

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger
EHEC**

**Mémoire de fin cycle pour l'obtention du diplôme de
master en sciences commerciales**

**Option : management de la chaîne logistique &
distribution**

THEME :

**L'impact de la gestion de la logistique
d'approvisionnement
Sur l'efficacité d'une entreprise industrielle**

ETUDE DE CAS : SPE « Sonelgaz »

Elaboré par : Encadré par :

M. BENZAIM Sid Ahmed

DR. LAOUDJ OURDIA

Maitre de conférences à EHEC

**3eme promotion
Juin 2016**

Dédicaces

Je dédie ce travail avec grand amour :

A mes chers parents, qui ont attendu avec patience les fruits de leurs sacrifices et de leur bonne éducation.

Puisse dieu me les garder.

A mon frère Zinou et ma sœur Sara qui sont les plus chères dans cette vie.

A toute ma famille.

A tous mes amis pour leurs soutiens et pour leurs bons moments partagés ensemble.

A tous les gens que j'aime.

Remerciements

Je remercie dieu tout puissant qui m'a permis de réaliser ce travail.

Je tiens à remercier en premier lieu madame Laoudj Ourdia, mon encadreur, qui m'a aidé à progresser dans ma recherche grâce à ses conseils directifs et son soutien tout au long de réflexion et l'élaboration de ce mémoire.

Je tiens à remercier monsieur Bendaace Yacine, mon encadreur au sein de la société algérienne de production d'électricité, ainsi qu'tout le personnel de la direction approvisionnement.

Je remercie vivement l'ensemble des enseignants de l'EHEC et surtout ceux qui ont été nos enseignants durant notre cursus universitaire.

Nous tenons aussi à remercier les membres du jury de nous faire l'honneur d'évaluer notre travail.

Au terme de ce modeste travail, nous présentons nos reconnaissances et sincères remerciements à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à sa réalisation.

Liste des figures

Chapitre 01 :

N °	Titres	pages
01-01	Système de complètement périodique	14
01-02	Système à point de commande	15
01-03	Principe du stock	22

Chapitre 02 :

N°	Titres	Pages
02-01	Les niveaux de mesure de la performance	39
02-02	Les sources de la performance	40

Chapitre 03 :

N°	Titres	Pages
03-01	Cartographie de la centrale	51
03-02	Organigramme du service approvisionnement de la centrale	52
03-03	Répartition par sexe	56
03-04	Répartition par âge	56
03-05	Répartition par ancienneté	57
03-06	Répartition par catégorie socioprofessionnelle	57
03-07	Répartition par direction	57
03-08	Relation entre la direction approvisionnement et les autres directions	58
03-09	L'efficacité de chaque service	59
03-10	L'influence de l'approvisionnement sur les autres directions	59
03-11	La gestion d'approvisionnement	60
03-12	Niveau d'intégration de la stratégie d'approvisionnement	61
03-13	L'efficacité de la fonction approvisionnement	62
03-14	La contribution de la fonction approvisionnement	63
03-15	L'approvisionnement et l'avantage concurrentiel	63
03-16	L'amélioration de la productivité de la centrale	64
03-17	L'amélioration de la santé financière de la centrale	65

03-18	L'approvisionnement et le niveau de qualité perçu	65
03-19	La distribution de l'électricité	65

Liste des tableaux

Chapitre 01 :

N°	Titres	Pages
01-01	Typologie de la logistique	07
01-02	Typologie de la stratégie d'achat	19

Chapitre 02 :

N°	Titres	Pages
02-01	Caractéristique du tableau d'activité	42
02-02	Caractéristique du tableau de pilotage	43
02-03	Caractéristique du tableau de projet	43

Chapitre 03 :

N°	Titres	Pages
03-01	Evolution du chiffre d'affaire en MDA	50
03-02	La relation entre la direction approvisionnement et les autres directions	58
03-03	L'efficacité de chaque service	58
03-04	L'influence de l'approvisionnement sur les autres services	59
03-05	La gestion d'approvisionnement au sein de la centrale	60
03-06	L'intégration de la stratégie d'approvisionnement	61
03-07	L'efficacité de la fonction approvisionnement	61
03-08	La contribution de la fonction approvisionnement	62
03-09	L'approvisionnement et l'avantage concurrentiel	63
03-10	L'amélioration de la productivité de la centrale	64
03-11	L'amélioration de la santé financière	64
03-12	La qualité perçue par le client	65
03-13	La distribution de l'électricité dans les meilleurs délais	66

Sommaire

Introduction générale	01
Chapitre 01 : la logistique d’approvisionnement.....	04
1. Généralités sur la logistique.....	04
2. La logistique d’approvisionnement.....	10
3. Notions voisines de la fonction approvisionnement.....	18
Chapitre 02 :efficacité de l’entreprise	
1. La conception de l’efficacité.....	28
2. De l’efficacité à la performance.....	34
3. Evaluation et amélioration de l’efficacité.....	40
Chapitre 03 : l’impact de la gestion de la logistique d’approvisionnement sur l’efficacité de la centrale d’EL HAMMA.....	48
1. Présentation de la centrale d’EL HAMMA.....	48
2. Gestion de la logistique d’approvisionnement de la centrale d’EL HAMMA.....	52
3. Déroulement de l’enquête et résultats.....	54
Conclusion générale	72

Bibliographie

Annexe

L'évolution économique des dernières années a mis en évidence une dynamique de développement dans certains pays et certains secteurs ou la concurrence s'est durablement installée. Ce qui caractérise cette dynamique économique est la généralisation d'une économie de marché.

Cette tendance mondiale n'a pas épargné notre pays, après avoir appliqué pendant plus de 30 ans un mode de gestion économique de type planifié, s'est reconvertie à l'économie de marché.

Et Pour faire face, la logistique est une fonction essentielle pour l'entreprise si elle veut rester compétitive. En effet, c'est sa connaissance et sa maîtrise de la logistique qui va déterminer sa performance, de plus la fonction logistique est considérée comme étant l'une des fonctions les plus importantes de l'entreprise, elle apparaît désormais comme un véritable centre de profit puisqu'elle représente un potentiel de réduction des coûts et d'augmentation de la rentabilité.

Dans cet environnement mouvant et incertain, disposer d'une fonction logistique permettent d'une part, de maintenir la trajectoire tracée pour atteindre les objectifs et d'une autre, de faire face à une concurrence rude et mondiale, s'avère être une condition primordiale pour assurer aux entreprises industrielles la pérennité et l'expansion.

C'est dans ce contexte que nous sommes intéressés au domaine industriel ou nous avons choisi l'entreprise algérienne de production d'électricité, l'une des filiale du groupe SONELGAZ, cette dernière est spécialisé dans la production et la distribution de l'électricité, ou la logistique d'approvisionnement joue un rôle indispensable pour la société, vu la nature de son activité.

Tout notre travail s'inscrit dans le cadre de savoir **l'impact de la gestion de la logistique d'approvisionnement sur l'efficacité d'une entreprise industrielle.**

Le choix de notre thème n'est pas fortuit. Son importance ainsi que sa relation avec notre spécialité, sont l'un des raisons qui nous ont motivées à le choisir.

L'objet de notre étude consiste à mettre en place en évidence l'importance et la nécessité d'avoir une bonne gestion d'approvisionnement au sein de l'entreprise, ce qui permettra d'améliorer son efficacité commerciale. Dans cet ordre d'idée, nous posons la question principale suivante :

Dans quelle mesure la gestion de la logistique d'approvisionnement contribue-elle à l'efficacité de la société de production d'électricité ?

Et pour parvenir à des réponses plus précises, nous avons mis en avant les sous-questions suivantes :

- Qu'est-ce que la logistique d'approvisionnement ? et qu'est-ce que l'efficacité d'entreprise ?
- La gestion de la logistique d'approvisionnement contribue-t-elle à l'efficacité de la société de production d'électricité ?
- Une bonne gestion au niveau des approvisionnements constitue-elle un avantage concurrentiel ?

Pour mieux cerner les préoccupations suscitées, nous jugeons utile d'émettre les hypothèses suivantes :

H1 : l'efficacité de gestion de la logistique d'approvisionnement au sein de la société conditionne l'efficacité des structures de production et comptabilité et finance.

H2 : la bonne gestion au niveau des approvisionnements constitue un avantage concurrentiel.

Afin de pouvoir vérifier ces hypothèses, nous avons eu recours à la méthode descriptive analytique pour une meilleure collecte d'information :

- L'étude quantitative se caractérise par un questionnaire destiné au personnel de la société de production d'électricité.
- L'étude qualitative se caractérise par un entretien effectué avec le chef de département d'approvisionnement.

Pour bien mener notre étude et bien répondre à la problématique posée, nous avons jugé utile de diviser notre travail en trois (03) chapitres fondamentaux qui sont présentés comme suit :

- Le premier chapitre s'articule autour des notions de base de la chaîne logistique et la logistique d'approvisionnement.
- Le second chapitre s'attache à clarifier la notion de l'efficacité d'entreprise, et d'identifier les différents outils d'évaluations et d'améliorations.
- Le dernier chapitre sera consacré à notre cas pratique, il traitera notre organisme d'accueil, ainsi de la vérification de l'impact de la gestion de la logistique d'approvisionnement sur l'efficacité de notre organisme d'accueil, à travers l'analyse des résultats issus de notre recherche.

L'environnement concurrentiel actuel des entreprises est un perpétuel changement. Parmi les faits observés, il y a la concurrence internationale de plus en plus féroce, l'apparition de nouvelles technologies, l'obsolescence des produits, l'augmentation des taux d'intérêt et de change, l'influence des modèles de gestion européen et asiatique, et surtout l'exigence accrue des clients envers leurs fournisseurs, on fait que la nature du service d'approvisionnement s'est amplement changée, d'où il doit gérer adéquatement les ressources mises à sa disposition et assumer une fonction de sécurité non seulement pour l'entreprise mais aussi les actionnaires, et les personnes qui ont besoin de ses services.

Dans ce chapitre nous allons aborder la partie amont de la chaîne logistique soit la logistique d'approvisionnement. Il se compose de trois sections : la première vise à expliquer la notion de la logistique, la logistique d'approvisionnement fait l'objet de la deuxième section et pour la fin on va parler des fonctions principalement liées à la logistique d'approvisionnement c'est-à-dire la fonction d'achat et la gestion des stocks.

1. Généralités sur la logistique

Dans cette section nous allons essayer de donner une vue globale sur la logistique (définitions, typologie, objectifs) sans oublier d'aborder le concept de management de la chaîne logistique (SCM).

1.1 Historique

Avant de développer, il est utile de faire une brève présentation sur la logistique et de son historique afin de bien comprendre comment la logistique s'est taillée une place de premier plan dans la gestion des entreprises.

Dès l'antiquité, les problèmes de gestion de projet devaient se poser lorsqu'il s'agissait de faire des constructions de grande taille. Mais c'est au XIV^e siècle que les premières idées de rationalisation de l'activité de production se concrétisèrent. La notion de standardisation avait été déjà découverte par les chantiers navals vénitiens et ils avaient mis en place des processus d'assemblage en ligne de navires.

Adam Smith, en 1776, démontrait les avantages de la division du travail, organisation qui s'est répandue au cours du XIX^e siècle lors du développement de l'industrie.

Au début du XX^e siècle les idées de rationalisations dans le travail se sont développées :

- Taylor : organisation scientifique du travail en 1911
- Henry Ford : travail à la chaîne et standardisation en 1913
- Harris et Wilson : quantité économique entre 1913 et 1924
- Fayol : principes de direction et de gestion en 1916
- Gant : principes d'ordonnancement en 1917

La gestion scientifique par l'application de concepts mathématiques à des problèmes de gestion de l'activité, remonte aux années 1930 avec les premiers travaux sur le contrôle de qualité (W. Shewart) et 1950 avec la naissance de la recherche opérationnelle (programmation linéaire, méthode PERT, etc.).

Au milieu des années 1960 c'était l'apparition de l'informatique avec le premier progiciel conçu pour gérer une production complexe. Son usage s'est rapidement développé dès les progrès technologiques permirent l'accès direct à de gros volumes d'informations ainsi que la consultation et la mise à jour des données en temps réel.

Elle a permis le développement du concept de gestion intégrée de la production et plus généralement, de gestion intégrée de l'entreprise (1970). Les progiciels de gestion de production assistée par ordinateur (1970) prennent en compte tous les aspects de la logistique, des achats à la livraison des produits.

Depuis les années 1980, le renouveau des concepts et méthodes s'est produit au Japon. Devant les succès remportés par les japonais à l'exportation. Les industriels occidentaux ont cherché à comprendre les méthodes qui étaient mises en œuvre dans ce pays. Le premier principe est le juste-à-temps qui vise à réduire tout au long du système logistique les stocks et le temps de réponse, en faisant en sorte qu'à tous les stades de la chaîne logistique la production soit toujours égale à la demande.

Dans les années 1990, on a assisté l'émergence d'un nouveau concept, celui de la productivité globale. Au fil des ans, les entreprises se doter de services fonctionnels nombreux au titre des économies d'échelles. Ces services n'avaient de valeur ajoutée au profit des clients. Le Lean production vise à ne mettre en œuvre que les ressources strictement nécessaires en rationalisant toutes les activités productives ou non. Pour atteindre ces objectifs, il faut remettre en cause tous les modes de fonctionnement traditionnels.

C'est ce que propose le Business Process Reengineering (BPR) qui part de l'analyse des processus transversaux de l'entreprise par rapport au client. Plutôt que de poursuivre des actions de productivités à l'intérieur d'une structure figée. Le BPR se fonde sur l'idée que les gains potentiels se situent aux interfaces entre les services ou les fonctions.

A la fin des années 1990 apparaît enfin le concept de la supply Chain. C'est la reconnaissance que les performances des différents acteurs d'une chaîne logistique sont interdépendantes c'est-à-dire que la performance doit exister sur tout au long de la chaîne logistique de l'approvisionnement jusqu'à l'acheminement finale du produit. Au lieu de rechercher des optimums locaux (interne à l'entreprise), on doit rechercher globaux sur l'ensemble de la chaîne logistique, du fournisseur de fournisseur jusqu'au client du client. Cela nécessite un partage et une clarté totale de l'information, en particulier grâce au système d'information intégrés et à internet¹.

¹ GERARD(B) et autres : « management industriel et logistique », 6ème édition, Economica, Paris, p14

1.2 Définition de la logistique

Pour la plupart des entreprises la logistique se limite au transport, soit pour s'approvisionner ou bien faire de la livraison vers des centres de distribution. Mais en réalité la logistique couvre un éventail beaucoup plus large qu'uniquement le transport, ou en va le découvrir à travers ses différentes définitions.

Pour définir la logistique, il est nécessaire de faire appel à un ensemble de définitions proposées :

D'après JOEL SOHIER « la logistique est une fonction qui a pour objet d'organiser, au moindre cout le circuit de matière aboutissant à livrer au client le bien qu'il souhaite et au moment voulu. »¹

D'après HERVE MATH et D -ANIEL TIXIER « la fonction de la logistique dans une entreprise est d'assurer au moindre cout la coordination de l'offre et la demande auxquelles elle s'intéresse aux plans stratégiques et tactiques, ainsi que la maintien de la qualité des rapports fournisseurs-clients impliqués. »²

D'après YVES PIMOR et MICHEL FENDER « la logistique recouvre toujours des fonctions de transports, stockage et manutention, dans les entreprises de productions, tend à étendre son domaine en amont vers l'achat et l'approvisionnement, en aval vers la distribution. On sites souvent la définition militaire : la logistique consiste à apporter ce qu'il faut, là où il le faut et quand il le faut. »³

D'après le Council of logistiques management « la logistique est la partie du processus de la chaine d'approvisionnement qui planifie, met œuvre et contrôle le transit et le stockage efficace et efficient des biens et services ainsi que l'information adjacente de l'endroit de leur créations jusqu'à celui de consommation dans le but de répondre à l'exigence des consommateurs. »⁴

Donc on peut définir la logistique comme étant une fonction qui permet de livrer la bonne référence, en bon état, au bon moment, au bon endroit, dans la quantité juste et nécessaire, avec les bons documents, précédée, accompagnée, et suivi par les bonnes informations, le tout au moindre cout possible.

¹ JOEL (S) : « la logistique explicite » ,3eme édition, paris, 2002, P7.

² HERVE(M) et DANIEL(T) : « la logistique » ,6eme édition, paris, 2005, p9.

³ YVES(P) et MICHEL(F) : « la logistique-production-distribution-soutien » 5eme édition, Duno, paris, 2008, p4.

⁴ JOELLE(M) « de la logistique d'entreprise au supply Chain management » e-thèque 2003.

1.3 Typologie de la logistique

YVES PIMOR et MICHEL FENDER ont distingués plusieurs logistiques différentes par leurs objets et leurs méthodes, nous les synthétisons dans le tableau suivant :

Tableau n°1-1 : Typologie de la logistique

Type de logistique	Définition
La logistique d'approvisionnement	Permet d'amener dans les usines les produits de bases, composants, et sous-ensemble nécessaire à la production
La logistique d'approvisionnement général	Qui permet d'apporter à des entreprises de services ou des administrations les produits divers dont elles ont besoin pour leur activité
La logistique de production	Consiste à apporter au pied des lignes de production les matériaux et composant nécessaire à la production et sa planification
La logistique de distribution	Consiste à apporter au consommateur final les produits dont il a besoin
La logistique militaire	Vise à transporter sur un théâtre d'opération les forces et tout ce qui est nécessaire à leur mise en œuvre opérationnelle et leur soutien
La logistique de soutien	Consiste à organiser tout ce qui est nécessaire pour maintenir en opération un système complexe y compris à travers des activités de maintenance
Service après-vente	Cette forme de logistique de soutien tend de plus en plus souvent à être exercée par des spécialités de soutien
La logistique des retours « revers logistiques »	Consiste à reprendre des produits dont le client ne veut pas ou qu'il veut faire réparer ou encore à traiter des déchets industriels, emballage, produit inutilisable

Source : PIMOR(Y) et FENDER(M), p4.

1-4 objectifs de la logistique

Les objectifs de la logistique sont multiples, nous essayons de les rassembler dans les points suivants :

- Atteindre un niveau de service donné pour un cout minimum ;
- Réponse optimale au client à travers l'augmentation de la capacité de l'entreprise de répondre dans les meilleurs délais aux exigences accrues des clients ;
- Variabilité minimale concernant les retards de livraison, les problèmes de fabrication, les livraisons vers un mauvais entrepôt, peuvent conduire à une forte variabilité dans le processus logistique ;
- Le stock minimum : faire des efforts pour réduire les stocks afin de maîtriser les couts logistiques, sans pour autant sacrifier le niveau de service client et permettant de réaliser d'importantes économies d'échelle dans la production ou la livraison ;
- Consolidation des transports : on sait que le cout de transport est directement lié à la nature du produit, à la taille de la cargaison et à la distance. Le volume de transport doit être le plus important possible pour que le cout par unité soit le plus faible, la massification des flux est recherchée, tant par les industriels que par les distributeurs ;
- La qualité : améliorer la qualité, en introduisant à la logistique les différents principes et techniques du management de qualité, sans négliger les méthodes statistiques pour étudier et améliorer certains processus logistiques peu efficaces ;
- Analyse en termes de cycle de vie du produit : les garanties offertes au client et au recyclage de plus en plus fréquent des matières obligent les entreprises à se préoccuper des questions logistiques sur l'ensemble de la vie d'un produit.¹

1-5 définition de la chaine logistique

D'après YVES PIMOR et MICHEL FENDER « la chaine logistique est la suite des étapes de production et distribution d'un produit depuis les fournisseurs des fournisseurs du producteur jusqu'aux clients de ses clients. »²

1-6 Missions de la chaine logistique

La fonction supply Chain qui a en charge la gestion des flux de matières se trouve donc confronté à des missions qui peuvent être contradictoires.³

1-6-1 Le service au client

La première mission de la chaine logistique est de s'assurer que le produit est disponible au niveau des points de ventes, car l'indisponibilité du produit sur la surface de vente entrainera une perte immédiate de chiffre d'affaire, et sur le long terme cela peut inciter le client à changer de marque donc diminution du capital client.

¹ ALLAB(S), SWYNGEDAUF(N) et TALANDIER(D) « la logistique et les nouvelles technologies de l'information et de la communication », Economica, paris, 2000, p32.

² YVES(P) et MICHEL(F) :op.cit., p5.

³ GERARD(B) et autre : op.cit., p11.

Elle doit également s'occuper de l'état et de la qualité des produits, après avoir déclaré la conformité de ses derniers en usine, les produits doivent arriver en bon état à l'endroit de leur consommation.

La chaîne logistique concentre ses efforts sur la réduction du temps entre le lancement de la commande du client et la livraison du produit, car un délai de livraison très court constitue un avantage compétitif absurde pour l'entreprise.

Plus globalement, l'entreprise se doit d'assurer une bonne qualité de service dans toutes relations avec ses clients.

1-6-2 La réduction du besoin en fond de roulement

La pression financière sur les entreprises et la nécessité de rémunérer correctement les investisseurs imposent de réduire autant que faire se peut les immobilisations de toutes natures. La fonction de la chaîne logistique est particulièrement concernée par le montant des stocks. Or la présence de stocks est souvent le moyen le plus simple pour éviter les ruptures de stocks.

1-6-3 La réduction des coûts

La réduction des coûts de productions et de transport est un objectif majeur de la chaîne logistique pour assurer la rentabilité de l'activité de l'entreprise. Cette réduction des coûts débute par la maîtrise des coûts de la fonction achat (matière première, composant) qui entre dans le processus de production. Ceux-ci représentent souvent la majeure partie du coût de revient des produits fabriqués (de 5% à 80%).

