. Mais le responsable avoue qu'il n'utilise pas toutes les potentialités de programme.

Total du groupe		01 point
------------------------	--	-----------------

La note de chapitre

Les éléments du thème	Note obtenue	Note Max	%
Prise en compte de la logistique dans le management par la DG	10	15	67%
L'organisation de la fonction logistique dans l'entreprise	01	06	17%
Le personnel logistique et sa formation	01	03	33%
Total du chapitre	12	24	50%

VI- DISCUSSIONS ET AXES D'AMELIORATION

Concernant la démarche logistique, il est vrai que les responsables et le gérant se réunissent dans des dates aléatoires afin de trouver des solutions aux dysfonctionnements logistiques ainsi que l'amélioration de la performance de cette dernière. Mais toutes ces tentatives ne peuvent être efficaces qu'avec l'engagement du gérant dans la mise en place des pratiques logistiques adaptées à la politique et la stratégie de la société. Cet engagement se traduit, en premier lieu, par la mise à disposition des responsables les ressources nécessaires afin de les réaliser.

Ainsi, Il est fortement conseillé à la société de créer un service logistique et de recruter de personnel expérimenté afin que tous les éléments constituant la démarche logistique soient contrôlés et pris en compte dans l'élaboration de la stratégie. En faisant ainsi, le responsable logistique peut jouer un rôle d'interface entre les différents services et le gérant (le décideur).

Après avoir créé le service logistique et afin de répondre aux attentes des clients en matière de délai et de qualité de livraison, par exemple, la politique logistique doit être revue régulièrement afin de mettre à jour la politique logistique avec l'évolution des besoins des clients. La Fadlait n'a pas de suivi régulier des attentes des clients. De ce fait, il est nécessaire de lancer des enquêtes sur la satisfaction des clients afin d'intégrer cette dernière dans les prochaines orientations logistiques. Ces enquêtes doivent concerner non seulement les clients de premier rang (les grossistes et les demi-grossistes mais aussi les consommateurs finaux car les clients intermédiaires n'arrivent pas toujours à transmettre les attentes des clients finaux à la société fournisseurs. En allant sur le terrain chez les détaillants, nous avons constaté une pénurie des produits Fadlait, cette réalité est due au fait que les délais de livraison et le nombre de rotation ne correspondent pas aux attentes ou au niveau des besoins des clients.

Concernant les coûts logistiques, nous avons montré plus haut que le responsable concerné se contente de comparer les coûts logistiques du mois écoulé avec les données historiques qui correspondent à l'activité normale de la société afin d'en mesurer les écarts. Ainsi, la société n'élabore aucun budget relatif aux évolutions des coûts logistiques lui permettant de contrôler et baisser ces charges en permanence.

A la fin de ce point, la Fadlait doit, tout d'abord, concrétiser la mise en place d'un service logistique et désigner un responsable logistique dont les missions doivent être bien définies afin d'éviter le cas de divergence des ordres. Ce responsable doit avoir des pouvoirs transversaux étendus à toutes les fonctions afin de pouvoir réaliser la cohésion entre les actions et d'avoir un rôle important dans l'élaboration des politiques et de la stratégie de l'entreprise.

Afin d'accélérer et de faciliter les contacts avec les fournisseurs et les clients, et même de faire vanter les produits de la société. La mise en place d'au moins un site internet est importante. Ainsi, la société doit interconnecter l'ensemble des composantes, notamment le service commercial puisqu'il est délocalisé, d'un extranet sécurisé afin de faciliter l'échange des données entre les différents services.

VII- CONCLUSION:

En guise de conclusion, notre travail consiste à évaluer l'orientation SC chez les responsables de la SARL « Fadlait », une société qui opère dans le secteur des produits de grande consommation, à savoir les produits laitiers. En d'autres termes, cette étude avait pour but l'évaluation du niveau de maturité des responsables en termes de management de la chaîne logistique. Cette évaluation a été basée sur un référentiel conçu par l'Association Française pour la Logistique (ASLOG) qui a été adapté au contexte d'activité de la société étudiée en éliminant certaines questions. Ce référentiel nous a permis d'identifier les gisements de performance logistique qui pourraient faire gagner cette société par la réduction des coûts et la croissance des ventes. A la fin, des préconisations et des recommandations ont été formulées afin de consolider les points forts et renforcer les maillons faibles, de réduire les dysfonctionnements et d'améliorer les pratiques logistiques. Cet article aborde également les problèmes relatifs à l'organisation du travail, et plus particulièrement le manque d'une répartition claire des tâches logistiques entre les responsables ainsi que le manque de procédures établies qui restent des problèmes majeurs dans cette société.