L'utilisation rationnelle et optimale des capacités de production et de transport, est un autre facteur essentiel dans la réduction des coûts. Comme les activités de transformation et de transport reposent souvent sur des équipements qui constituent des coûts fixes, la planification doit tenter de saturer l'utilisation de ces capacités.

Le troisième facteur visant à la réduction des coûts concerne d'une part la recherche d'un meilleur moyen de production (l'usage de nouvelles technologies industrielles) et, d'autre part par l'élimination des gaspillages et plus précisément la suppression des fonctions qui n'apportent pas de valeur ajoutée à l'activité.

1-6-4 Chaîne logistique verte

Les fonctions opérationnelles de transformation et de transport qui ont le plus fort impact écologique. Pour diminuer les émissions de carbone et de gaz à effet de serre. La chaîne logistique a trouvée des solutions innovantes sur chaque niveau :

- Au niveau de la conception des produits (Ecoconception), en prévoyant dès l'origine les modes de fabrication et de transport ainsi que la possibilité de recyclage.
- Au niveau des achats (Eco-sourcing), par la sélection de fournisseurs respectueux de l'environnement, par le choix de fournisseurs proches pour minimiser le transport
- Au niveau de la fabrication (Eco-manufacturing), par la mise en œuvre de procédés de récupération d'énergie et de chaleur, de traitement des effluents et des déchets. etc.

- Au niveau de la distribution (Eco-logistique) par le choix de modes de transport le plus propre et plus sein pour l'environnement.

1-7 Définition de la supplyChain management

D'après JOEL SOHIER « la supplyChain management est un concept issu de l'automobile ou le client assure la coordination industrielle des fournisseurs qui l'approvisionnent. »¹

D'après MENTZER et AL « la supply Chain management est la coordination systématique stratégique et la gestion tactique des actions au sein des départements d'une organisation particulière ainsi que des affaires menées à l'intérieur de la chaîne d'approvisionnement. Elle a pour but d'améliorer la performance à long terme de chaque organisation et de la chaîne d'approvisionnement des organisations dans leurs ensembles. »²

1-8 La différence entre la logistique et la supply Chain

La logistique est une fonction transversale, présente, de par les activités qu'elle assure (stockage, transport, manutention ... etc.) à tous les niveaux de l'entreprise, aussi bien au niveau opérationnel pour la gestion des flux physiques de marchandises par exemple, au niveau tactique pour définir les organisations et piloter ces flux à moyen terme, au niveau stratégique pour définir les grandes orientations à long terme.

La supply Chain quand a elle n'est pas une fonction de l'entreprise, ce n'est non plus pas un service trouver chez un prestataire, ni un module informatique, c'est en fait une démarche de fonctionnement qui vise à assurer une gestion et une synchronisation de l'ensemble des processus qui permettent de répondre aux attentes des clients finaux.

De ce fait, nous pouvons conclure que la supply Chain management consiste, en réalité à 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.³

2. La logistique d'approvisionnement

Dans cette section nous allons essayer de décortiquer la logistique d'approvisionnement étape par étape, de sa définition jusqu'aux ses différents processus, vu son importance qui se trouve au cœur des activités d'une entreprise.

2-1 Définition de la logistique d'approvisionnement

¹ JOEL(S) : op.cit. p101.

² MENTZER et AL « de la logistique au supply Chain management », e-thèque, 2003, p4.

³ BRIHI(S) « l'impact de gestion de la logistique d'approvisionnement sur l'efficacité d'une entreprise industrielle », mémoire de master en sciences commerciales, septembre 2015, p10.

D'après JOEL SOHIER « la logistique d'approvisionnement est l'organisation de l'acheminement et de la réception des matières premières et composants en provenance des fournisseurs »¹

D'après YVES PIMOR et MICHEL FENDER « la logistique d'approvisionnement permet d'amener dans les usines les produits de bases, composant, et sous-ensemble nécessaire à la production »²

2-2 Définition de la fonction d'approvisionnement

D'après OLIVIER BRUEL « la fonction d'approvisionnement concerne l'exécution opérationnel de l'achat, et est en charge de la planification et de la gestion des flux physiques entre l'entreprise et ses fournisseurs, incluant les problématiques de stocks, de magasinages et de transports à l'interface »³

L'approvisionnement correspond à la gestion opérationnelle des contrats d'achats. Elle est complémentaire de l'achat, et ses problématiques d'optimisation et de sécurité doivent être intégrées dans les contrats d'achats

2-3 Objectifs de la fonction d'approvisionnement

Parmi les objectifs principaux de la fonction d'approvisionnement on site :

- Fournir les quantités nécessaires de matières pour la production, tout en évitant toute pénurie provoquant un arrêt ou ralentissement de la fabrication et en évitant le surstockage qui entraînerait des coûts supplémentaires
 - Connaître la fiabilité de ces matières
 - Obtenir la quantité et la qualité dans les délais voulus et au prix minimum.
- Ces objectifs sont atteints grâce à la fonction d'achat, d'une part, et à la fonction de gestion des stocks, d'autre part.⁴

Le service de l'approvisionnement se doit de trouver la formule qui apportera la meilleure contribution ou les plus importants gains à l'entreprise. De plus, il cherche constamment à revoir la situation présente afin de se rapprocher le plus possible de la situation optimale.

2-4 caractéristiques requise pour un fournisseur

Les principales missions de la fonction d'approvisionnement tournent autour de la gestion des relations avec ses fournisseurs, qui procurent les produits et services nécessaires au bon

¹ JOEL(S) : op.cit. p 12.

² YVES(P) et MICHEL(F) : op.cit. p4.

³ OLIVIER(B) « politique d'achat et gestion des approvisionnement », 3eme édition, Dunod, paris, 2008, p5.

⁴ BRIHI(S) : op.cit., p12

fonctionnement de l'entreprise, cela implique que ses fournisseurs doivent avoir un certain nombre de caractéristique que l'entreprise cherche. Parmi ses caractéristiques on mentionne¹ :

- le fournisseur doit recourir à l'information autant ou davantage que ses clients et offrir un excellent niveau de service ;
- le fournisseur doit disposer d'un système de facturation flexible ;
- le fournisseur doit respecter les délais d'exécution des commandes. S'il ne le peut pas, il doit avertir son client rapidement ;
- le fournisseur doit être disposé à négocier un contrat global, à long terme, pour les produits ou les services usuels et doit même en faire la suggestion ;
- le fournisseur doit être capable de répondre à tous les besoins de ses clients, et pas seulement une partie de ces besoins ;
- le territoire attribué aux représentants des fournisseurs devrait être assez restreint pour leur permettre de consacrer le temps voulu à chaque acheteur ;
- le fournisseur doit obtenir de bons rapports avec les fabricants et les grossistes auprès desquels il s'approvisionne ;
- le fournisseur doit enregistrer un profit raisonnable et faire des affaires depuis longtemps ;
- le fournisseur doit posséder une certaine flexibilité en matière d'expédition et de transport, notamment en assurant un emballage et une facturation séparés des commandes de chaque service de l'entreprise.

Une fois que l'acheteur se sera assuré que se fournisseur a les caractéristique nécessaire, il lui restera d'examiner ses prix.

2-5 Processus d'approvisionnement

A l'examen d'un processus type d'approvisionnement, on peut définir un certain nombre d'étapes précises : émission et validation d'une demande d'achat, vérification et traitement de la demande d'achat, passation de la commande ou de l'appel de livraison, suivi de la commande, réception et contrôle de la livraison, réception et vérification de la facture, règlement du fournisseur et archivage.

2-5-1 émission et validation d'une demande d'achat

Nous nous plaçons ici dans le cas où le processus d'appel d'offre précédemment décrit a conduit à la formalisation d'un accord décrivant précisément les articles achetés, qu'il s'agisse de production ou hors production (ex. fournitures de bureau), ou de lignes de services parfaitement définies par exemple une opération de maintenance répétitive et devant être traité par un acheteur /approvisionneur

2-5-2 vérification et traitement de demande d'achat

Lorsqu'un service achat/approvisionnement reçoit une demande d'achat, il est de sa responsabilité de vérifier que le besoin a été parfaitement défini (complétude de

¹ PAUL(F) et JEAN-PIERRE(M) « gestion de l'approvisionnement et des stocks », Gaëtan Morin, 2eme édition, Montréal, 2004, p69.

l'information de la demande d'achat) et qu'il correspond pour l'entreprise à une décision économique et pertinente (par exemple ne pas acheter hors contrat-cadre si un tel contrat a été défini pour ce type d'achat).

Retenons que l'acheteur/approvisionneur n'est pas à l'origine du besoin, mais qu'il doit jouer ce rôle critique et de validation utile auprès des demandeurs.

2-5-3 Passation de la commande ou appel de livraison

Au terme de ces étapes, l'acheteur/approvisionneur est conduit naturellement à passer une commande. Sauf à être un simple appel de livraison dans le cadre d'un contrat global, cette commande a juridiquement valeur d'un contrat liant les deux parties : il est donc important d'insister sur toute l'attention qu'il convient de porter à cette étape. Il faut que cette commande exprime clairement les intentions des deux parties et qu'elle soit bien sûr valable juridiquement. Pour cette raison, elle doit comporter en générale les renseignements suivants :

- nom et adresse de l'entreprise acheteuse ;
- numéro de commande et sa date ;
- nom et adresse du fournisseur ;
- description et quantités des articles ou fournitures commandés ;
- prix des articles ;
- instruction générale ;
- instruction de livraison (destinataire, mode de transport, itinéraire) ;
- date de livraison ;
- condition de paiement.

Ces renseignements propres à l'achat concerné sont complétés par les conditions générales d'achat (généralement associées à la commande). Ces conditions générales d'achats sont une partie essentielle de la commande puisqu'elles définissent les termes généraux du contrat liant les deux parties.

2-5-4 suivi de la demande

La première étape consiste donc à bien s'assurer que le fournisseur a renvoyé l'accusé de réception. Ensuite il faut organiser une relance préventive. Aucune méthode « classique » et générale n'existe quant à la date de relance appropriée pour une commande : c'est affaire de jugement et d'appréciation selon la nature de la commande. La relance s'accommode fort bien d'une certaine automaticité et du téléphone. Elle tient compte enfin à l'évidence de la diligence manifestée par les fournisseurs lors d'achats précédents.

2-5-5 réception et contrôle de la livraison

Cette étape est généralement assumée par un service réception (dépendant de l'organisation supply Chain) qui a pour tâches :

- de recevoir les livraisons des transporteurs ou des fournisseurs eux-mêmes ;
- d'identifier, contrôler et enregistrer toutes les marchandises qui entrent ;
- de signer les bons des livraisons présentés par les transporteurs ou les fournisseurs ;
- de mettre le plus rapidement possible ces marchandises à disposition du magasin ou des entités destinataires (unités de production ...etc.)

2-5-6 réception et vérification de la facture

La facture parvient en principe à l'entreprise et au service comptabilité fournisseurs directement afin que celui-ci ait en permanence une vue de toutes les factures reçues et en cours de traitement (notion de suivi des commandes).

Se pose encore assez souvent la question classique suivant : qui doit effectuer le contrôle de facturation, les achats ou le service comptabilité fournisseur ? en fait les deux doivent intervenir conjointement

2-5-7 règlements de la facture et archivage

La dernière phase du processus concerne le paiement et ensuite l'archivage de la facture une fois que tout a été soldé .il y a pour cela des raisons de gestion et des justification légales .sur le plan légal, il s'agit en effet de conserver essentiellement les commandes et les factures ,pour des raisons de recours ultérieurs possibles liés aux conditions de garanties ainsi que pour des raisons fiscales .quant à la gestion interne ,il s'agit d'enrichir le fichier des fournisseurs et ,en particulier, de mettre à jour les performances opérationnelle du fournisseur en vue d'un processus de sélectionultérieure¹

2-6 les différentes méthodes d'approvisionnement

Il existe deux méthodes de base d'approvisionnement :

-la première est basée sur la situation historique et on distingue :

- L'approvisionnement à date fixe et quantité variable appelé système à complètement périodique « SARP »
- L'approvisionnement d'une quantité fixe à des dates variables appelé système à point décommande « SAPC »

-la deuxième méthode est basé sur la situation futur « MRP »

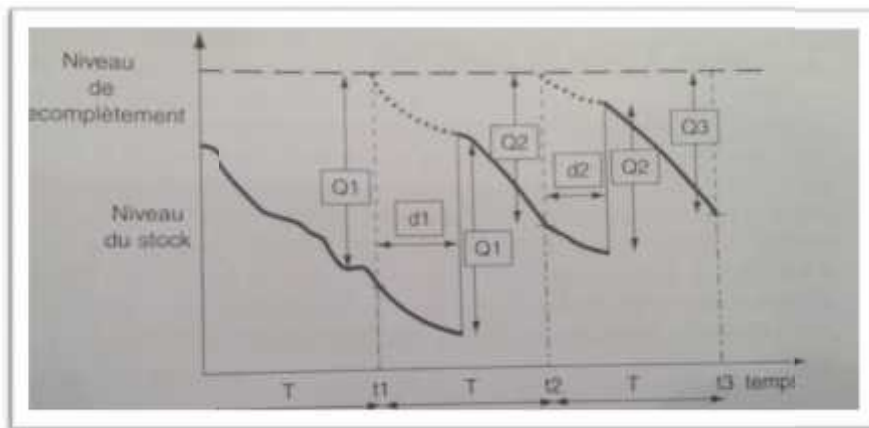
2-6-1 système à recomplètement périodique

Ce système est un système périodique : les dates de commande sont donc prévues à l'avance. A chaque fois qu'on passe une commande, elle porte sur la quantité nécessaire pour ramener le stock réel à un niveau de référence appelé niveau de complètement ou stock maxi. Les

¹ OLIVIER(B) « politique d'achat et gestion d'approvisionnement »,4eme édition, Dunod, paris, p125.

quantités varient dans la mesure où elles dépendent à chaque décision de commande de l'état du stock réel. la figure suivante illustre le fonctionnement d'un tel système.

Figure n°1-1 : système de complètement périodique



2-6-1-1 paramètre à déterminer

Pour permettre une passation de commande effective, il y a dans ce cas deux informations ou paramètres de gestion à déterminer. d'une part, une périodicité fixe de commande, d'autre part, un niveau de complètement. selon quels raisonnements généraux apparemment est-il possible de déterminer ces deux paramètres de gestion ?

Dans le cas de la périodicité de commande, il s'agit de trouver un équilibre entre des coûts de passation de commande et des coûts de gestion de stock : nous mettrons donc en œuvre un raisonnement économique (nous parlerons de périodicité économique de commande). en ce qui concerne le niveau de complètement, sa détermination procède d'une notion de couverture d'une consommation pendant un certain délai.

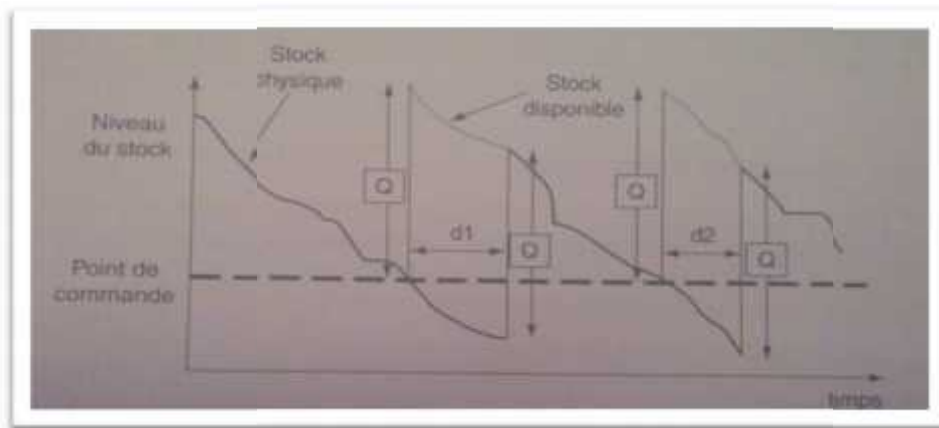
2-6-1-2 natures du système d'information associé

Dans ce système, étant donné que la passation de commande ne peut intervenir qu'à date fixe connue à l'avance, en toute rigueur il est inutile de connaître l'état du stock entre deux passations de commande. En conséquence, il suffit dans ce cas de mettre en place un système d'inventaire périodique dont la périodicité est la même que la périodicité des commandes.

2-6-2 système à point de commande

Dans ce système, on définit un niveau de déclenchement de commande, appelé point de commande ou seuil d'alerte ou encore stock mini. On suit le niveau réel des stocks et, dès que celui-ci atteint ce point de commande, on passe alors commande d'une quantité déterminée à l'avance, toujours la même. Dans ce cas, la quantité commandée est toujours fixe alors que ce sont les dates de commande qui s'échelonnent dans le temps de façon irrégulière ou aperiodique puisqu'elles dépendent dans le temps de façon irrégulière ou aperiodique puisqu'elles dépendent du comportement du stock et du déclenchement de commande opéré par le point de commande. La figure illustre le comportement de ce second système¹

Figure n°1-2 : système à point de commande



2-6-2-1 paramètre à déterminer

Dans ce système, il y a donc deux caractéristiques ou paramètres de gestion à déterminer : d'une part, une quantité constante de commande, d'autre part, un seuil d'alerte ou point de commande.

La quantité fixe de commande est déterminée selon un raisonnement économique, c'est-à-dire qu'il s'agit de minimiser l'ensemble des coûts de gestion. La détermination du point de commande se fait selon un principe de couverture du système face à la consommation pendant le délai de réapprovisionnement.

2-6-2-2 nature du système d'information associé

Dans la mesure où une commande est déclenchée à l'instant même où un stock réel atteint un certain niveau, il y a lieu de connaître à tout moment l'état de ce stock réel et de le comparer

¹ OLIVIER(B) : op.cit. . p177.

au niveau de référence. Dans ce cas, en conséquence, il est nécessaire de mettre en place un système d'inventaire permanent manuel ou informatisé.

Pour cette raison, on pourrait penser a priori que ce système s'avère en générale plus coûteux que le système à complètement périodique. Ceci n'est pas toujours vrai, dans la mesure où il existe un certain nombre de système physique assurant un suivi permanent, mais sans qu'aucun support d'information ne soit nécessaire

2-6-3 La méthode MRP (Material Requirement Planning)

Le plan d'approvisionnement des composants va en générale d'une procédure d'évaluation s'appuyant sur un principe de déduction de ces besoins à partir des plans de production et de montage des produits finis. La démarche est communément appelée « calcul des besoins » et se trouve souvent qualifiée sous l'acronyme MRP

La MRP comporte d'abord un calcul des besoins en composants, en partant du plan directeur définissant les besoins en produits finis. Cette procédure dite d'éclatement décompose les étapes de calcul, niveau par niveau de la nomenclature, pour chaque produit fini. Cet éclatement comporte ainsi plusieurs étapes ou sous-éclatements, dont le nombre varie avec le nombre de niveau composant la nomenclature du produit fini.

Chaque sous-éclatement comporte deux étapes, dans une première étape on prend comme donnée les besoins nets du niveau du niveau supérieure, la nomenclature du produit donne la décomposition de ces sous-ensembles en pièces élémentaires et permet de traduire ces besoins nets des sous-ensembles en besoins bruts en pièces élémentaire. Ces besoins bruts déterminent donc, globalement, le nombre total et l'identité des pièces nécessaires aux montages de ces sous-ensembles.¹

2-7 Droits et obligations du service de l'approvisionnement

2-7-1 Droits du service de l'approvisionnement

Afin que le service d'approvisionnement puisse exercer sa fonction convenablement, il dispose de deux droits, à savoir faire préciser la demande d'achat et garder la mainmise sur le fichier des fournisseurs.²

2-7-1-1 Faire préciser la demande d'achat

Dès qu'une demande d'acquisition de produit parvient au service de l'approvisionnement, l'acheteur doit comprendre ce qu'il lui faut acquérir. Il questionnera alors le département qui le demande afin de connaître les raisons qui ont suscité ce besoin et les mesures à prendre pour satisfaire à la demande reçue.

¹ OLIVIER(B) : op.cit. p164.

² PAUL(F) et JEAN-PIERRE(M) :op.cit. p 10-11.

La meilleure décision à prendre peut consister à ne pas donner suite à la demande, car le besoin est mal défini, à aider le service client à définir le besoin à combler par l'achat, à offrir une option différente, telle que d'un produit substitut déjà en stock, ou encore à procéder à l'achat.

2-7-1-2 Garder la mainmise sur le fichier des fournisseurs

L'acheteur est en droit de déterminer le prix et les conditions commerciales rattachés au contrat signé avec tous les fournisseurs, comme il a le droit aussi de centraliser l'information, car il travaille constamment avec les fournisseurs et utilise le même vocabulaire avec toutes les sources. D'autre part, dans une telle situation, le fournisseur n'est pas dans l'obligation d'interpréter le désir de plusieurs personnes et à tenter de plaire à plusieurs maîtres.

2-7-2 Obligations du service de l'approvisionnement

Malgré le droit qu'accorde l'entreprise ou un département à l'acheteur, aucune demande d'achat ne peut transgresser les éléments suivants et l'acheteur a l'obligation de les respecter¹ :

- Les lois en vigueur : les gouvernements : l'acheteur du service de l'approvisionnement est tenu de respecter et de soumettre aux lois mises par les gouvernements ;
- Le code de déontologie d'une profession : Ce code définit des règles de conduite régissant l'exercice d'une profession ;
- Le code de conduite de l'entreprise : C'est un code imposé par l'entreprise à ses employés. Ce code définit les comportements prescrits entre les différents intervenants de l'entreprise et avec les fournisseurs ;
- Les politiques et les procédures d'approvisionnements de l'entreprise : Le mode de fonctionnement au sein d'une entreprise est uniformisé par un guide appelé manuel des politiques et des procédures ;
- Ses propres obligations contractuelles : Au fil des années, l'entreprise arrive à signer plusieurs ententes avec des fournisseurs, l'acheteur ne peut transgresser les ententes qui sont en vigueur au moment d'une demande d'approvisionnement. Prenons l'exemple d'une demande d'une variété de café au fournisseur X alors que l'entreprise a une entente avec le fournisseur Y qui lui a fourni des équipements en échange de la vente du café. Etant donné que l'entente avec le fournisseur Y est toujours en vigueur, la demande au fournisseur X devra être rejetée même si le fournisseur Y n'a pas la variété de café désirée.

3. Notions voisines de la fonction approvisionnement

On ne peut pas parler de logistique d'approvisionnement sans aborder la fonction d'achat et la gestion des stocks, nous allons les traiter comme suit :

3-1 La fonction achat

¹ PAUL(F) et JEAN-PIERRE(M) : op.cit. p10-11.

La fonction achat est devenue stratégique et contributive à la compétitivité et à la création de la valeur aux profits des clients dans de très nombreuses entreprises de tous secteurs, qu'elles que soient son domaine, nous allons voir dans cette section plus de détails sur la fonction achat.

3-1-1 définition de la fonction achat

D'après OLIVIER BRUEL « la fonction achat est la fonction responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise ou entrant dans les produits ou services qu'elle produit et vend. »¹

3-1-2 Stade de développement de la fonction achat

La fonction achat est composée de quatre stades de développement, et vont être détaillés comme suit² :

Stade n°01 : Passivité

Niveau de pure exécution, basé sur le court terme, à mettre à disposition les produits demande dans les délais, en essayant d'opérer une maîtrise des prix d'achat. Il n'y a pas de stratégie d'achat, la performance mesurée à partir de la disponibilité physique des produits.

Dans ce stade il n'y a pas de processus de sélection des fournisseurs, les achats sont placés en position de dépendance hiérarchique, soit de la production ou bien de la direction administrative. Le choix de fournisseur se fait selon deux critères primordiaux : le prix et la disponibilité.

Stade n°02 : Autonomie

L'entreprise engage dans ce niveau une recherche d'optimisation, le cout global d'approvisionnement est instauré. Un système de contrôle des performances est établi, axé simultanément sur l'efficacité de façon à gérer ses moyens efficacement.

C'est une activité fondée sur l'optimisation et sur la mise en œuvre de technique élaborée : « gestion de stock, information, coordination, des achats avec les services techniques qui en font partie. »

Stade n°03 : Contribution

C'est le niveau appelé « proactif » ou la fonction achat joue un rôle stratégique, aussi bien au niveau d'apport d'information qu'au niveau de la contribution à la mise en œuvre de la stratégie générale de l'entreprise.

A ce stade ce stade, la fonction achat, établit de nombreuses relations inter fonctionnelles, elle participe également à des actions telles que : l'analyse de la valeur et la contribution à la conception des produits ainsi qu'à la mise en place d'un système d'assurance qualité, etc.

Stade n°04 : Intégration

¹ OLIVIER (B) : op.cit.p5.

² BRIHI SARA : op.cit., p19.

La fonction achats remplit un rôle « contributif » à la stratégie générale de l'entreprise sa préoccupation essentielle s'exprime par le partenariat avec certains fournisseurs, et la contribution au développement de la compétitivité de l'entreprise.

Ce tableau ci-dessous illustre les quatre stades de développement qui conduisent les niveaux de maturité de la fonction achat dans l'entreprise :

Tableau n°1-2 : Typologies des stratégies d'achat

PASSIVITE	<p>Pas de stratégie simple aux demandes d'achat :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Performance=efficience -Pas de communication inter-fonctionnelle -sélection fournisseurs : disponibilité et prix
AUTONOMIE	<p>Technique et pratique d'optimisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Performance = réduction de cout /efficience -coordination achat/secteur technique -reconnaissance, contribution, profit
CONTIBUTION	<p>Soutien de la stratégie générale :</p> <ul style="list-style-type: none"> -liaison d'achat marketing -analyse des produits et de marché fournisseur -système d'information intégré -performance efficience et efficacité.
INTEGRATION	<p>Contribution active à la stratégie et management au niveau filière professionnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> -liens système d'information inter-fonction -développement d'un partenariat fournisseur -performance : contribution stratégique -choix structure/profit des hommes

Source : BRIHI(S) : op.cit., p20.

3-1-3 typologie des achats du point de vue de l'approvisionnement

3-1-3-1 achats directs récurrents liés à une planification prévisionnelle des besoins

Dans ce cas, tout part du système de planification commerciale et/ou industrielle, en amont du processus achats. Ce système procède à des calculs de besoins planifiés dans le temps, selon une logique descendante à partir des plans de vente ou des plans de fabrication des produits finis. Cette démarche de calcul des besoins, appelée MRP, est analysée plus en détail, par extension d'autre achat, comme les achats de pièces de rechange, dont les besoins réels découlent d'un plan de maintenance préventive programmée à l'avance, peuvent relever de ce mode de gestion

3-1-3-2 achats directs récurrents gérés sur stocks

Pour ces achats, les commandes (ou appels de livraison) sont fondées sur la mise en place de système de gestion de stocks qui incluent des règles prédéterminées de réapprovisionnement. Communément, il s'agit de système à point de commande ou à « complètement périodique »

3-1-3-3 achats directs ou indirects non récurrents

Quant à ces achats, qui peuvent être directs ou indirects, ils supposent l'utilisation d'une méthode statistique, consistant à attribuer entre différents risques (surplus ou invendus d'un côté, besoins non couverts ou pertes de marge brute de l'autre)¹

3-1-4 les objectifs de la fonction achat

- Sourcer et acquérir les biens ou services nécessaires au fonctionnement de l'entreprise dans les meilleures conditions suivantes : qualité, minimisation des coûts, délai court et respecté, et création de services attendus par le client internes de l'entreprise
- Constituer, homologuer et piloter le panel des fournisseurs, ainsi que de mettre en œuvre les politiques fournisseurs
- Par leur connaissance des marchés fournisseurs, et leur échanges avec les clients et prescripteurs internes, contribuer au processus d'innovation de l'entreprise
- Dans l'exercice de leur activités sur les marchés amont, anticiper et maîtriser tous les risques que l'entreprise peut courir (ruptures d'approvisionnement, défaillance qualité, maîtrise de la supplyChain, fragilité ou disparition de sources d'approvisionnement, confidentialité d'information partagées avec les fournisseurs, protection de la propriété intellectuelle et industrielle, etc.)²

¹ OLIVIER (B) : op.cit. 4eme édition p167.

² Idem.

3-1-5 nécessité d'intégrer les achats aux processus clés de l'entreprise

Il y a certain processus clé d'entreprise, par nature collectifs, auxquels la direction achats doit être nécessairement associée. Nous allons en analyser trois, au vu de leur impact majeur sur la performance des entreprises, considérant la financiarisation des affaires, l'importance croissante des risques et la recherche de création de valeur par l'innovation.

3-1-5-1 processus budgétaire

La nécessité d'une implication des achats dans le processus budgétaire ne paraît pas évidente de prime abord à beaucoup d'entreprises. Or, nous l'avons vu dans le domaine des achats indirects par exemple, une action achats à un impact financier globale nul si les budgets achats n'est pas ajusté en conséquence. Il est donc important que les achats puissent, à volumes constants, faire corriger les budgets futurs en cours d'élaboration en tenant compte des améliorations de conditions économiques obtenues.

3-1-5-2 processus d'investissement

De la même manière, les achats doivent être représentés dans les comités d'investissement, par exemple dans les entreprises industrielles. Ainsi, les sujets peuvent être portés à leur connaissance très en amont, ce qui leur permet d'une part de déployer les actions d'étude de marché et de sourcing nécessaire avec le temps nécessaire et d'autre part de participer et pousser à une définition des besoins qui soit réellement fonctionnelle.

Le levier essentiel mis en œuvre ici est donc un levier d'anticipation, permettant aux achats d'être informés suffisamment tôt des projets importants qui arrivent, et de se mettre correctement en ordre de marche pour avancer efficacement et apporter une réelle valeur ajoutée dans les actes d'achats qui auront lieu ensuite.

3-1-5-3 processus d'innovation et de conception /développement des nouveaux produits

Dans les entreprises industrielles, les populations techniques ayant à conduire la conception et/ou le développement des produits nouveaux sont le plus souvent focalisées sur les caractéristiques de la solution technique à acquérir (technologie, performance, robustesse, etc.). En outre elles ont souvent des préférences fournisseurs marqués, nées d'une relation historique avec les fournisseurs en place, ou d'une réputation des fournisseurs sur le marché. Enfin elles sont souvent démarchés très en amont par les fournisseurs eux-mêmes, et ont souvent une action de veille technologique forte les amenant à rencontrer régulièrement des fournisseurs nouveaux.¹

3-2 gestions des stocks

Dans le secteur privé comme dans le secteur public, les entreprises, même les plus petites, et beaucoup d'organismes divers disposent souvent de stock et ont pris conscience de l'intérêt

¹ OLIVIER(B) : op.cit. .p249.

tout particulier d'une gestion optimale et rationnelle dans ce domaine, donc on va aborder les différents aspects de la gestion des stocks afin d'éclaircir un peu plus sur ce domaine.

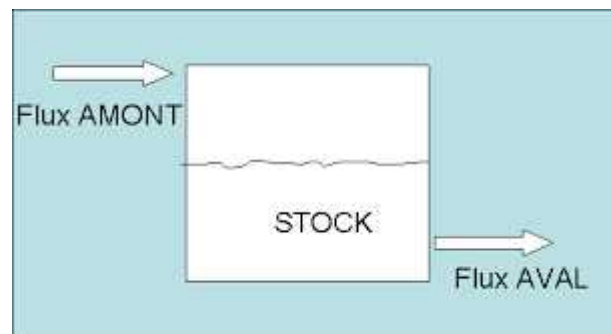
3-2-1 Définition

Le mot « stock » peut être défini comme étant « un produit que l'on garde en vue d'une utilisation ultérieure. »¹

D'après Gilles Lasnier « le stock est un ensemble de marchandises, de matières ou fournitures, des déchets, des produits semi-ouvrés, des produits finis, des produits en cours et des emballages qui sont la propriété de l'entreprise »²

Donc on peut définir les stocks comme un ensemble de matières premières, de produits en cours, produits finis, et composants, entreposés dans des magasins ou entrepôts, pour un usage de consommation dans la fabrication d'un bien ou d'un produit.

Figure n° 1-3 : principe du stock.



Après avoir défini les stocks on passe à la définition de la gestion des stocks, d'après les deux auteurs Pierre et Fabrice « la gestion des stocks est un ensemble de techniques précises au service de l'organisation logistique d'une entreprise. »³

Pour bien comprendre la problématique du stock on fait un appel à simple exemple d'un problème de robinet. Imaginons un réservoir alimenté par un robinet 1, ce robinet approvisionne le réservoir, donc le stock. Avec le robinet 2, on sert les demandes, le stock diminue. L'objectif est de réguler en maintenant un certain niveau de stock de manière à ce qu'il y ait ni trop, ni trop peu.

3-2-2 Types de stocks

¹ PAUL(F) et JEAN-PIERRE(M) :op.cit., p184.

² GILLES(L) « gestion des approvisionnements et des stocks dans la chaîne logistique », Hermes science, Mayenne, 2004, p24.

³ PIERRE(Z) et FABRICE(M) « pratique de la gestion des stocks », Dunod, 7ème Edition, Paris, 2005, p1.

Les principaux types de stocks quant peut trouver dans une entreprise sont les suivants¹ :

3-2-2-1 les matières premières

La matière première dans un contexte économique ce n'est pas la même par rapport à un contexte manufacturier, dans le premier contexte, là on parle généralement des éléments extraits de la surface de la terre, à l'intérieur de la terre, de la mer et des airs telle est le cas de l'azote, l'oxygène et les gaz de l'atmosphère. Dans un contexte manufacturier les matières premières sont des dérivés des matières premières d'un point de vue économique, en d'autre terme c'est la transformation de la matière première de son état naturel en une autre substance prête pour une utilisation dans un processus de production.

3-2-2-2 les produits en cours

Le produits en cours représente un type de stock qui n'est plus une matière première ni un produit fini prêt pour une consommation finale de la part du client, il constitue plutôt un produit qui a subi quelque transformation par la participation de la main-d'œuvre et les machines ainsi que diverses dépenses qu'on appelle souvent des frais généraux. Un exemple de produit en cours, une chaussure sans talon représente un produit semi-fini pour un manufacturier de chaussure.

3-2-2-3 Les produits finis

Tout comme les matières premières les produits finis se diffèrent d'une entreprise à une autre. Pour un manufacturier, le produit fini signifie le bien fabriqué dans des lignes de productions qui a passé par tous les niveaux de la transformation, incluant l'emballage et le conditionnement. Pour une entreprise de service, le produit fini correspond au service rendu relatif au contrat signé avec son client. Pour un distributeur, le produit acheté comme une matière première constitue un produit fini lorsqu'il est prêt pour être vendu.

3-2-2-4 Les composantes

Pour la plus part d'entre nous, on confond entre les composants et les produits en cours, mais en réalité le composant n'est ni une matière première ni un produit en cours, mais il est inclus dans le processus de transformation du produit par l'intermédiaire d'un sous-traitant. Par exemple un constructeur d'automobile qui fait appel à un sous-traitant pour lui fabriquer des moteurs.

3-2-2-5 Les produits d'entretien et de réparation

Dans toutes les entreprises industrielles on trouve des machines et des outils, ces machines et outils ont une durée de vie limitée. Cependant, si on ne les entretient pas, leur durée de vie peut être réduite. Donc il existe des produits qui permettent de conserver les machines et d'allonger leur durée de vie, soit les huiles et les graisses de lubrification. Comme il y a aussi des pièces de rechanges lors de réparation éventuelle.

¹ PAUL(F) et JEAN-PIERRE(M) :op.cit. p185.

3-2-2-6 les surplus

Ce sont les résidus de fabrication qui sont soit rejetés dans des sites d'enfouissement, ou bien réutiliser dans une nouvelle fonction, ou recycler afin de les revendre. Autrement dit, certain déchets d'une entreprise représente une matière première pour une autre.

3-2-3 Cout des stocks

Après avoir vu les types de stocks et leur rôle dans le processus de fabrication, il faut savoir aussi que le stock représente un cout pour l'entreprise, qui sont les suivants¹ :

- **Le coût de passation de commande** Ce coût intègre tout d'abord les coûts administratifs (impression des bons de commande, coûts informatiques) et salariaux (fonction approvisionnement et fonction comptable) correspondant au lancement d'une commande vers l'amont. Il concerne ensuite les coûts de réception et de contrôle des articles à l'arrivée des produits commandés dans l'entrepôt.
- **Le coût d'immobilisation**
Le deuxième poste de coût du stock est le coût d'immobilisation (ou coût de possession du stock). Le choix de mettre un produit en stock correspond à un arbitrage financier entre le placement de la contre-valeur du produit sur les marchés financiers et le fait d'immobiliser cette valeur dans le produit conservé en stock. Dans le premier cas, le placement financier permet à l'entreprise d'obtenir des intérêts auxquels elle renonce en gardant le produit en stock. Le pari de l'entreprise qui réalise le stockage est, en effet, que le résultat de l'utilisation du produit sera plus rentable que la perception d'intérêt sur le capital. Dès lors, les intérêts auxquels l'entreprise renonce doivent être considérés comme un coût afin de mesurer le profit réel de son choix.
- **Le coût d'entreposage**
Le troisième élément de coût du stock correspond au coût d'entreposage (ou coût de magasinage). À ce coût correspondent les coûts de l'utilisation de l'entrepôt (foncier, bâtiment et maintenance), les coûts salariaux des agents qui y sont affectés, les coûts des matériels de manutention et de stockage utilisés (chariots élévateurs, transpalettes, étagères de rangement, etc.), les coûts des systèmes d'information liés à l'entreposage, le coût de l'énergie (électricité), les primes d'assurance et les taxes
- **Le coût de rupture**
Le coût de rupture représente le quatrième poste de coût. Le fait de ne pas pouvoir approvisionner un processus en aval par manque de produits en stock engendre, en effet, des coûts. Ceux-ci peuvent s'exprimer de manière très diversifiée. Il peut s'agir d'une perte en chiffre d'affaires (ventes manquées, perte de clients, détérioration durable de l'image de marque de l'entreprise) du paiement de pénalités contractuelles pour retard ou non-livraison.
- **Le coût de démarque**
Enfin, il ne faut pas oublier le coût de démarque. Celui-ci inclut notamment le coût

¹ THIERRY(R) « optimiser votre chaîne logistique, prévoir la demande gérer les approvisionnements et les stocks », Afnor, Paris, 2015, p57.

d'obsolescence qui correspond au vieillissement de certains produits qui ne peuvent plus être vendus ou consommés pour cause de dépassement des dates de péremption ou d'évolution technique ou technologique. Parmi les autres éléments du coût de démarque, les produits abîmés, cassés, perdus ou volés doivent aussi être pris en compte pour disposer d'une évaluation aussi juste que possible du coût du stock au sein de l'entreprise.

3-2-4 Utilité et inconvénients des stocks

Comme chaque chose qui a un côté positif et négatif, le stock a des avantages, comme il a des inconvénients, quand va les citer ci-dessous¹ :

3-2-4-1 Utilité du stock

Parmi les différents avantages qu'offre un stock, il sert à parer à la pénurie, c'est-à-dire essayé de stocker le maximum pendant les années d'abondances pour pallier l'insuffisance et faire face pendant les années dures à suivre.

Le stock peut être aussi constitué dans un but spéculatif, même si la spéculation est contre l'éthique du commerce, on trouve quand même des spéculateurs qui achètent à bas prix pour revendre à la hausse.

Un stock permet d'assurer aussi une consommation constante et régulière d'un produit bien que sa production est irrégulière, par exemple pour les fruits et légumes saisonniers on peut les acheter hors saison grâce à un stockage de ses derniers.

En achetant par grande quantité, on bénéficie d'une réduction du prix unitaire, donc on fait stocker cette quantité afin de profiter de cet avantage.

Le stock sert également à se prémunir contre les aléas de livraison, car il arrive souvent que le fournisseur n'arrive pas à livrer dans le temps imparti, donc l'approvisionnement risque d'être interrompu, alors on fait appel aux stocks afin de faire face à ce genre d'aléas.

Le stock permet de réguler les délais dans l'organisation de la chaîne logistique, dans le cas où le délai d'approvisionnement est supérieur au délai de traitement de commande. En d'autre terme le stock sert de régulateur entre des livraisons et des utilisations qui se font suivant des rythmes différents.

3-2-4-2 Inconvénients du stock

Parmi les inconvénients du stock quand peut citer, il nous vient à l'esprit la notion de périssabilité, car il existe de nombreux produits périssables, dont leur durée de consommation est très courte, l'exemple des produits laitiers, les viandes... etc.

¹ PIERRE(Z) et FABRICE(M) :op.cit. p 16.

Un autre inconvénient du stock, la présence d'invendus, qui génèrent des pertes pour l'entreprises, vue l'immobilisation d'une grande part de la trésorerie, au lieu de l'exploiter autrement.

La rupture des stocks, et aussi un inconvénient et source de problème majeur, pour un commerçant qui subit souvent des ruptures de stocks, cela entraîne un manque à la vente, et sur le moyen terme une perte de clients, donc automatiquement une baisse du chiffre d'affaire. Sans oublier de mentionné que le stock reste toujours exposé à la détérioration, aux incendies et aux intempéries.

L'adaptation aux changements technologiques et l'amélioration de l'efficacité font partie des approches clés, que le chef d'entreprise développe en vue d'assurer la pérennité de son activité. La maîtrise des dépenses ou l'amélioration de la productivité de travail sont couramment utilisées dans ce but.

Il y a pourtant des coûts qui sont beaucoup plus élevés que certains frais de fonctionnement ou de structure, mais qui sont invisibles.

Ces coûts sont générés généralement des erreurs, réclamations, des pertes de client, mévente,.... C'est dans ce contexte que le rôle et l'importance de l'efficacité fait son apparition afin de faire face aux ressources gaspillées ou en temps perdu mais aussi en terme d'insatisfaction pour les personnels ou les clients.

L'objectif du présent chapitre est de comprendre la notion de l'efficacité de l'entreprise de façon détaillée. Ce chapitre est composé de trois sections : la première portera le nom de la conception de l'efficacité, ensuite en passera au diagnostic des objectifs, et pour la fin nous terminons notre chapitre par la présentation des outils d'évaluation et d'amélioration de l'efficacité de l'entreprise.

1. La conception de l'efficacité

L'objectif commun entre différents types d'entreprise c'est la pérennité et la survie, et pour cela elle doit s'adapter constamment aux changements et évolutions de son environnement, et surtout elle doit se tenir continuellement efficace, ce terme d'efficacité ne peut passer inaperçu, ce qui fera l'objet de cette section.

1-1 Définition de l'efficacité

Avant de commencer tout développement, il est nécessaire de présenter un ensemble de définitions proposées par différents auteurs :

D'après YVON MOUGIN « l'efficacité dans l'exercice d'un travail ou d'une activité est le résultat maximum obtenue par une dépense minimum d'énergie dans la mise en œuvre de la conjonction des deux facteurs constitutifs, la force et la distance »¹.

D'après CLAUDE ALAZARD et SABRINE SEPARI « une organisation est efficace si elle atteint ses objectifs analysés par rapport à son environnement »².

BARRAUX a défini l'efficacité comme étant « Le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés dans le langage courant, une entreprise est

¹ YVON(M) « les outils d'optimisation de la performance », Edition d'organisation, paris, 2004, p 11.