Comme tout travail de recherche, notre travail présente certaines limites, la première limite est d'ordre méthodologique concernant l'analyse des interviews effectuées auprès des responsables et les points d'évaluation donnés à chaque rubrique de ce premier axe du référentiel, à savoir le management, la stratégie et la planification. En effet, une autre échelle de maturité, qui s'étend de 1 à 7, pourrait être utilisée dans cet audit et qui semble plus pertinente dans l'évaluation que de 0 à 3. Enfin, le suivi et la mise en application du plan d'actions ainsi qu'une conception d'un tableau de bord logistique et sa mise en place pourraient faire l'objet d'un futur travail de recherche.

VIII- REFERENCES:

- 1-Lambert, D. M., García-Dastugue, S. J., & Croxton, K. L. (2005). An evaluation of process-oriented supply chain management frameworks. *Journal of business Logistics*, 26(1), 25–51.
- 2-Stadtler, H. 2005. « Supply chain management and advanced planning—basics, overview and challenges», *European Journal of Operational Research* 163 (2005) 575–588
- 3-Sanders, Nada R. 2012. « Supply Chain Management: A Global Perspective », 1st Ed. John Wiley & Sons.
- 4-Beamon, B. M. (1999). Measuring supply chain performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(3), 275–292.
- 5-Chopra, S., & Meindl, P. (2007). *Supply chain management. Strategy, planning & operation* (3rd Edition). Pearson Prentice Hall,.
- 6-Reid, R. Dan, et Nada R. Sanders. 2010. « Operations Management: An Integrated Approach », 4th Edition International Student Version, John Wiley & Sons.
- 7-Russell, R. S., & Taylor, B. W. (2010). *Operations Management: Creating Value Along the Supply Chain* (7th edition). Hoboken, NJ: Wiley.

- 8-Netland, T. H., et E. Alfnes. 2008. « A practical tool for supply chain improvement-experiences with the supply chain maturity assessment test (SCMAT) ». In *Manufacturing Fundamentals: Necessity and Sufficiency*, proceedings of the 3rd World Conference on Production and Operations Management, POM Tokyo, 956–969.
- 9-Cooper, M. C., Lambert, D. M., & Pagh, J. D. (1997). Supply chain management: more than a new name for logistics. *The international journal of logistics management*, 8(1), 1–14.
- 10- Bowersox D.J, Closs D.J, Copper M.B, Bowersox J.C., 2013. «Supply Chain Logistics Management», Fourth Edition, Mc Graw-Hill International Edition.
- 11-Lauras Mathieu. 2004. « Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion des chaînes logistiques : application à la coopération maison-mère filiales internationales dans un groupe pharmaceutique et cosmétique », thèse de doctorat, Institut National Polytechniques De Toulouse,
- 12-Eric Mamy. 1987. « Autopsie du diagnostic logistique », revue de « l'Acheteur », Edition Mars, pp. 19-21.
- 13-Zouaghi Iskander. 2013. « Maturité Supply Chain des entreprises : conception d'un modèle d'évaluation et mise en œuvre », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Grenoble.
- 14-ASLOG. 2008. Référentiel de la performance logistique, 5ème Version.
- 15-ASLOG. 2008. Référentiel de la performance logistique, 5ème Version.
- 16- Netland, T. H., et E. Alfnes. 2008. « A practical tool for supply chain improvement-experiences with the supply chain maturity assessment test (SCMAT) ». In *Manufacturing Fundamentals: Necessity and Sufficiency*, proceedings of the 3rd World Conference on Production and Operations Management, POM Tokyo, 956–969.
- 17-Srai, J. S., et M. J. Gregory. 2005. « Supply chain capability assessment of global operations ». In Budapest, Hungary.