² CLAUDE(A) et SABINE(S) « contrôle de gestion, épreuve n°7 », Dunod, 3eme édition, 1996, Paris, p6.

dites efficace quand elle réalise ses objectifs en rendant ses résultats conformes à ses intentions. »¹

Donc d'après ses différentes définitions on peut dire que l'efficacité c'est le fait d'atteindre son objectif quel que soit le niveau des coûts engagés ou les ressources utilisées.

D'une manière plus brève nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{résultats atteints} / \text{objectifs visé}$$

1-2 Distinction entre l'efficacité et les notions voisines

Le concept du mot efficacité a toujours été confondu avec d'autres significations, et d'autre terme, même si il y a une différence fondamentale entre ces concepts suivants :

1-2-1 L'efficience

Selon DEBOISLANDELLE l'efficience est défini comme suit « l'efficience exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens pour les atteindre »².

A travers cette définition on peut constater qu'il y a une très grande différence entre l'efficacité et l'efficience, d'où la deuxième on accorde une très grande importance aux moyens consacrés pour atteindre l'objectif.

L'efficience peut être résumée par le rapport suivant :

$$\text{Efficience} = \text{objectifs visé} / \text{moyens mise en œuvre}$$

On peut dire que n'importe quelle entreprise peut être efficace mais peu d'entre elles qui peuvent être efficiente.

¹ BARRAUX(J) « entreprise et performance globale, outil, pilotage », Ed.Economica, Paris, 1997, P33.

² DEBOISLANDELLE(M) « gestion des ressources humaines dans la PME », Economica, 2eme édition, paris, 1998, p139.

1-2-2 Effectivité

Selon JEAN LOUIS LEMOINGNE « il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire »¹

D'après cette définition on peut conclure que le concept d'effectivité est étroitement lié à la satisfaction vis-à-vis des résultats obtenus, cette relation peut-être interprété par la formule suivante :

$$\text{Effectivité} = \text{niveau de satisfaction obtenu} / \text{résultats obtenus}$$

1-2-3 La performance

Il existe plusieurs définitions et explications de la performance, parmi ses définitions on trouve :

Selon A.KHEMAKHEM « la performance d'un centre de responsabilité (atelier, service, unité, entreprise, branche,...) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés ».²

Dans cette définition présenté ci-dessus, nous constatons que la performance est le degré d'exécution et de réalisation d'une tâche confiée avant et accepté, donc elle traite deux éléments différents l'efficacité et la productivité.

La première est traduite par le degré de la réalisation des objectifs déjà souligné et acceptée par le centre de responsabilité.

Et la productivité est l'aptitude de réaliser les objectifs fixés.

D.WEISS a défini la performance comme suit « la performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut-être pour une équipe direction, le résultat globale, le profit accepté sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion ».³

¹ LEMOINGNE(J.L) « l'évaluation des systèmes complexes », Harvard expansion, 1999, p203.

² KHEMAKHEM(A) « la dynamique du contrôle de gestion », Dunod, Paris, 1992, p 311.

³ WEISS(K) « la fonction ressource humaine », Edition d'organisation, Paris, 1998, p 675.

Pour conclure on peut dire que :

La performance = l'efficacité + l'efficience
--

1-3 Les facteurs d'efficacité

Il y a plusieurs facteurs à prendre en compte afin d'atteindre l'efficacité, parmi ses facteur on site :¹

- La mission et les objectifs doivent être clairs, connus et partagés par l'ensemble du personnel.
- Les produits et les services doivent être de qualité, la possibilité de crée de la valeur ajoutée, et livrés rapidement et au moindre cout.
- Les clients doivent être satisfaits, consultés et impliqués dans l'amélioration des produits et services.
- L'information doit être de qualité, utile et partagée par tous les intervenants en tout temps et en tout lieu.
- Les technologies d'informations, de communications et de production doivent être performantes.
- La compétence du personnel est un facteur primordial, on plus de la motivation, le sens de responsabilité et le partage des valeurs.
- Le style de gestion, le cadre de gestion (politique, organigramme), l'ambiance et l'environnement de travail doivent favoriser l'innovation, la collaboration, et le travail collectif et l'orientation client.

1-4 Les sources de l'efficacité

On a trois sources principales de l'efficacité :²

- **Source humaine** : celle du collaborateur de l'organisation à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacité parce que notre propos est celui de gestion social et qu'il n'y a pas de production sans hommes pour la concevoir ou la réaliser.
- **Source technique** : elle est définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec efficacité les investissements.
- **Source financière** : décrivant l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers.

¹ SABRINA(L) et IMENE(R) « mémoire de fin cycle pour obtention du diplôme de License en science commerciales », « essai de mesure de la performance de la logistique », juin 2012, p 39.

² BRIHI(S) : op.cit. p 34.

1-5 Les huit principes de management

Il existe huit principes de management sur lesquels sont fondées les normes relatives au système de management de la série ISO 9000. Ils peuvent être utilisés par la direction pour servir de cadre à l'amélioration de l'efficacité et de performance totale de l'organisme.¹

1. Principe 1 - Orientation client
2. Principe 2 – Leadership
3. Principe 3 – Implication du personnel
4. Principe 4 – Approche processus
5. Principe 5 – Management par approche système
6. Principe 6 – Amélioration continue
7. Principe 7 – Approche factuelle pour la prise de décision
8. Principe 8 – Relation mutuellement bénéfique avec les fournisseurs.

1-5-1 Orientation client

Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes.

Les avantages de ce principe sont :

- Augmentation des recettes et des parts de marché résultant de la souplesse et de la rapidité des réactions face aux opportunités du marché.
- Efficacité accrue dans l'utilisation des ressources de l'organisme pour augmenter la satisfaction du client
- Plus grande loyauté des clients conduisant à un renouvellement des relations d'affaires

1-5-2 Leadership

Orientation de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme.

Avantage du principe :

- Les buts et objectifs de l'organisme sont compris par le personnel et le motive
- Les activités sont évaluées, alignées et mise en œuvre de façon unifiée
- Les défauts de communication entre les différents niveaux d'un organisme sont réduits au minimum

1-5-3 Implication du personnel

Les personnes à tous niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme.

¹ BRIHI(S) : op.cit. p 36, 37.

Les avantages :

- Personnel motivé, impliqué et engagé pour l'organisme
- Innovation et créativité pour les objectifs de l'organisme
- Membres du personnel responsables de leurs performances individuelles
- Personnel soucieux de participer et de contribuer à l'amélioration continue

1-5-4 Approche processus

Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus.

Avantage de ce principe :

- Coûts et durées de cycle réduits par l'utilisation efficace des ressources
- Résultats améliorés, cohérents et prévisibles
- Focalisation sur les opportunités d'amélioration et classement par ordre de priorité

1-5-5 Management par approche système

Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité de l'organisme à atteindre ses objectifs.

Avantages du principe :

- Intégration et alignement des processus qui permettront d'atteindre au mieux les résultats désirés.
- Aptitude à focaliser les efforts sur les processus clés.
- Conférer à parties intéressées la confiance dans la cohérence, l'efficacité et l'efficience de l'organisme.

1-5-6 Amélioration continue

Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme.

Avantage du principe :

- Avantage concurrentiel grâce à des capacités organisationnelles améliorées.
- Alignement des activités d'amélioration à tous les niveaux par rapport aux objectifs stratégiques de l'organisme.
- Souplesse et rapidité de réaction face aux opportunités.

1-5-7 Approche factuelle pour la prise de décision

Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations.

Avantage du principe :

- Décisions bien informées.
- Meilleure aptitude à démontrer l'efficacité des décisions antérieures par référence à des données enregistrées.
- Augmenter l'aptitude à examiner, mettre en cause et changer les opinions et les décisions.

1-5-8 Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.

Avantage du principe :

- Aptitude accrue à créer de la valeur pour les deux parties.
- Souplesse et rapidité des réactions face à l'évolution du marché ou des besoins et des attentes du client.

2. De l'efficacité à la performance

Dans la section précédente nous avons abordé le concept de l'efficacité, et nous l'avons traité en détail, dans cette section on continue sur la même lancée, ce qui nous conduira à aborder un deuxième concept qui est étroitement liée avec ce dernier, on parle du terme de performance.

2.1 Définition de la performance

Comme on l'a si bien défini dans la section précédente on dit que la performance correspond à l'atteinte d'objectif ou de résultat attendus, quelle que soit la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat) ou bien au sens large du processus qui mène au résultat (action).

La performance est multidimensionnelle à l'image des buts organisationnels, elle est subjective et dépend des référents choisis (buts, cibles).

Selon BOURGUIGNON « en matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels ».¹

De ce qui précède, la performance traduit donc :

- Le degré de satisfaction des objectifs fixés par chaque centre de responsabilité : qui se traduit par le terme « efficacité ».
- Elle aussi le résultat final et ultime de l'ensemble des efforts d'une organisation ou entreprise.
- Comment y faire pour réaliser les objectifs soulignés par l'entreprise : on parle du terme « d'efficience ».

¹ BOURGUIGNON(A) « définir la performance : une simple question de vocabulaire en performance et ressources humaines », Economica, Paris, 1996, p 20.

2-2 Typologie de la performance

On distingue trois types de performance, chacune diffère de l'autre, et qui sont comme suit :¹

2-2-1 La performance organisationnelle

Ce type de performance prend en compte la façon dont la quelle l'entreprise s'arrange pour atteindre ses objectifs, et la méthode adaptée pour les arriver. KALIKA M un professeur à Paris DAUPHINE suggère quatre facteurs pour l'efficacité organisationnelle :

- Le respect de la structure formelle
- Les relations entre les composants de l'organisation (logique d'intégration organisationnelle)
- La flexibilité de la structure, et le meilleur exemple reste toujours le juste à temps de Toyota.
- La qualité de circulation et de fluidité de l'information.

Donc la performance d'entreprise est la valeur récoltée de son organisation. Cette dernière est primordiale puisque elle détermine les besoins de système social dans une entreprise, mais aussi elle structure l'emploi et l'ensemble des postes, lesquelles montrant, à leur tour, les requis professionnels. Dans cette théorie, la performance a eu assez spontanément tendance à s'identifier la productivité, elle-même a ramené à sa version de productivité apparente du travail (quantité produite / nombre d'heures travaillées).

2-2-2 La performance stratégique et la performance concurrentielle

Contrairement au courant qui se base sur l'aspect financier pour mesurer la performance à court terme, certain entreprises ont tout misé sur la performance à long terme, pour assurer leurs pérennités et leurs survies.

La performance est, alors celle du maintien d'une distance avec les concurrents, à travers la logique du développement à long terme entretenue par une forte motivation de tous les membres de l'organisation. La performance à long terme est, donc, associée à la capacité à remettre en cause des avantages acquis pour éviter l'échec d'un bon concept, à la définition d'un système de volonté visant le long terme et à la capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrice de marge.

La recherche de la performance ne dépend plus de la seule action de la firme, mais aussi de ses accommoder, voir à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans un secteur.

La performance peut être, à la fois, l'exploitation d'un potentiel existant (qui permet de garder une position favorable) et le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels, par l'anticipation et la construction des règles du jeu qui prévaudront dans

¹ ZERROUUT(M) « mémoire de fin d'étude pour l'obtention d'un master en science commerciale, l'apport du management de la production sur la performance commerciale de l'entreprise », Septembre 2015, p 36.

l'avenir. La performance concurrentielle dépend largement de l'analyse stratégique des règles du jeu concurrentiel.

2-2-3 La performance humaine

De nos jours, il est devenu clair que la performance de l'entreprise ce n'est pas seulement sa santé financière, mais aussi la présence de l'aspect humain, qui reste un facteur déterminant pour le futur de l'entreprise.

Nous savons tous que l'homme est la force motrice de toute évolution et un enjeu majeur à maîtriser pour avoir un avantage concurrentiel et crée de la valeur ajoutée.

Le directeur général de groupe Carnaud MetalBox nous propose la formule suivante pour mesurer l'efficacité humaine potentielle d'un capital humain :

$$EH = M * C * C$$

Ce dernier suggère de considérer l'efficacité humaine (EH) comme résultat toujours, du rassemblement de collaborateurs.

M : Motivation : motivation à volonté d'agir et de réussir, adhésion dynamique de chacun.

C : Compétence : compétence professionnelle, savoir et savoir-faire (c'est la condition de l'efficacité individuelle).

C : Communication : communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes (ce que l'on désigne en anthropologie par le concept de culture).

2-3 Caractéristiques de la performance

La performance regroupe un ensemble de caractéristique quand peut les cités dans les ponts suivants :¹

-La performance est construite comme support à des jugements. Elle est souvent définie par des critères conformes à la présentation que se font théoriciens et praticiens de la performance et sa mesure ;

« Elle implique un jugement de valeur sur les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation sur son environnement. Ce concept possède, en tant que construit social, autant de signification qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent. »

Alors la performance reste une affaire de perception. Pour un dirigeant, elle pourrait être la rentabilité ou la compétitivité de son entreprise, pour un employé, elle pourrait être le climat de travail, et pour un client, la qualité des services rendus.

« La performance est devenue une notion d'autant plus complexe à appréhender qu'il semble difficile aujourd'hui d'être en bonne position sur tous les critères à la fois. »

¹ DERRAR(B) et CHAHLAT(N) « mémoire de fin cycle pour l'obtention d'un master en science commerciale, essai d'analyse de politique de distribution et son impact sur la performance commerciale », 2013, p 38.

-La performance est un concept évolutif (dans le temps). Les composants de la performance évoluent dans le temps, les critères d'évaluations internes et ceux définis par l'environnement se modifiant. Ainsi, des facteurs qui conditionnent le succès d'une entreprise pendant une phase d'innovation peuvent se révéler incompatibles avec ceux exigés pendant une phase de développement.

« Il faut, admettre qu'il existe des combinaisons de facteurs humains, techniques, financiers, organisationnels qui sont efficace dans un contexte donné et qui ne le sont plus dans d'autre ces combinaisons sont multiples, et changent au cours du temps ».

La performance à un effet rétroactif sur l'organisation, elle agit sur le composant des dirigeants, si les résultats sont en dessus des objectifs, les responsables vont reconsidérer les choix stratégiques.

Cela se vérifie quand le dirigeant cherche à minimiser les coûts, tout en veillant à améliorer la qualité des produits et à maintenir le moral des salariés. Ces critères imposent donc des arbitrages permanents. Toutes les composantes n'ont pas la même importance.

Si la dimension économique reste dominante, une entreprise peut à un stade particulière de son évolution ou en fonction de la personnalité de son dirigeant, donner la priorité à telle dimension (ressources humaines, satisfaction des groupes externes...).

Définition de la performance, pour mieux cerner le concept de la performance, il est utile de montrer l'ensemble des définitions proposées par quelques auteurs :

« La performance est un mot d'origine anglaise, de l'ancien français performance, de performer, accomplir ».

Pour A, KHEMAKHEM : « la performance d'un centre de responsabilité (atelier, service, unité, entreprise, branche...). Désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité à atteindre les objectifs qu'il avait acceptés »²

La performance traduit donc deux phénomènes :

- Le degré de satisfaction (d'atteinte) de l'objectif ou des objectifs fixés, qui se traduit par le terme « efficacités ».
- La manière dont ce (ces) objectif(s) est (sont) réalisé(s) qui est (sont) traduite(s) par le terme efficience.

2-4 La mesure de la performance

Afin de mesurer la performance on faire appel à un ensemble de critère ou d'indice :¹

2-4-1 Les critères de mesure de la performance

Ce critère est une expression quantifiable des objectifs et des résultats, ainsi, il remplit plusieurs fonctions entre autres :

¹ INTISSAR(S) «mémoire de fin cycle pour l'obtention d'un diplôme de master en science commerciales, analyse de la fonction achat et son impact sur la performance commerciale de l'entreprise », 2015, p 63.

- Il sert de point de départ à la planification de la prévision dans l'entreprise.
- Il soutient à la formulation des stratégies, des méthodes et des pratiques de gestion, dans la perspective de la mise en place des objectifs pour lesquels l'entreprise a été créée.
- Il offre une base pour l'évaluation de la performance (résultat, production, rendement, productivité...) de l'entreprise et afin de porter un jugement objectif sur l'efficacité et l'efficience avec lesquelles l'entreprise réalise ses tâches.
- Il permet d'examiner le bien-fondé des décisions prises au niveau de l'entreprise.

S'agissant des décisions à long terme, parfois, il permet même de mettre en cause le projet de l'entreprise, autrement dit ses choix stratégiques.

- Il constitue un régulateur de l'alimentation de l'entreprise : plus le degré de réalisation de l'indice de performance est élevée seront les primes distribuées au personnel et plus élevée sera la possibilité pour l'entreprise de se procurer davantage de moyen. Le niveau de performance se répercute en effet sur le montant des fonds de développement de l'entreprise.

2-4-2 Les finalités de mesurer la performance

➤ Afin d'apprendre et innover :

On mesure la performance, pour apprendre, au sens de l'apprentissage organisationnel du Balanced Scorecard (pour la réalisation d'une maîtrise des processus et de rassembler un avantage compétitif durable).

La mise en place de règles de bonnes pratiques fondées sur l'expérience constitue une source d'apprentissage riche pour l'organisation, et le secteur.

➤ Afin d'améliorer :

La littérature reconnaît un lien de cause à effet quasiment direct entre le développement d'un système de mesure de la performance et l'amélioration de celle-ci pour l'organisation. Cette relation n'est cependant pas évidente à expliquer : comment l'information créée se transforme-t-elle en une amélioration perceptible de l'activité.

L'introduction de la performance doit permettre d'identifier ces facteurs internes ou externes à l'organisation qui influencent son activité, et les systèmes de mesure doivent permettre de mettre en lumière les zones critiques d'opportunités et de menaces, d'identifier les leviers d'amélioration.

➤ Afin de communiquer

La performance est le sceau du contrat qui lie les parties prenantes de l'organisation entre elle. Aussi la mesure de la performance a pour objectif de leur fournir des outils

d'aide à la décision pour renouveler, ou rompre, leur engagement auprès de la structure.

Le procédé d'évaluation de la performance doit permettre d'utiliser un langage commun aux parties prenantes à qui il s'adresse pour simplifier les interactions entre celle-ci.

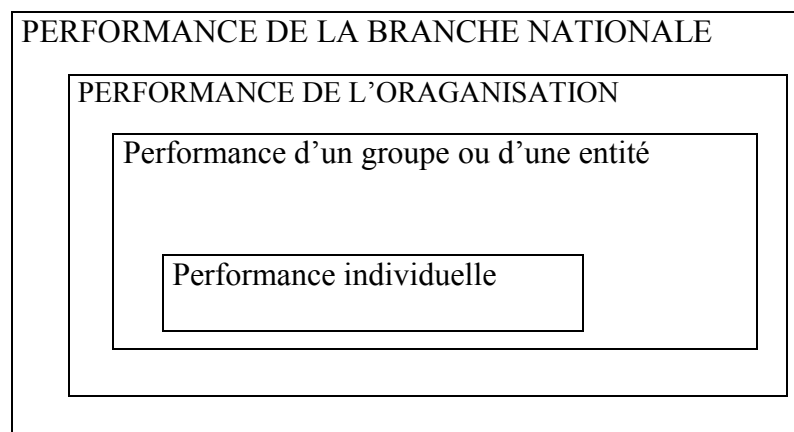
2-4-3 Identification des niveaux de mesure de la performance

La performance peut être appréciée aux quatre niveaux schématisés ci-dessous. L'attention des gestionnaires sera surtout retenue par les trois premiers :

- Performance individuelle au niveau du poste qui fondera une partie de la rémunération.
- Celle du groupe ou de l'unité qui sert de base aux réflexions d'organisation.
- Celle de l'entreprise dans son ensemble pour les choix stratégiques.

Les niveaux d'analyse plus macro-économiques peuvent donner les indications générales mais échappent à la problématique du pilotage social.

Figure n°2-1 : les niveaux de mesure de la performance.



Source : MARTORY(B), CROZET(D), « gestion des ressources humaines : pilotage social et performance », Dunod, 2004, p 165.

2-5 Identification des sources de performance

La performance perçue et mesurée au niveau du groupe de l'entreprise, trouve son origine dans deux sources dont l'incidence est combinée : l'une est interne, l'autre est hérité de l'environnement.¹

D'un côté, une performance intrinsèque ou performance de l'entreprise qui résulte elle-même de la combinaison :

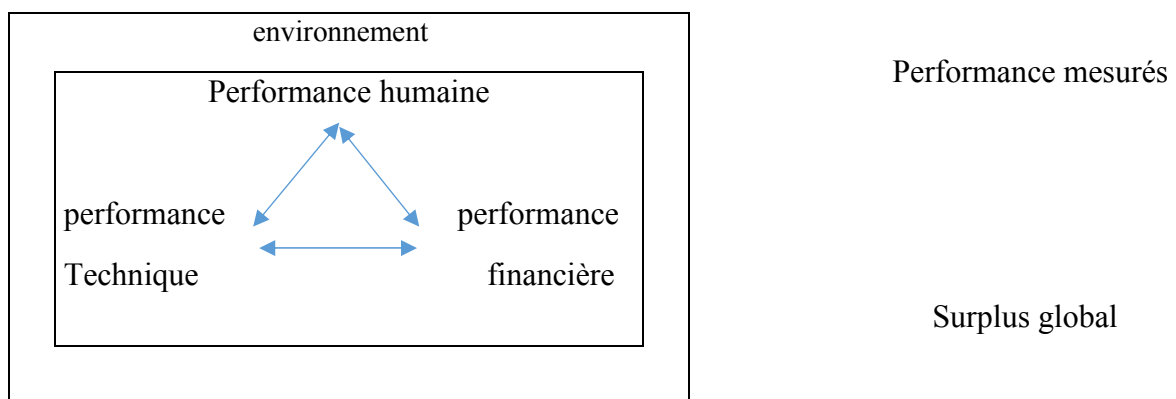
¹ ZERROUT(M) : op.cit. p 40.

- D'une performance humaine, celles des collaborateurs de l'organisation à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacité parce que notre propos est celui de la gestion sociale et qu'il n'y a pas de production sans hommes pour la concevoir ou la réaliser.
- D'une performance technique, définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec efficacité les investissements.
- D'une performance financière décrivant l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers.

De l'autre côté, une performance extrinsèque ou hérité de l'environnement qui tient à l'ensemble des évolutions externes.

Un vendeur voit s'ouvrir des marchés très porteurs, les prix de cession d'une filiale s'élèvent, une entreprise bénéficie de l'exploitation temporaire d'un brevet, autant d'exemples de situation de vente qui ne sont pas attribuables à l'efficacité interne d'une organisation en position de percevoir les autres.

Figure n°2-2 : Les sources de la performance



Source : MARTORY(B) et CROZET(D) : gestion des ressources humaines : pilotages social et performances. Edition Dunod, 5eme Edition, 2002, p 165.

3. Evaluation et amélioration de l'efficacité

Nous concluons notre deuxième chapitre avec cette section qui portera le nom d'évaluation et amélioration de l'efficacité, ou nous allons traiter les outils et les étapes de mesures et d'évaluation de l'efficacité, ensuite en passera aux critères essentiels pour améliorer l'efficacité de l'entreprise.

3-1 Mesurer et évaluer l'efficacité

Afin de mesurer et évaluer l'efficacité d'une entreprise il est nécessaire de suivre un ensemble d'étapes, qui permettent au responsable de la qualité mettre en place des dispositifs pertinents nécessaires à la surveillance de l'efficacité des processus. Ces étapes sont les suivants :¹

3-1-1 Déploiement des objectives qualités (tableau de bord et indicateurs)

La première étape qui nous permet de mesurer l'efficacité et l'efficience des processus, consiste à l'alignement des objectives qualités et des indicateurs de pilotage associés à chaque processus sur les axes de résultats retenus. Donc en premier on doit élaborer un tableau de bord.

3-1-1-1 Définition du tableau de bord

GERMAIN CHRISTOPHE a défini le tableau de bord comme suit « c'est un outil d'aide à la décision et à la prévision, et ensemble d'indicateur peu nombreux conçu pour permettre aux gestionnaire de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions. »²

Donc le tableau de bord est un outil de gestion qui permet de traduire la stratégie de l'entreprise en indicateurs de performance, précis et pertinents.

3-1-1-2 Principaux rôles du tableau de bord

Le tableau de bord a pour première vocation de fournir un ensemble d'informations à un responsable pour que celui-ci puisse orienter ses décisions et ses actions en vue d'atteindre ses objectifs. Les informations doivent être fiables, intelligibles, synthétiques et produites souvent. Elles peuvent être utilisées soit au titre de la surveillance des délégations (ce sont alors des données de reporting destinées à la direction de l'entreprise ou aux responsables des niveaux hiérarchiques supérieurs), soit dans une optique d'auto-contrôle (tous les responsables de l'entreprise peuvent dans ce cas être concernés).

Le tableau de bord a également pour mission complémentaire de favoriser la maîtrise des événements qui interviennent en amont des résultats financiers. Il doit pour cela être réactif (ce qui suppose des périodicités de diffusion rapprochées) et contenir des indicateurs physiques en prise directe sur les variables opérationnelles (qualité, délais, flexibilité, variété) qui sont à l'origine des processus de création de valeur.

Le troisième rôle fondamental du tableau de bord est celui qui est le plus débattu aujourd'hui, consiste à assurer la cohérence entre la stratégie et les opérations.³

3-1-1-3 Elaboration du tableau de bord

Pour élaborer le tableau de bord d'une entité, la méthodologie OVAR prévoit en premier lieu d'appliquer les mêmes principes que pour le tableau de bord de l'entreprise :¹

¹<http://www.techniques-ingenieur.fr/fiche-pratique/genie-industriel-th6/piloter-et-animer-la-qualite-dt34/mesurer-l-efficacite-des-processus-0596/consulté le 22/04/2016> à 17:00.

² CHRISTOPHE(G) « tableau de bord », e-theque, 2003, p 6.

³ Idem

- Les objectifs (O) de l'entité doivent être définis et traduits en indicateurs de résultat
- Les variables d'actions (VAR) permettant d'atteindre ces résultats doivent être clarifiés et elles-mêmes mesurées par des indicateurs spécifiques.

Pour les objectifs, c'est très clair, comme on l'a dit précédemment que l'entreprise doit interpréter ses objectifs sous formes d'indicateurs mesurables et pertinent. Mais on ce qui concerne les variables d'action, on va essayer d'éclaircir par un simple exemple, prenons le cas d'une entreprise industrielle, dont les objectifs ont été exprimés en termes de qualités des produits, maitrises des couts de production, respect des délais de livraison.

Les variables d'action principales pour chacun de ces objectifs peuvent être les suivantes :

- Qualité de produits : bonne coordination avec les équipes commerciales, afin de comprendre la demande du client, qualification des ouvriers, machines performantes.
- Maitrise des couts de production : productivité des ouvriers, maitrise des couts d'achat des matières.
- Respects des délais de livraison : bonne coordination avec les équipes commerciales, disponibilité des matières, machines et des ouvriers, maitrise des délais de transport.

Le tableau de bord d'une usine sera ainsi très différent de celui d'un service achats ou d'une entité commerciale, car la nature de leur mission diffère et que leurs objectifs s'expriment en des termes différents. Les tableaux de bord de deux usines pourront également différer si, à objectifs équivalents, les variables d'action diffèrent : pour l'une la qualité peut être le levier central de performance, pour l'autre le niveau de stock sera plus important.

Il existe toutefois un risque de créer une mosaïque de tableau de bord sans aucune cohérence, voire qui soient contradictoires les uns avec les autres. Ceci peut s'observer dans certaines entreprises, et ce d'autant plus qu'elles sont cloisonnées. La coordination des tableaux de bord est donc importante.

3-1-1-4 Typologie des tableaux de bords

Il existe trois types de tableau de bord, chaque tableau a ses composantes spécifiques :²

❖ Tableau de bord de l'activité

Il s'agit du tableau classique, qui présente des indicateurs pour suivre des activités. Il est nécessaire quand il ne s'agit pas de piloter un objectif auquel est associé un plan d'action. Il est nécessaire quand il s'agit de suivre une entité, ayant une structure définie (un organigramme par exemple ou les huit principes de management de l'ISO 9004). Ce type de tableau de bord n'est pas meilleur qu'un autre. Il est utile quand le suivi des différentes activités prime sur le suivi d'actions mises en œuvre pour atteindre un objectif.

¹FRANCOISE(G) et autre « contrôle de gestion et pilotage de la performance », Gualino éditeur, 2eme édition, 2005, Paris, p 163.

²JEAN-YVES(S) « tableaux de bord pour décideurs qualité », Afnor, 2eme édition, 2006, Paris, p 30.

Tableau n°2-1 : caractéristique du tableau d'activité

composantes	Contenu ou nature
Indicateurs	Toute statistique relative au système d'information, formel ou informel, peut y figurer. Généralement, l'information figure plutôt sous forme de tableaux
Structure des indicateurs	Elle reflète la structure du système dont on veut suivre les activités : elle représente généralement les fonctions de l'entreprise, issues par exemple de l'organigramme et/ou les activités mises en œuvre. Les outils de manipulation d'information y sont souvent associés : datamining, datamart, Balanced scorecards
Destinataire principal	Tout décideur impliqué dans l'une des activités suivies
Plan d'action	Les actions peuvent être affectées à des objectifs ou activités, mais la modélisation du plan d'action n'existe pas dans le tableau d'activités.
Pilotage d'objectifs	Il arrive que les objectifs soient suivis par des indicateurs (de performance par exemple dans les Balanced scorecards), mais la représentation des objectifs par des indicateurs n'est pas suffisante pour atteindre ces objectifs tant qu'un plan d'action structuré et inter-relié n'est pas défini.

❖ Tableau de bord de pilotage

Il s'agit du véritable tableau de bord pour atteindre un ou plusieurs objectifs en pilotant les plans d'action préalablement définis.

Tableau n°2-2 : caractéristique du tableau de pilotage

composantes	Contenu ou nature
Indicateurs	Toute statistique relative au système d'information, formel ou informel, peut y figurer. Afin de pouvoir mener les recherches éventuelles de similitudes de comportement, tous les indicateurs doivent être accessibles sur la même périodicité.
Structure des indicateurs	Elle reflète la structure des plans d'action mis en place pour atteindre chaque objectif.
Destinataire principal	Le pilote responsable de l'objectif, et accessoirement, les acteurs du plan d'action et le décideur de niveau N + 1
Plan d'action	Le plan d'action n'est pas une check-list d'actions, mais un ensemble d'actions structurées et inter-reliées. Deux techniques se présentent pour structurer le plan d'action : celle de la relation amont-aval et celle issue des approches par les processus
Pilotage d'objectifs	Les objectifs à piloter sous forme de tableaux de bord doivent comporter une part de risque, pour l'entreprise et/ou pour le responsable de l'objectif

❖ Le tableau de bord de projet

Le management par projet s'est instauré pour piloter l'atteinte d'un objectif, généralement matérialisé par un produit physique (construire une maison, développer logiciel, réaliser un

produit). Le projet possède une date de début, une date de fin et, surtout, des jalons en fin de chaque étape, matérialisés par un produit livrable intermédiaire: pour une maison, la fin des soubassements, la fin de la construction du gros œuvre, la fin de la charpente. Le produit est à réaliser pour une date.

Tableau n°2-3 : caractéristique du tableau de projet

composantes	Contenu ou nature
indicateurs	Toute statistique relative au système d'information, formel ou informel, du projet peut y figurer. Toute étape peut donner lieu à indicateurs, que ce soit concernant les moyens, la production d'unités produites et les non-qualités éventuelles. La consommation entre le réalisé et le prévu y est particulièrement suivie, de même que le délai final de réalisation.
Structure des indicateurs	Elle reflète la structure de la base de travail (phases, activités, tâches) et suit tout particulièrement la réalisation de jalons de fin d'étape. Au sein de chaque étape, si un chemin critique existe pour la réaliser, un suivi particulier du sous-projet peut également être mené.
Destinataire principal	Le pilote responsable du projet, accessoirement, les acteurs du plan projet et éventuellement le maître d'ouvrage du projet intéressé à la disponibilité du produit à la date prévisionnelle.
Plan d'action	Sa structure est celle de la base de travail présentant l'enchaînement des étapes et matérialisant le chemin critique du projet
Pilotage d'objectifs	La finalité du projet, est de réaliser un objectif, constitué de ses composantes de quantité, de qualité, de cout et de date.

3-1-2 Mesurer l'efficacité et l'efficience de chaque processus

Vous devez définir pour chaque activité significative un indicateur de performance et un indicateur d'amélioration, tous deux affectés d'une valeur-cible. De manière factuelle, l'atteinte ou non de la valeur-cible devient donc une donnée disponible à tout moment.

3-1-3 Examen formel ou revue de processus

Un examen formel consiste à relever par exemple tous les mois le résultat des indicateurs et à comparer les résultats aux valeurs-cibles, puis à appliquer les règles établies ci-dessus avant de consolider ces résultats avec les indicateurs du tableau de bord de management du système Qualité.

3-2 Amélioration de l'efficacité

Après avoir faire une évaluation globale sur l'efficacité de l'entreprise, cette dernière ne doit pas se contenter que de l'évaluation, elle doit mettre en œuvre des outils de préventions et d'améliorations au profit de son efficacité, ses outils sont présentés comme suit :¹

3-2-1 La prévention des défauts

Cette démarche vise à identifier, au fur et à mesure qu'ils se produisent, les problèmes de fonctionnements par exemple : les défaillances, réclamations, contentieux...etc. d'en analyser l'origine et de mettre en place des actions d'amélioration pour en supprimer les risques.

Comme on l'a dit précédemment toute activité connaît des dysfonctionnements.

Par exemple, des matériels qui tombent en panne, une rupture de stock, des produits non-conformes retournés par le client, une information qui circule mal, des personnels absents ou mal informés.

Ces défauts font malheureusement partie du quotidien de l'activité d'une entreprise, d'un professionnel libéral ou d'un travailleur indépendant.

Ils affectent aussi bien le client (problèmes de qualité des prestations), que le personnel (plaintes des clients, re-travail...) ou le professionnel lui-même (temps perdu, stress ou perte de revenu).

Longtemps, on n'a accordé d'attention qu'aux défaillances les plus graves. On attendait en quelque sorte que l'incendie se déclare pour prendre conscience de l'existence d'un problème. L'approche moderne des organisations considère au contraire qu'il n'y a pas de petit problème et que toute défaillance doit être identifiée et traitée pour éviter qu'elle ne se reproduise et ne provoque des défaillances plus graves.

Cette approche permet de réaliser des économies importantes en réduisant le coût des défaillances. Car une défaillance se traduit toujours par un gaspillage. Il faut refaire le travail qui n'a pas été bien fait du premier coup ou fournir des compensations au client.

La démarche de prévention des défauts proposée consiste donc à identifier les dysfonctionnements qui se produisent dans le cours de l'activité puis à les reporter dans un tableau. Il s'agit ensuite d'en analyser les causes puis de les réduire par des actions d'amélioration appropriées.

La réduction systématique des causes des défauts permet de mieux satisfaire le client, de réaliser des gains d'efficacité significatifs tout en augmentant le confort de travail du professionnel et des personnels.

3-2-2 La mise en valeur des bonnes idées

Visant à noter de façon systématique les idées d'améliorations produites par le professionnel ou ses collaborateurs et à les mettre en œuvre par ordre d'importance pour l'entreprise.

¹GILLES(B) « améliorer votre efficacité », Afnor et Edition livres à vivres, Paris, 2010, P1.

Les idées innovantes peuvent surgir à tout moment dans la vie d'une organisation. Les entreprises performantes qui pratiquent la démarche d'amélioration continue de leur efficacité sont organisées pour les recueillir et les valoriser.

Ces idées d'amélioration leur permettent de réaliser des gains de productivité importants. Des primes sont parfois accordées aux personnels auteurs des innovations les plus remarquables.

Dans une petite structure, l'essentiel des idées d'innovation vient du professionnel lui-même.

Celui-ci veillera à ne pas les laisser échapper car elles constituent un réservoir d'améliorations qui peuvent transformer une entreprise ordinaire en réussite exemplaire.

La meilleure façon de valoriser ses idées d'amélioration est donc de s'organiser pour les recueillir et les traiter.

On commence donc par noter les idées quand elles viennent. Puis ces notes sont classées, soit dans le dossier du client lorsqu'elles se rapportent à un contrat précis, soit dans un dossier « Plan d'amélioration » si l'idée se rapporte à l'activité en général.

Les propositions du plan d'amélioration sont ensuite hiérarchisées par ordre d'intérêt, les idées les plus intéressantes étant mises en œuvre en priorité.

3-2-3 La prévention des risques

C'est une démarche qui consiste à identifier les problèmes potentiels qui pourraient survenir dans l'exercice de l'activité et à les réduire par des actions préventives appropriées.

Les organisations ont généralement tendance à sous-estimer les risques et à consacrer ensuite beaucoup d'argent, d'énergie et de temps.

Les entreprises efficaces ont compris qu'une prévention systématique des risques leur permet à la fois de mieux fiabiliser leurs prestations et de réduire les coûts liés aux défaillances imprévues.

L'identification des risques consiste à dresser une liste exhaustive des problèmes potentiels qui peuvent affecter l'activité.

Dans le cas d'une évaluation simplifiée, le risque est estimé sur une échelle d'importance comprenant 4 niveaux : risque « très important », « important », « moyen », « faible ».

Dans le cas d'une évaluation développée, on quantifie le risque sur la base de 4 critères : sa « probabilité d'apparition », sa « gravité », « la possibilité de le détecter » avant qu'il ne se produise et d'en « compenser les conséquences » après coup.

Une fois le risque évalué selon l'une ou l'autre méthode, des actions préventives sont mises en place visant à réduire les risques les plus importants.

L'analyse des risques s'applique aussi bien à l'activité générale qu'à des commandes particulières.

Le chef d'entreprise trouvera dans l'analyse des risques un outil lui permettant de travailler dans de meilleures conditions de sécurité et de confort. Il pourra ainsi mieux se consacrer à son métier qui est sa vocation première.

Pour la plus part des entreprises est surtout les entreprises industrielles l'efficacité est un objectif primordial ou on vise une exploitation maximale de ces potentialités, des performances élevées et régulières et une utilisation optimale de ces ressources.

La survie de l'entreprise dans un environnement concurrentiel dépend directement de l'efficacité de sa chaîne d'approvisionnement, d'où sa lui permette de répondre à l'exigence accru des clients d'une part : livrer le bon produit, au meilleur conditionne et au bon moment, et d'une autre part garantir des meilleurs conditions économiques.

Durant ce chapitre, nous allons essayer d'évaluer le degré d'influence de la logistique d'approvisionnement sur l'efficacité de notre organisme d'accueil qui est la centrale de production d'électricité. Ce chapitre est divisé en trois sections :

La première section est dédiée à la présentation de notre organisme d'accueil en donnant un aperçu organisationnel sur cette société, ces principales fonctions et ces objectifs. Dans la deuxième section, nous allons détaillés le service d'approvisionnement de la centrale. Et enfin une analyse des résultats quantitatifs clôturera notre chapitre.

1. Présentation de la centrale d'EL Hamma

Dans cette section nous allons présenter notre organisme d'accueil SPE ainsi que le groupe SONELGAZ, ces activités, missions et objectifs.

1-1 Présentation du groupe SONELGAZ

La société nationale de l'électricité et du gaz, par convention SONELGAZ, a été créé par ordonnance N°56-69 du 01-08-1969, l'ensemble des biens, droits et obligation de l'ex électricité et gaz d'Algérie « EGA » été transfère à SONELGAZ. Son statut actuel, est celui d'établissement public à caractère industriel et commercial « EPIC » qui date de septembre 1995.¹

1-2 Evolution

Comme toute entreprise moderne SONELGAZ n'a pas cessé d'adapter son organisation face aux mutations du milieu économique, dans l'objectif de prise en charge toujours plus efficiente des ses programmes d'investissement sans cesse croissant.

Dès 1969 date de sa création, SONELGAZ a créé des unités de travaux intégré dans des structures, mais tout à fait autonomes

En 1976 l'électricité a été introduite dans 1000 villages, ainsi que la construction de 6800km de réseaux

1977 marque un tournant, avec le lancement d'un projet unique et en son genre (le plan national de l'électrification de 57% en 1977 à 96% en 1996)

Durant les années 90, l'ouverture du pays à l'économie de marché l'arsenal législatif y affère d'une part et les effets de la mondialisation d'autre part, ont réduit la nécessité pour

¹ Document interne de la direction générale.

SONELGAZ de créer des filiales et de prendre des participants aux capitaux de plusieurs sociétés par action.

Ce partenaire a donné naissance à :

- ALGESCO (Algero-Américaine) pour la maintenance des turbines à gaz
- SAFI (Algero-Française) pour différentes activités liées au gaz naturel et à l'hydrocarbure

A la fin des années 90, sous le même dynamique de recentrage de l'entreprise sur ces activités principales, ces filiales inscrites par SONELGAZ dans une autre configuration contenant un éventail de 12 filiale.

1-3 Organisations du groupe SONELGAZ

Sonelgaz est aujourd'hui érigé en Groupe industriel composé de 39 filiales et 5 sociétés en participation. Ainsi, ses filiales métiers de base assurent la production, le transport et la distribution de l'électricité ainsi que le transport et la distribution du gaz par canalisations.¹

On compte:

1. La Société de Production de l'Electricité (SPE),
2. Sharikat Kahraba wa takat moutadjadida (SKTM)
3. La Société de l'Engineering de l'électricité et du Gaz (CEEG)
4. La Société de Gestion du Réseau de Transport de l'Electricité (GRTE),
5. La Société de Gestion du Réseau de Transport Gaz (GRTG),
6. L'Opérateur Système électrique (OS), chargée de la conduite du système Production / Transport de l'électricité,
7. La Société de Distribution de l'électricité et du gaz d'Alger (SDA),
8. La Société de Distribution de l'électricité et du gaz du Centre (SDC),
9. La Société Distribution de l'électricité et du gaz de l'Est (SDE),
10. La Société de Distribution de l'électricité et du gaz de l'Ouest (SDO).

Les sociétés travaux du Groupe Sonelgaz, Kahrif, Kahrakib, Etterkib, Inerga et Kanaghaz, sont spécialisées dans le domaine de la réalisation des infrastructures énergétiques (engineering, montage industriel, réalisation de réseaux...) et c'est grâce à ces sociétés que l'Algérie dispose aujourd'hui d'infrastructures électriques et gazières répondant aux besoins du développement économique et social du pays.

¹ Document interne à la division technique.

Par ailleurs, les filiales métiers périphériques sont en charge d'activités annexes, telles que la maintenance d'équipements énergétiques, la distribution de matériel électrique et gazier, le transport et la manutention exceptionnels, ... etc.

De plus, Sonelgaz détient également des participations dans des sociétés, dont le métier est en rapport avec le domaine de l'électricité et du gaz.

1-4 Evaluation du chiffre d'affaire

Le tableau ci-dessous montre l'évolution du chiffre d'affaire du groupe Sonelgaz sur les quatre dernières années¹ :

Tableau n°3-1 : évolution du chiffre d'affaire en MDA

Année	2011	2012	2013	2014
CA	192425	203971	236093	351539

Source : élaboré par nous-même à partir de plusieurs document du groupe.

D'après ce tableau nous observons une croissance régulière du chiffre d'affaire durant les quatre ans.

1-5 Les activités principales du groupe Sonelgaz

- Production de l'énergie électrique
- Transport et distribution de l'électricité
- Distribution du gaz

1-6 Présentation de la centrale d'el HAMMA

La centrale d'el HAMMA est l'un des trois pole de production d'électricité , avec un capital social de 35 000 000 000 DA , la centrale est destinée d'une part à faire face à la demande d'énergierésultant de d'implantation dans la région de divers aménagement industriel et domestique , et d'autre part d'assurer un point au réseaugénéral interconnecté.

Le contrat de réalisationN°0181 a été signé entre la compagnie internationale ANSALDO d'origine Italienne et le maitre d'œuvre la SONELGAZ représenté par sa direction engineering des moyens de production.

Les travaux ont débuté en octobre 2000, le groupe est mis en service à partir du fin janvier 2002, et le groupe quatre à partir du septembre 2002².

¹ Document interne du département des finances.

² Document interne du pôle d'el Hamma, division technique.

1-7 Missions et attributions

Le pôle central d'el HAMMA a pour mission la production d'électricité répondant aux exigences de disponibilité, fiabilité, sécurité et protection de l'environnement. Il est également chargé de commercialiser l'électricité produite. SPE, met en œuvre un vaste programme de réhabilitation et de développement de son parc de production. Il ambitionne de demeurer l'opérateur dominant en matière de fourniture de l'énergie électrique. Son programme de développement est orienté vers l'augmentation :

- De la capacité de production,
- La disponibilité des groupes de production,
- De la fiabilité des groupes de production.¹

1-8 La localisation géographique de la centrale d'el HAMMA

La centrale d'el HAMMA est installée sur un terrain dans le quartier résidentiel d'el HAMMA au centre d'Alger, à 150 m de la côte et en bordure de l'autoroute est

La figure suivante nous montre la cartographie de la centrale d'el HAMMA :

Figure n°3-1 : cartographie de la centrale d'el HAMMA



Source : <https://www.google.dz/search?q=la+cartographie+de+la+centrale+de+production+d%27electricit%C3%A9+d%27el+HAMMA&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwiG6sfh66fMAhVIWD4KHT2PA20Q7AkIOA&biw=1024&bih=493>, consulté le 20/03/2016 à 22 :10.

2. Gestion de la logistique d'approvisionnement de la centrale d'EL HAMMA

¹ Document interne à la direction générale du pôle.

Après avoir présenté notre organisme d'accueil dans la section précédente, maintenant on passe à gestion de la logistique d'approvisionnement au sein de la centrale, qui pour mission de gérer un ensemble de fonction telle que : la gestion des achats, la gestion des crédits, le magasinage et la gestion des stocks.

2-1 Présentation de la direction d'approvisionnement

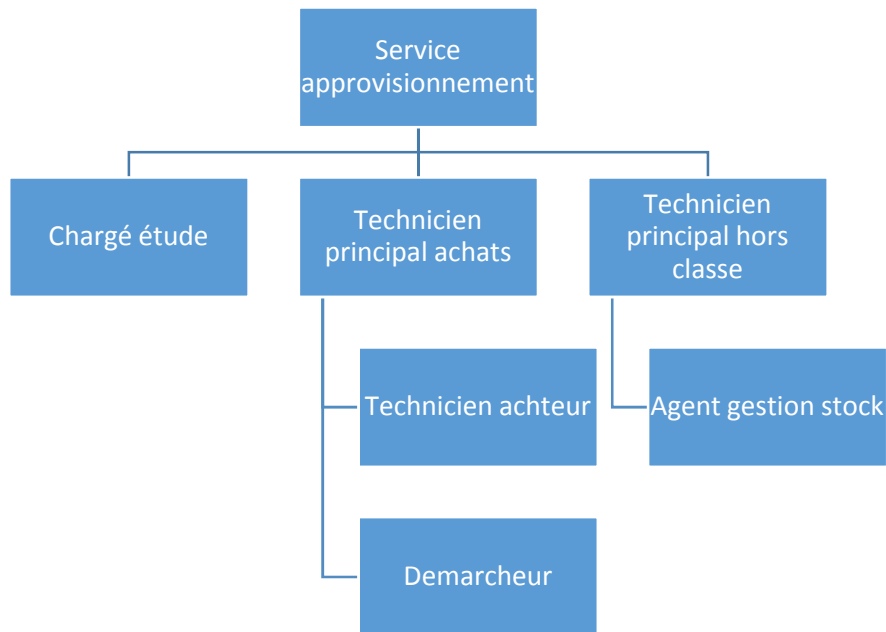
La direction d'approvisionnement de la centrale d'EL HAMMA a comme objectif de répondre aux besoins et aux exigences de la centrale en matière de produits ou services essentiels à son fonctionnement. Elle consiste à acheter au bon moment et au bon prix les machines et pièces de rechange nécessaires à des fournisseurs qui respecteront les délais et aussi de préserver en état de conformité les produits achetés tout au long de la période de stockage. Cette direction se compose de : service achat, gestion des stocks, gestion des crédits et magasin central.¹

2-2 L'organisation de la direction d'approvisionnement

Les différents départements et services de la direction d'approvisionnement au sein de la centrale d'EL HAMMA sont schématisés dans l'organigramme ci-dessous.

Figure n°3-2 : organigramme du service d'approvisionnement de la centrale.

¹ Documents internes, service approvisionnement.



Source : documents internes de l'entreprise, direction approvisionnement.

2-3 Missions de la direction approvisionnement

- Le service a pour mission d'assurer les activités d'approvisionnements de l'unité, la gestion des stocks des matériels et matières et de la gestion des crédits.
- Satisfaction de l'ensemble des besoins de la centrale en matières et matériels
- Diversification des sources d'approvisionnements, avoir plusieurs fournisseurs au lieu d'un seul, afin d'éviter de fortes dépendances et bénéficier des meilleurs conditions d'achats.
- Réception quantitative et qualitative des approvisionnements.
- Suivi des commandes ou des contrats et relance des fournisseurs.
- Adoption d'un ensemble de règles de gestion économique des stocks.
- La liaison avec le niveau central pôle et SPE pour les achats à l'étranger.

2-4 Objectifs de la direction d'approvisionnement

Parmi les objectifs fixés par la direction approvisionnement de la centrale, on cite :

- Minimisation du cout d'acquisition des machines et pièces de rechanges.
- Réduire le stock au maximum.
- Respect des délais livraison données
- Réduction d'erreurs de placement de commande
- Réduire les incidents de pannes, vu leur impacts sur la centrale.

2-5 Le service approvisionnement

Le service a pour mission d'assurer les activités d'approvisionnements de l'unité, la gestion des stocks des matériels et matières et de la gestion des crédits.¹

Elle est chargée d'assurer les activités suivantes :

La gestion des achats ;

La gestion des crédits ;

Le magasinage ;

La gestion des stocks ;

La liaison avec le niveau central pôle et SPE pour les achats à l'étranger.

Le service Approvisionnements/Stocks/Crédits est composée de :

- chargé d'études
- Technicien Principal Achats.
- Technicien Acheteur.
- Démarcheur.
- Technicien principal hors classe.
- Agent de Gestion Stocks.

3. Méthodologie de l'enquête et analyse des résultats

Afin d'atteindre notre objectif de recherche et répondre à notre problématique, nous avons jugé utile de mener une étude quantitative et qualitative sur le terrain.

Pour réaliser cette étude, nous avons préconisé une démarche méthodologique, que nous pensons adapter à la nature de notre recherche.

Cette méthodologie s'articule autour d'un questionnaire pour l'ensemble du personnel de la centrale, et un entretien individuel auprès du responsable de la direction d'approvisionnement de la centrale d'EL HAMMA, ainsi que l'analyse et l'interprétation des réponses.

¹ Document interne, service approvisionnement.

3-1 Objectif de l'enquête

L'objectif de l'enquête est de vérifier les hypothèses de notre recherche qu'elles soient confirmées ou infirmées à travers les réponses obtenues auprès des répondants.

3-2 Outil de collecte d'information

Dans une étude quantitative, le questionnaire est un mode principal de collecte d'information. Pour vérifier ns hypothèses de recherche, une série de questions a été posée aux employés ciblés de la centrale d'EL HAMMA dont les réponses ont servi à la présentation, l'interprétation et à la discussion des résultats.

Le deuxième outil que nous avons utilisé pour notre étude qualitative c'est l'entretien auprès du responsable de la direction d'approvisionnement, un entretien est défini comme étant « une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus. Il s'agit d'amener les sujets à vaincre ou à oublier les mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensées ».

Parmi les différents types d'entretien nous avons choisi l'entretien semi-directif ou les questions sont prévues et passées oralement.

3-2-1 L'entretien

❖ Guide d'entretien

On plus du questionnaire, nous avons jugé utile de préparer une deuxième démarche de réalisation de l'enquête par le biais d'un guide d'entretien semi-directif, donc notre interview s'est réalisée avec le responsable de la direction d'approvisionnement de la centrale d'EL HAMMA afin de collecter des informations concrètes et pertinentes répondant d'une façon efficace à notre objectif d'enquête.

❖ Structure de l'entretien

- Texte de présentation de notre objet de recherche suivi d'une formule de politesse en assurant aux concernés que les informations fournis lors de l'entretien seront utilisées pour des fins purement scientifiques.
- Corps de guide contenant les différents questionnements.

3-2-2 Le questionnaire

Afin d'orienter notre enquête vers le bons sens, nous avons structurés notre première démarche de réalisation comme suit :

❖ La population de l'enquête

La population de notre enquête est constituée de l'ensemble des employés qui travaillent au sein de l'administration de la centrale d'EL HAMMA qui se trouve à ruisseau, Alger. L'effectif total questionné est de soixante-seize (76) employés et est réparti comme suit :

Cadre : 40 (soit 52.5 % de la population)

Maitrise : 35 (soit 46 % de la population)

Exécutant : 1 (soit 1.5 % de la population)

❖ La structure du questionnaire

Concernant la forme et le fond de notre questionnaire, celui-ci se compose de :

- Une présentation

Elle est nécessaire afin de gagner la confiance de l'interrogé, alors il est utile de nous présenter et de présenter le sujet de notre étude.

- Bloc n° 1 :

Représente la fiche signalétique établie afin de bien connaître la personne interrogée, avoir des informations sur l'âge, le sexe, l'ancienneté, la catégorie socioprofessionnelle et la direction.

- Bloc n° 2 :

Il est composé de plusieurs questions :

- Des questions dichotomiques ou l'interrogé doit choisir une seule réponse parmi deux proposées.
- Des questions fermées à choix multiples mais à une seule réponse permise parmi celles proposées.

3-3 Les résultats de l'enquête

Sur les soixante-seize (76) questionnaires distribués, toute la population concernée a répondu soit soixante-seize employés.

3-3-1 Analyse de de l'entretien

Après avoir collecté les réponses, nous avons opté pour la démarche d'analyse suivante :

Question 01 : vous êtes le responsable d'approvisionnement au sein de la société algérienne de production d'électricité, pouvez-vous nous dire en quoi consiste vos prérogatives ?

Réponse 01 : autant que responsable d'approvisionnement de la centrale d'EL HAMMA, mais prérogatives se présente comme suit :

- Assurer le bon fonctionnement du service approvisionnement, à partir d'un cahier des charges, tout en respectant la réglementation en vigueur ;
- Conseiller et accompagner la direction dans la mise en place du budget d'achat et la fixation d'objectifs d'optimisation de coûts, qualité et délais ;
- Prospector, rédiger les appels d'offres et sélectionner les fournisseurs capables de répondre aux besoins stratégiques de l'entreprise ;
- Négocier avec les fournisseurs les conditions d'approvisionnement en termes de coûts, qualité, délai, condition de paiement...
- Rédiger ou vérifier la conformité d'un contrat ;
- Contrôler les procédures d'achats et l'exécution des marchés ;
- Contribuer au contrôle budgétaire des dépenses et l'élaboration du bilan ;
- Gérer des litiges commerciaux ;
- Assurer l'animation, la coordination et l'encadrement de mon équipe.

Analyse : le responsable d'approvisionnement est chargé d'assurer la bonne exécution des instructions et orientations liées à l'approvisionnement en vigueur, il est responsable de l'acquisition des biens et services indispensable au bon fonctionnement des différentes directions de l'entreprise. Et surtout être leader tout en assurant l'animation et l'encadrement de son équipe.

Question 02 : quelle rôle joue-t-elle la fonction approvisionnement au sein la société algérienne de production de l'électricité ?

Réponse 02 : le rôle de la fonction approvisionnement est :

C'est la colonne vertébrale de la centrale et la structure névralgique d'une unité de production de l'électricité, elle prend en charge la satisfaction des besoins d'achats de biens, de services, et des produits indispensables à l'activité de production ou de fonctionnement de l'entreprise.

Analyser la dépense, préparer les appels d'offre et prospecter les marchés avec l'objectif principal d'optimiser les coûts et réduire les dépenses.

Elle contribue pour assurer une meilleure rentabilité de la production de l'électricité.

Analyse : d'après les réponses citées au préalable par le responsable d'approvisionnement, on aperçoit que la fonction approvisionnement est vitale pour la survie de l'entreprise, elle alimente les lignes de production par les biens et produits indispensables, tout en optimisant les coûts et les dépenses, afin d'assurer une meilleure rentabilité pour l'entreprise.

Question 03 : quelle est la relation existante entre la fonction d'approvisionnement et les autres fonctions (production, finance et comptabilité, contrôle de gestion) ?

Réponse 03 : le service approvisionnement a une relation pratiquement avec les structures de production, de finance et contrôle de gestion ;

La fonction production est dépendante de la fonction approvisionnement, presque toutes les expressions de besoin d'achat (bien ou service) indispensables à l'activité de production viennent de cette structure, donc le service approvisionnement veille à satisfaire son besoin.

La structure finance et comptabilité est aussi liée avec la fonction approvisionnement, cette relation consiste à allouer des ressources nécessaires pour la concrétisation des projets, gestion des coûts et règlement des fournisseurs.

Le contrôle et vérification des capitaux engagés avec les dépenses qui se fait, par l'établissement d'un tableau de bord trimestrielle et un bilan des activités de la structure approvisionnement semestriellement, cette tâche est établie par la structure contrôle de gestion.

Analyse : la fonction approvisionnement n'est pas autonome, au contraire, elle est interconnectée avec les autres fonctions de la centrale, et son efficacité conditionne l'efficacité des autres fonctions, l'alimentation des lignes de production (secteur de production), financer les projets et gérer les coûts (structure finance), le contrôle périodique des capitaux investis (contrôle de gestion).

Question 04 : selon-vous les activités de la fonction approvisionnement sont-elles gérées d'une manière efficace ?

Réponse 04 : oui, l'entreprise donne une importance particulière à cette fonction en mettant en place des procédures d'achats des notes d'application pour assurer une meilleure politique d'achat.

Analyse : selon le responsable des approvisionnements, sa fonction est gérer convenablement vue l'importance accordée à cette fonction, et la politique d'achat adaptée par la centrale sur le moyen et long terme.

Question 05 : quelle sont les critères d'efficacité de la fonction approvisionnement de la centrale d'EL HAMMA ?

Réponse 05 : parmi les critères d'efficacité de la fonction approvisionnement de notre centrale, c'est l'acquisition des biens et des services nécessaires pour l'activité de production conforme aux normes et au moment opportun.

Analyse :  tre conforme aux normes, et avoir le bon timing, et l'un des facteurs clés de succès de la fonction approvisionnement de la centrale d'EL HAMMA, et surtout la recherche d'optimisation de ces deux facteurs conduit à une gestion efficace de l'approvisionnement.

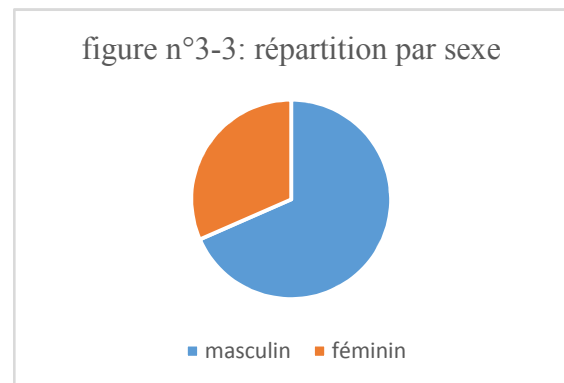
3-3-2 La fiche signalétique

Genre :

Selon les réponses reçus on constate que la majorité des employées sont des hommes avec un taux de 68.5%, et le reste 31.5% sont de sexe féminin.

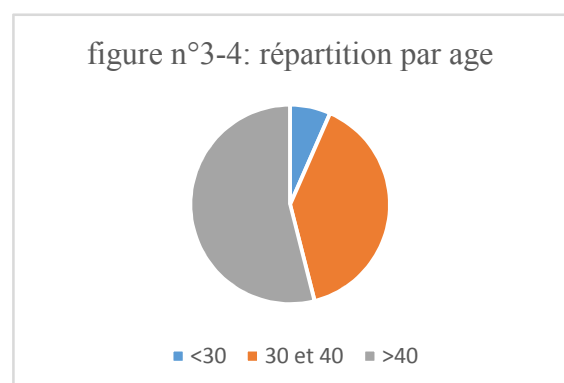
Donc le sexe dominant dans cette entreprise est le sexe masculin.

Source :  labor e par nous-mêmes.



Age :

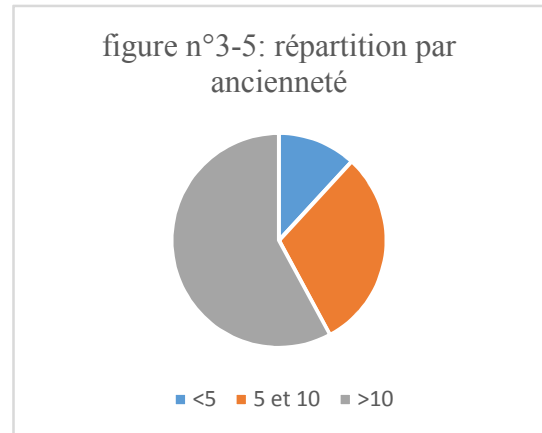
Nous remarquons que la moitié des interrogés soit 54% dépassent les quarantaines, l'autre moitié qui reste est inférieur à quarante ans d'où 40% sont âgée entre 30 et 40, et 6% qui ont moins de 30 ans.



Source : élaborer par nous-mêmes

Ancienneté :

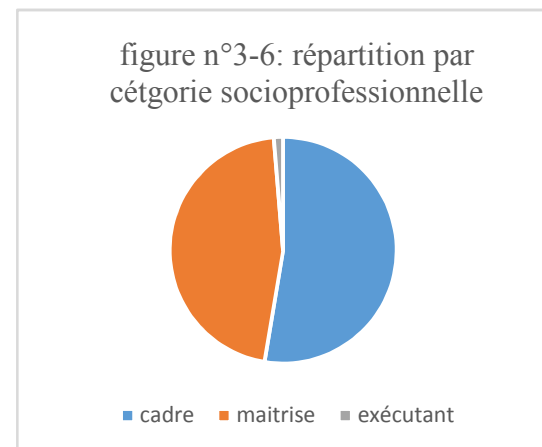
Nous observons que la plupart des employés de la centrale d'EL HAMMA sont expérimentés, d'où 58% des interrogés ont plus de 10 ans de travail, 30% ont une ancienneté qui varie entre 5 et 10 ans, et 10% qui ont moins de 5 ans d'ancienneté.



Source : élaboré par nous-mêmes.

Catégorie socioprofessionnelle :

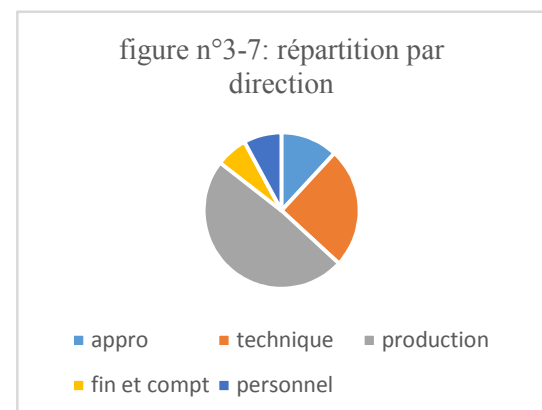
Nous remarquons que sur les soixante-seize (76) personnes interrogées, quarante (40) d'entre eux sont des cadres soit 52.6%, alors que 46% sont des maitrises et un seul exécutant avec un taux de 1.4%. Donc la plupart des répondants sont des cadres et maitrises.



Source : élaborer par nous-mêmes.

Les directions :

Selon les résultats reçu, on aperçoit que la direction production dispose d'un nombre important de travailleurs, avec un taux de 49%, vu la nature de cette entreprise qui se spécialise dans la production de l'électricité, 25% sont



affiliés à la direction technique, 12% liés à l'approvisionnement, 8% à la direction personnel et 6% pour la direction finance et comptabilité.

Source : élaboré par nous-mêmes.

3-3-3 Les questions

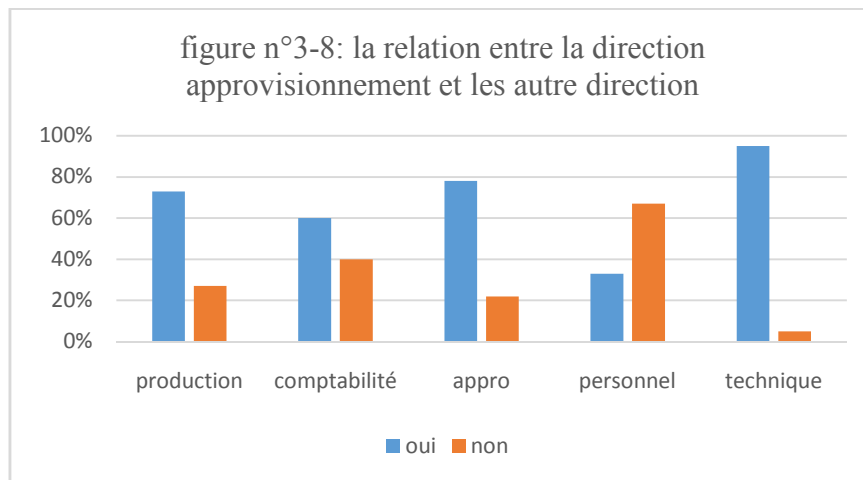
Maintenant on passe aux questions concernant notre recherche, et à partir des résultats obtenus on va les analyser afin de cibler les points faibles de cette direction, et trouver les meilleures solutions adéquates.

Questions n°01 : Votre direction est-elle étroitement liée avec la direction approvisionnement ?

Tableau n°3-2 : la relation entre la direction approvisionnement et les autre directions.

Direction	Production	%	Comptabilité	%	Appro	%	personnel	%	technique	%
Oui	27	73	3	60	7	78	2	33	18	95
Non	10	27	2	40	2	22	4	67	1	5
Totale	37	100	5	100	9	100	6	100	19	100

Source : élaborer par nous-mêmes.



Source : élaborer par nous-mêmes.

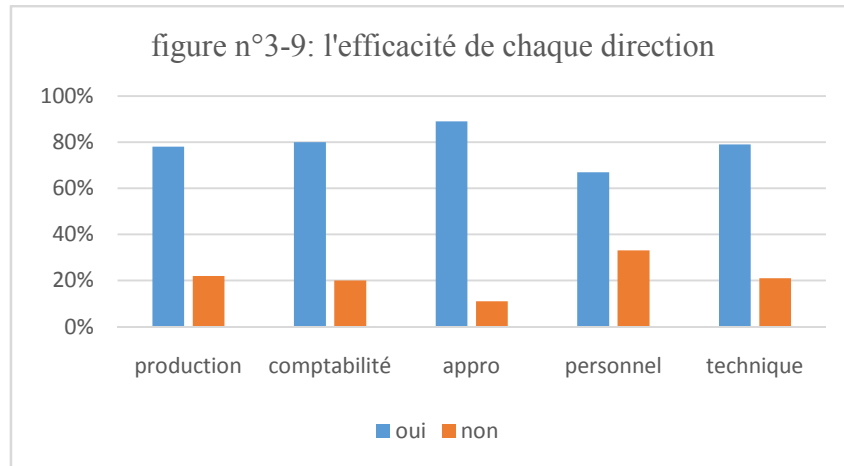
Selon le graphe ci-dessus, on constate que sur les cinq directions existantes au sein de la centrale d'EL HAMMA, quatre parmi eux on réponsus par un oui, tandis que la direction personnel trouve qu'il y a pas de relation entre cette dernière et celle de l'approvisionnement.

Question n°02 : Votre service est-il géré efficacement ?

Tableau n°3-3 : l'efficacité de chaque service

Direction	Production	%	Comptabilité	%	Appro	%	Personnel	%	Technique	%
Oui	29	78	4	80	8	89	4	67	15	79
Non	8	22	1	20	1	11	2	33	4	21
totale	37	100	5	100	9	100	6	100	9	100

Source : élaboré par nous-mêmes.



Source : élaboré par nous-mêmes.

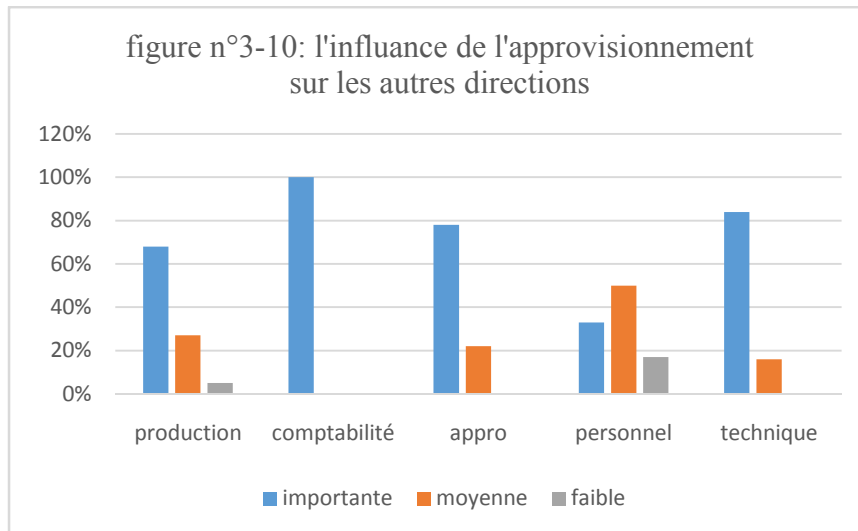
D'après ces résultats, on arrive à comprendre que toutes les directions sont gérées efficacement, d'où 79% de l'ensemble des employés ont affirmés notre question, alors que les 21% restantes trouve que leurs directions ne sont pas gérées de manière efficace. Donc on peut dire que les directions de la centrale d'EL HAMMA sont gérées convenablement.

Question n°03 : quelle est le degré d'influence de l'approvisionnement sur votre direction ?

Tableau n°3-4 : l'influence de l'approvisionnement sur les autres services.

Direction	Production	%	Finan ce	%	Appro	%	Personne l	%	Technique	%
Importante	25	68	5	100	7	78	2	33	16	84
Moyenne	10	27	0	0	2	22	3	50	3	16
Faible	2	5	0	0	0	0	1	17	0	0
Totale	37	100	5	100	9	100	6	100	19	100

Source : élaboré par nous-mêmes.



Source : élaboré par nous-mêmes.

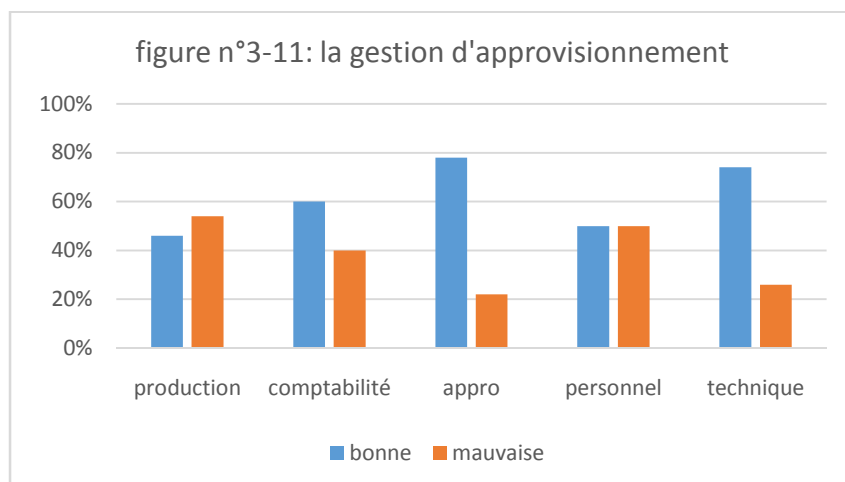
On remarque selon l'histogramme ci-dessus que le service approvisionnement a une grande influence sur les autres directions sauf celle du personnel, donc l'efficacité de ses directions sont dépendante de l'efficacité du service approvisionnement, et cela nous montre la valeur et l'importance quand doit accorder au service approvisionnement et l'obligation de le gérer efficacement.

Question n°04 : Comment trouver-vous la gestion d'approvisionnement au sein de la centrale d'EL HAMMA ?

Tableau n°3-5 : la gestion d'approvisionnement au sein de la centrale d'EL HAMMA.

Direction	Production	%	Comptabilité	%	Appro	%	Personnel	%	Technique
Bonne	17	46	3	60	7	78	3	50	14
Mauvaise	20	54	2	40	2	22	3	50	5
Totale	37	100	5	100	9	100	0	100	19

Source : élaboré par nous-mêmes.



Source : élaboré par nous-mêmes.

D'après les réponses reçus auprès des interrogées, on observe qu'il y a deux directions (comptabilité et technique) disent qu'il y a une bonne gestion du service approvisionnement, les employés de la direction personnel sont divisés en deux parties, la première partie voit que la gestion est bonne, la deuxième juge que la gestion est mauvaise, la seule direction ou la majorité de son personnel n'est pas satisfaite de la gestion du service approvisionnement est la direction production avec un taux de 54% (comme il nous le montre le graphe), et d'après notre enquête sur l'insatisfaction de cette direction, nous avons trouvé que la cause est dû à une mauvaise gestion d'achat avec un taux de 91% et non pas une mauvaise gestion de stock ou le pourcentage été de 9%.

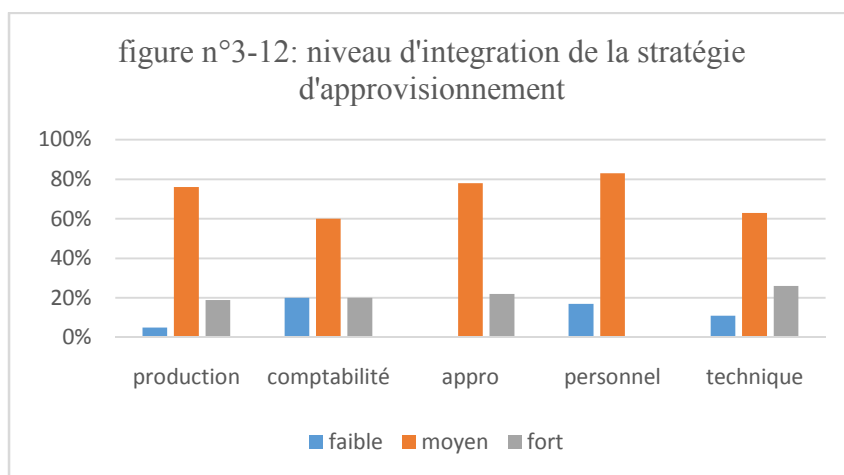
Mais de façon générale 44 (58%) employés sur 76 sont satisfaits de la manière dont il est géré le service approvisionnement.

Question n°05 : comment jugez-vous le niveau d'intégration de la stratégie d'approvisionnement dans la stratégie globale de la centrale ?

Tableau n°3-6 : l'intégration de la stratégie d'approvisionnement

Direction	Production	%	Comptabilité	%	Appro	%	Personnel	%	Technique	%
Faible	2	5	1	20	0	0	1	17	2	11
Moyen	28	76	3	60	7	78	5	83	12	63
fort	7	19	1	20	2	22	0	0	5	26
Totale	37	100	5	100	9	100	6	100	19	100

Source : élaboré par nous-mêmes.



Source : élaboré par nous-mêmes.

Nous apercevons qu'il y a une grande partie au niveau des interrogées qui trouve que le niveau d'intégration de la stratégie d'approvisionnement dans la stratégie globale de la centrale d'EL HAMMA est très moyen (55 employés parmi les 76 interrogées, soit 72%).

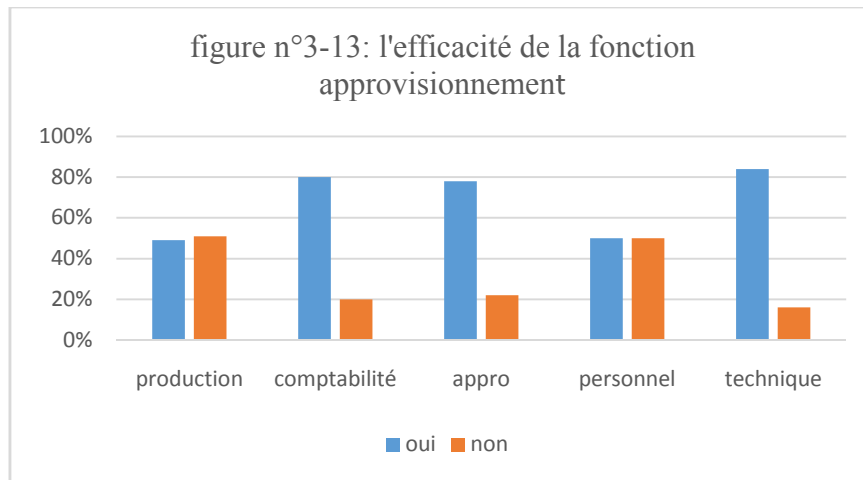
20% jugent que le niveau d'intégration est fort, et une minorité de 8% l'estime faible.

Question n°06 : La fonction approvisionnement arrive-t-elle à répondre aux besoins de votre société ?

Tableau n°3-7 : l'efficacité de la fonction approvisionnement

Direction	Production	%	Comptabilité	%	Appro	%	Personnel	%	Technique	%
Oui	18	49	4	80	7	78	3	50	16	84
Non	19	51	1	20	2	22	3	50	3	16
Totale	37	100	5	100	9	100	6	100	19	100

Source : élaboré par nous-mêmes.



Source : élaboré par nous-mêmes.

On regardant le graphe ci-dessus on voit qu'il y a trois direction qui sont satisfaits du rendement et le travail établie par le service approvisionnement, ses directions sont les suivantes : comptabilité, approvisionnement et technique.

On se qui concerne la direction production et personnel, il y a une moitié qui voit que le service approvisionnement répond à leurs besoins, et l'autre moitié estime que le service approvisionnement n'arrive pas à satisfaire leurs exigences.

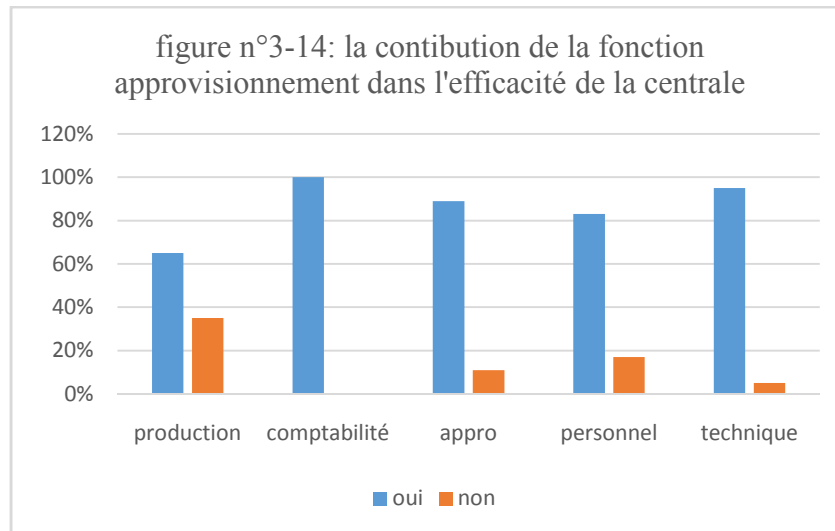
Mais de manière générale 63% des employées interrogées sont satisfaits du rendement accompli par le service approvisionnement.

Question n°07 : La fonction approvisionnement contribue-t-elle à l'efficacité de la centrale ?

Tableau n°3-8 : la contribution de la fonction approvisionnement.

Direction	Production	%	Comptabilité	%	Appro	%	Personnel	%	Technique	%
Oui	24	65	5	100	8	89	5	83	18	95
Non	13	35	0	0	1	11	1	17	1	5
Totale	37	100	5	100	9	100	6	100	19	100

Source : élaborer par nous-mêmes.



Source : élaborer par nous-mêmes.

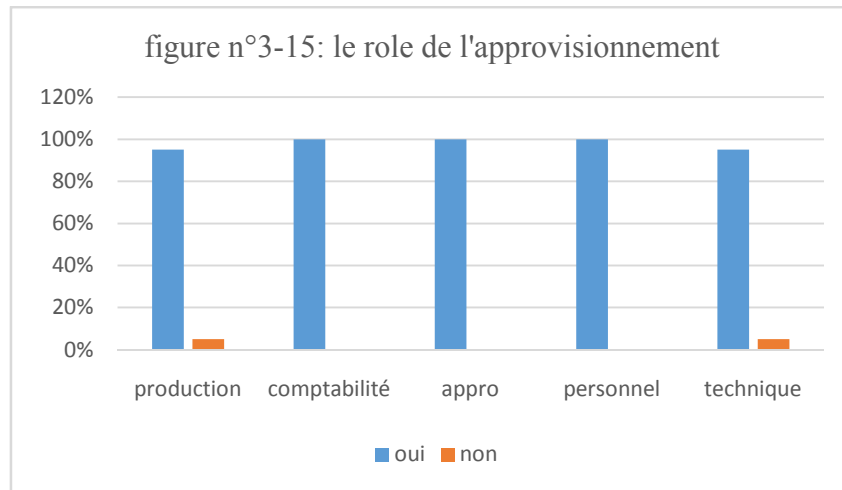
Selon les résultats interprétés par l'histogramme ci-dessus, la majorité des répondants sont convaincus que le service approvisionnement contribue à l'efficacité de la centrale d'EL HAMMA, avec un taux de 79%, ce qui reflète le bon fonctionnement de ce service, et la manière dont il est géré, alors on peut dire que le service approvisionnement joue un rôle primordial et indispensable au développement de cette centrale, sans diminuer la valeur des autres directions.

Question n°08 : Pensez-vous qu'une bonne gestion des approvisionnements constitue un avantage concurrentiel ?

Tableau n°3-9 : l'approvisionnement et l'avantage concurrentiel

Direction	Production	%	Comptabilité	%	Appro	%	Personnel	%	Technique	%
Oui	35	95	5	100	9	100	6	100	18	95
Non	2	5	0	0	0	0	0	0	1	5
Totale	37	100	5	100	9	100	6	100	19	100

Source : élaborer par nous-mêmes.



Source : élaboré par nous-mêmes.

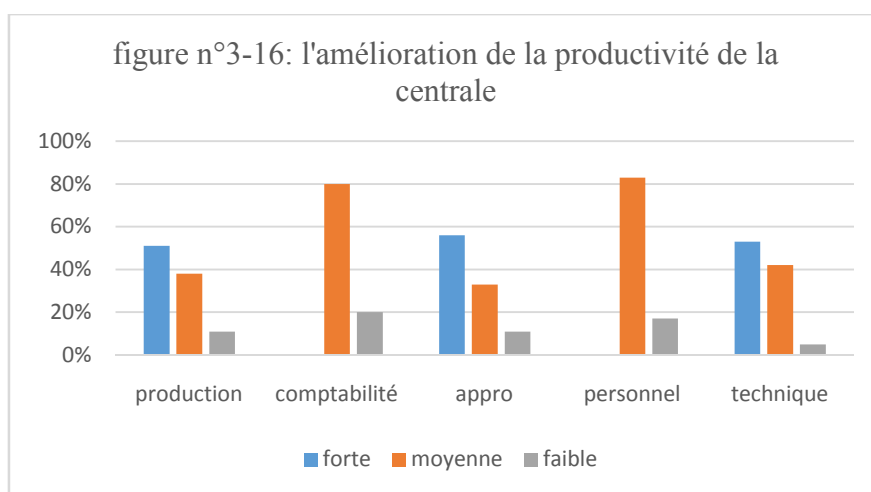
Comme nous le montre clairement le graphe, 96% de la population interrogée sont sûre et certaine qu'une bonne gestion des approvisionnements est l'un des facteurs clés qui conduit l'entreprise à avoir un avantage concurrentiel, ainsi devenir leader sur le marché.

Question n°09 : comment trouvez-vous la participation de la gestion d'approvisionnement dans l'amélioration de la productivité ?

Tableau n°3-10 : l'amélioration de la productivité de la centrale d'EL HAMMA.

direction	Production	%	Comptabilité	%	Appro	%	Personnel	%	Technique	%
Forte	19	51	0	0	5	56	0	0	10	53
Moyenne	14	38	4	80	3	33	5	83	8	42
Faible	4	11	1	20	1	11	1	17	1	5
Totale	37	100	5	100	9	100	6	100	19	100

Source : élaboré par nous-mêmes.



Source : élaboré par nous-mêmes.

Dans l'ensemble, la contribution de la gestion approvisionnement dans la mise à jour et la modernisation des équipements de production est juste moyenne, selon l'avis de trente-quatre

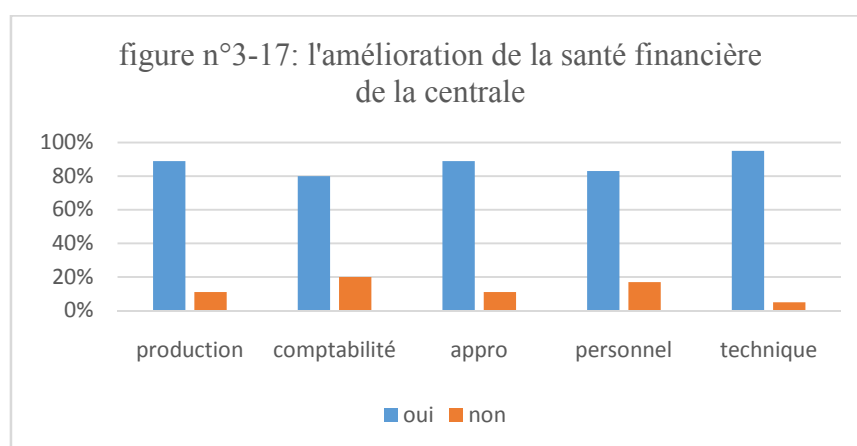
(34) interrogées soit 45% de l'ensemble de l'échantillon, comme il y a 45% de l'échantillon qui jugent que la contribution est forte dans l'amélioration de la production, tandis-que que 10% pensent qu'elle est faible.

Question n°10 : pensez- vous qu'une bonne gestion d'approvisionnement peut améliorer la santé financière de la centrale ?

Tableau n°3-11 : l'amélioration de la santé financière de la centrale.

Direction	Production	%	Comptabilité	%	Appro	%	Personnel	%	Technique	%
Oui	33	89	4	80	8	89	5	83	18	95
Non	4	11	1	20	1	11	1	17	1	5
Totale	37	100	5	100	9	100	6	100	19	100

Source : élaboré par nous-mêmes.



Source : élaboré par nous-mêmes.

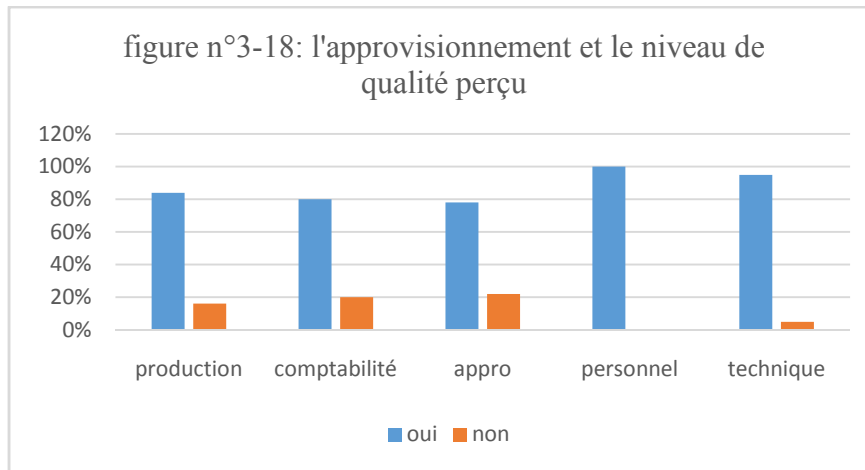
Selon le graphe ci-dessus, on constate que la majorité des employés sont d'accord, et ont le même avis concernant le rôle de la gestion d'approvisionnement pour améliorer la rentabilité de la centrale, ainsi de maximiser son profit.

Question n°11 : le service approvisionnement contribue-t-il à améliorer la qualité de produit distribué aux clients ?

Tableau n°3-12 : la qualité perçue par le client.

Direction	Production	%	Comptabilité	%	Appro	%	Personnel	%	Technique	%
Oui	31	84	4	80	7	78	6	100	18	95
Non	6	16	1	20	2	22	0	0	1	5
Totale	37	100	5	100	9	100	6	100	19	100

Source : élaborer par nous-mêmes.



Source : élaborer par nous-mêmes.

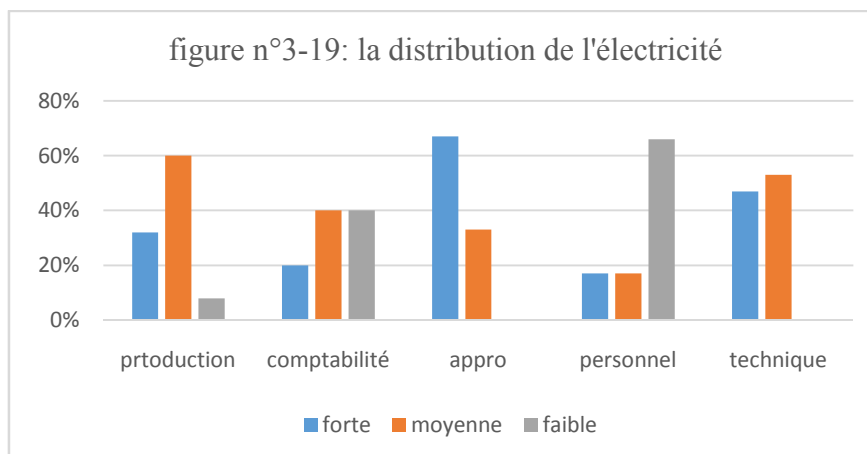
La qualité de produit livrer aux clients est étroitement liée avec le niveau de gestion des approvisionnements, en d'autre terme, si la ligne de production est alimentée convenablement grâce à un système d'approvisionnement efficace, automatiquement la qualité de produit perçu par le client sera satisfaisante, ce qui est le cas dans la centrale d'EL HAMMA.

Question n°12 : comment juger-vous la contribution de la gestion d'approvisionnement dans la distribution de l'électricité dans les meilleurs délais aux clients ?

Tableau n°3-13 : la distribution de l'électricité dans les meilleurs délais.

Direction	Production	%	Comptabilité	%	Appro	%	Personnel	%	Technique	%
Forte	12	32	1	20	6	67	1	17	9	47
Moyenne	22	60	2	40	3	33	1	17	10	53
Faible	3	8	2	40	0	0	4	66	0	0
totale	37	100	5	100	9	100	6	100	19	100

Source : élaborer par nous-mêmes.



Source : élaboré par nous-mêmes.

D'après les résultats obtenus, on observe qu'il y a une multitude de réponse, chaque direction se diffère de l'autre, si on prend la direction production 60% juge que la contribution

est moyenne, la direction finance et comptabilité jugent qu'elle est faible, la seule direction qu'elle voit que la contribution est forte c'est la direction approvisionnement avec un taux de 67%.

3-4 Synthèse de l'enquête

Les données analysées nous ont permis d'élaborer une synthèse sur la situation actuelle de la centrale et d'identifier les leviers permettant d'évaluer l'impact de la logistique d'approvisionnement sur la gestion de l'entreprise.

- La fonction approvisionnement n'est pas autonome, au contraire elle est étroitement liée avec les autres directions, donc c'est une source d'alimentation pour ses directions.
- La majorité des interrogées estiment que leur directions sont gérées convenablement et avec efficacité, et le service approvisionnement contribue à cette efficacité.
- Les employés de la centrale d'EL HAMMA sont satisfaits de la gestion d'approvisionnement appliquée, ainsi de la politique mise en place par la direction.
- dans l'ensemble le niveau d'intégration de la stratégie d'approvisionnement dans la stratégie globale de la société est juste moyen.
- Le service fait de son mieux pour répondre aux besoins accrus des autres directions, mais sa reste insuffisant pour la direction de production.
- La plupart des personnes interrogées pensent que la gestion d'approvisionnement contribue à l'efficacité de la société ainsi de tirer un avantage concurrentiel.
- La contribution du service approvisionnement dans l'amélioration de la productivité de la société algérienne de production d'électricité est moyenne.
- La contribution du service approvisionnement dans l'amélioration de la santé financière, ainsi de qualité de produit distribué aux clients est très importante.

Notre entretien avec le responsable des approvisionnements de la société algérienne de production d'électricité nous a permis de collecter des informations précieuses, qui grâce à ses informations nous avons pu tirer les observations suivantes :

- La fonction approvisionnement joue un rôle vital pour la société de production d'électricité, c'est la colonne vertébrale de l'entreprise et la structure névralgique d'une unité de production d'électricité.
- Le service approvisionnement se charge des appels d'offres, ainsi de prospecter les marchés afin d'optimiser les coûts et réduire les dépenses.
- Mettre en place des procédures achats, et des notes d'applications pour assurer une meilleure politique d'achat.
- L'optimisation du délai et la qualité conditionne l'efficacité de l'approvisionnement, le délai (le respect de délai permet d'éviter les ruptures de stocks, arrêt des lignes de production donc pas de coupure d'électricité), qualité (acheter un produit de qualité contribue à la qualité totale du produit final).

3-5 suggestion etrecommandations

Afin d'améliorer les faiblesses de la direction d'approvisionnement de la société algérienne de production d'électricité, nous proposons quelques suggestions :

- Prospecter, les appels d'offres, et sélectionner les meilleurs fournisseurs capables de répondre aux besoins stratégiques de l'entreprise.
- Créer un environnement de travail bien animé dans le but d'inciter le personnel à s'y impliquer, donc avoir un meilleur rendement de leur part.
- L'utilisation des technologies de l'information pour prévoir les approvisionnements, les achats, les commandes et les expéditions.
- Améliorer la relation avec les fournisseurs potentiels, ensuite négocier avec eux les conditions d'approvisionnement en termes de coûts, qualité, délai et condition de paiement.
- Classer les besoins nécessaires par ordre prioritaire, à l'aide d'un diagnostic général de gestion d'approvisionnement.
- Inciter et motiver l'ensemble du personnel de la direction d'approvisionnement par le biais de formations à l'étranger.
- Avoir toujours un stock de sécurité pour les pièces de rechange, afin d'éviter les coupures et les arrêts au niveau des lignes de production.
- Informer les responsables sur les outils et technologies disponibles sur le marché afin de moderniser les achats.

Conclusion générale

Au terme de ce travail nous estimons l'utilité, l'indispensabilité et l'efficacité du terrain qui a joué un rôle important sur notre formation, nous constatons le changement du concept qui se diffère d'un aspect théorique à un aspect pratique, ce qui nous a permis d'apprendre des choses inaccessibles dans notre formation académique, et de communiquer avec le monde professionnel.

L'objectif de notre travail de recherche était de démontrer le degré d'influence de la gestion de la logistique d'approvisionnement sur l'efficacité d'une entreprise industrielle. Cette étude nous a amené à puiser une vaste littérature et à tenter de simplifier le rôle de la logistique d'approvisionnement au sein de la société algérienne de production d'électricité, et présenté l'efficacité d'entreprise.

Il est à noter qu'au niveau de toute entreprise, la fonction approvisionnement joue un rôle majeur, comme elle est un facteur essentiel de l'amélioration de l'efficacité et une source d'avantage concurrentiel par la mise en œuvre d'un meilleur service clientèle, et pour cette raison, toute firme lui accorde une importance particulière vu son impact sur l'ensemble des autres directions.

A cet effet nous avons procédé à analyser et traiter la gestion de la logistique d'approvisionnement dans une société de production d'électricité, et ses résultats obtenus grâce à un questionnaire adresser au personnel de la société, et un entretien effectué auprès du responsable d'approvisionnement.

Les résultats de notre travail auxquels, nous avons aboutis ainsi que les interprétations des données fournis par notre enquête nous ont permis de confirmer nos hypothèses et déduire que :

- L'efficacité de la logistique d'approvisionnement au sein de la société de production d'électricité conditionne l'efficacité des directions de production et finance et comptabilité.
- La bonne gestion des approvisionnements permet de détenir un avantage concurrentiel.

Enfin nous tenons à indiquer que notre présente étude reste incomplète et le champ d'étude de la gestion de la logistique d'approvisionnement reste domaine très vaste pour le traiter.

Néanmoins, nous espérons avoir participé à la réflexion sur la chaîne logistique et nous souhaitons que d'autres recherches viendront enrichir la nôtre et de découvrir d'autres avantages de ce nouveau concepts dans les entreprises.

Bibliographie

1. Ouvrages

- ALLAB(S), SWYNGEDAUF(N) et TALANDIER(D) « la logistique et les nouvelles technologies de l'information et de la communication », Economica, paris, 2000, p32.
- BARRAUX(J) « entreprise et performance globale, outil, pilotage », Ed. Economica, Paris, 1997, P33.
- BOURGUIGNON(A) « définir la performance : une simple question de vocabulaire en performance et ressources humaines », Economica, Paris, 1996, p 20.
- CHRISTOPHE(G) « tableau de bord », e-theque, 2003, p 6.
- CLAUDE(A) et SABINE(S) « contrôle de gestion, épreuve n°7 », Dunod, 3eme édition, 1996, Paris, p6.
- DEBOISLANDELLE(M) « gestion des ressources humaines dans la PME », Economica, 2eme édition, paris, 1998, p139.
- FRANCOISE(G) et autre « contrôle de gestion et pilotage de la performance », Gualino éditeur, 2eme édition, 2005, Paris, p 163.
- GERARD(B) et autres : « management industriel et logistique »,6eme édition, Economica, paris, p14.
- GILLES(B) « améliorer votre efficacité », Afnor et Edition livres à vivres, Paris, 2010, p1.
- GILLES(L) « gestion des approvisionnements et des stocks dans la chaîne logistique », Hermes science, Mayenne, 2004, p24.
- HERVE(M) et DANIEL(T) : « la logistique », 6eme édition, paris, 2005, p9
- JEAN-YVES(S) « tableaux de bord pour décideurs qualité », Afnor, 2eme édition, 2006, Paris, p 30.
- JOELLE(M) « de la logistique d'entreprise au supply Chain management »e-thèque 2003.

- JOEL (S) : « la logistique explicite » ,3eme édition, paris, 2002, p7.
- KHAMKHEM(A) « la dynamique du contrôle de gestion », Dunod, Paris, 1992, p 311.
- LEMOIGNE(J.L) « l'évaluation des systèmes complexes », Harvard expansion, 1999, p203.
- MARTORY(B), CROZET(D), « gestion des ressources humaines : pilotage social et performance », Dunod, 2004, p 165.
- MENTZER et AL « de la logistique au supply Chain management », e-thèque, 2003, p4.
- OLIVIER(B) « politique d'achat et gestion des approvisionnement », 3eme édition, Dunod, paris, 2008, p5.
- OLIVIER(B) « politique d'achat et gestion d'approvisionnement »,4eme édition, Dunod, paris, p125.
- PAUL(F) et JEAN-PIERRE(M) « gestion de l'approvisionnement et des stocks », Gaëtan Morin, 2eme édition, Montréal, 2004, p69.
- PIERRE(Z) et FABRICE(M) « pratique de la gestion des stocks », Dunod, 7eme Edition, paris, 2005, p1.
- THIERRY(R) « optimiser votre chaine logistique, prévoir la demande gérer les approvisionnements et les stocks », Afnor, Paris, 2015, p57.
- WEISS(K) « la fonction ressource humaine », Edition d'organisation, Paris, 1998, p 675.
- YVES(P) et MICHEL(F) : « la logistique-production-distribution-soutien » 5eme édition, Dunod, paris, 2008, p4.
- YVON(M) « les outils d'optimisation de la performance », Edition d'organisation, paris, 2004, p 11.

2. Travaux universitaire

- ✓ BRIHI(S) « l'impact de gestion de la logistique d'approvisionnement sur l'efficacité d'une entreprise industrielle », mémoire de master en sciences commerciales, septembre 2015, p10.

- ✓ DERRAR(B) et CHAHLAT(N) « mémoire de fin cycle pour l'obtention d'un master en science commerciale, essai d'analyse de politique de distribution et son impact sur la performance commerciale », 2013, p 38.
- ✓ INTISSAR(S) «mémoire de fin cycle pour l'obtention d'un diplôme de master en science commerciales, analyse de la fonction achat et son impact sur la performance commerciale de l'entreprise », 2015, p 63.
- ✓ SABRINA(L) et IMENE(R) « mémoire de fin cycle pour obtention du diplôme de License en science commerciales », « essai de mesure de la performance de la logistique », juin 2012, p 39.
- ✓ ZERROUUT(M) « mémoire de fin d'étude pour l'obtention d'un master en science commerciale, l'apport du management de la production sur la performance commerciale de l'entreprise », Septembre 2015, p 36.

3. Webographie

- <https://www.google.dz/search?q=la+cartographie+de+la+centrale+de+production+d%27electricit%C3%A9+d%27el+HAMMA&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwiG6sfh66fMAhVIWD4KHT2PA20Q7AkIOA&biw=1024&bih=493>, consulté le 20/03/2016 à 22:10.
- [http://www.techniques-ingenieur.fr/fiche-pratique/genie-industriel-th6/piloter-et-animer-la-qualite-dt34/mesurer-l-efficacite-des-processus-0596/consulté le 22/04/2016 à 17:00.](http://www.techniques-ingenieur.fr/fiche-pratique/genie-industriel-th6/piloter-et-animer-la-qualite-dt34/mesurer-l-efficacite-des-processus-0596/consulté%20le%2022%2F04%2F2016%20à%2017%3A00)

4. Document interne de l'entreprise

- Documents internes de la direction générale.
- Documents internes de la division technique.
- Documents internes département des finances.
- Documents internes du service personnel.
- Documents internes de la direction d'approvisionnement.

Questionnaire

Dans le cadre de notre de mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un master en sciences commerciales à l'EHEC ex INC, nous travaillons sur l'évaluation de l'impact de la logistique d'approvisionnement sur l'efficacité de l'entreprise. Afin de mener à bien notre recherche, on vous prie de cocher les réponses que vous pensez les plus appropriées, il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponses.

Toutes les informations que vous donnerez seront anonymes et traitées uniquement à des fins statistiques et dans le cadre de notre recherche.

*Veuillez cocher une seule réponse pour chaque question posée.

1/ Sexe :

- Féminin
- Masculin

2/ Age :

- Moins de 35 ans
- Entre 30 et 40 ans
- Plus de 40 ans

3/ Ancienneté :

- Moins de 5 ans
- Entre 5 et 10 ans
- Plus de 10 ans

4/ Catégorie socioprofessionnelle :

- Cadre
- Maitrise
- Exécution

5 / A quelle direction appartenez- vous ?

- Direction approvisionnement
- Direction technique
- Direction production
- Direction finance et comptabilité
- Direction personnel

6 / Votre direction est-elle étroitement liée avec la direction approvisionnement ?

- Oui
- Non

7/ Votre service est-il géré efficacement ?

- Oui
- Non

8 / quelle est le degré d'influence de l'approvisionnement sur votre direction ?

- Important
- Moyen
- faible

9 / Comment trouver-vous la gestion d'approvisionnement au sein de la centrale d'el Hamma ?

- Mauvaise
- Bonne
- Si « mauvaise », pourquoi ?
- Mauvaise gestion de stock
- Mauvaise gestion d'achat

10/ le niveau d'intégration de la stratégie d'approvisionnement dans la stratégie globale de la centrale est-il ?

- Faible
- Moyen
- Fort

11 / La fonction approvisionnement arrive-t-elle à répondre aux besoins de votre société ?

- Oui
- Non

12/ La fonction approvisionnement contribue-t-elle à l'efficacité de la centrale ?

- Oui
- Non

13/ Pensez-vous qu'une bonne gestion des approvisionnements constitue un avantage concurrentiel ?

- Oui
- Non

14/ comment trouver vous la participation de la gestion d'approvisionnement dans l'amélioration de la productivité ?

- Forte

- Moyenne
- Faible

15/ pensez- vous qu'une bonne gestion d'approvisionnement peut améliorer la santé financière de la centrale ?

- Oui
- Non

16/ le service approvisionnement contribue-t-il à améliorer la qualité de produit distribué aux clients ?

- Oui
- Non

17/ comment juger-vous la contribution de la gestion d'approvisionnement dans la distribution de l'électricité dans les meilleurs délais aux clients ?

- Forte
- Moyenne
- Faible

Guide d'entretien

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales au sein de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, dont le thème porte sur « l'impact de la gestion de la logistique d'approvisionnement sur l'efficacité d'une entreprise industrielle », nous sollicitons votre collaboration en vous priant de bien vouloir répondre à nos questionnements, nous vous assurons que les informations que vous allez nous fournir seront utilisées à des fins purement scientifiques et nous vous remercions de nous consacrer une partie de votre précieux temps.

Les questions pour le responsable d'approvisionnement :

Question 01 : vous êtes le responsable d'approvisionnement au sein de la société algérienne de production d'électricité, pouvez-vous nous dire en quoi consiste vos prérogatives ?

.....
.....
.....

Question 02 : quelle rôle joue-t-elle la fonction approvisionnement au sein la société algérienne de production de l'électricité ?

.....
.....
.....

Question 03 : quelle est la relation existante entre la fonction d'approvisionnement et les autres fonctions (production, finance et comptabilité, contrôle de gestion) ?

.....
.....
.....

Question 04 : selon-vous les activités de la fonction approvisionnement sont-elles gérées d'une manière efficace ?

.....
.....
.....

Question 05 : quelle sont les critères d'efficacité de la fonction approvisionnement de la centrale d'EL HAMMA ?

.....
.....
.....

Table des matières

Dédicace	
Remerciement	
Résumé	
Abstract	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Sommaire	
Introduction générale	01
Chapitre 01 : la logistique d’approvisionnement	04
1. Généralités sur la logistique	04
1.1 Historique.....	04
1.2 Définition de la logistique.....	06
1.3 Typologie de la logistique.....	07
1.4 Objectifs de la logistique.....	08
1.5 Définition de la chaine logistique.....	08
1.6 Missions de la chaine logistique.....	08
1.7 Définition de la supply chain management.....	10
1.8 La différence entre la logistique et supply chain management.....	10
2. La logistique d’approvisionnement	10
2.1 Définition de la logistique d’approvisionnement.....	10
2.2 Définition de la fonction approvisionnement.....	11
2.3 Objectifs de la fonction approvisionnement.....	11
2.4 Caractéristiques requise pour un fournisseur.....	11
2.5 Processus d’approvisionnement.....	12
2.5.1 Emission et validation d’une demande d’achat.....	12
2.5.2 Vérification et traitement de demande d’achat.....	12
2.5.3 Passation de la commande.....	12
2.5.4 Suivi de la demande.....	13
2.5.5 Réception et contrôle de la livraison.....	13
2.5.6 Réception et vérification de la facture.....	14
2.5.7 Règlement de la facture et archivage.....	14
2.6 les différentes méthodes d’approvisionnement.....	14
2.6.1 Système à reapprovisionnement périodique.....	14
2.6.2 Système à point de commande.....	15
2.6.3 La méthode MRP.....	17
2.7 Droits et obligation du service approvisionnement.....	17
2.7.1 Droits du service approvisionnement.....	17
2.7.2 Obligations du service approvisionnement.....	18

3. Notions voisines de la fonction approvisionnement	18
3.1 La fonction achat.....	18
3.1.1 Définition de la fonction achat.....	18
3.1.2 Stade de développement de la fonction achat.....	19
3.1.3 Typologie des achats.....	21
3.1.4 Les objectifs de la fonction achat.....	21
3.1.5 Nécessité d'intégrer les achats aux processus clés de l'entreprise.....	21
3.1.5.1 Processus budgétaire	22
3.1.5.2 Processus d'investissement	22
3.1.5.3 Processus d'innovation et de conception.....	22
3.2 Gestion des stocks.....	22
3.2.1 Définition	23
3.2.2 Types de stocks.....	23
3.2.2.1 Les matières premières	23
3.2.2.2 Les produits en cours.....	24
3.2.2.3 Les produits finis.....	24
3.2.2.4 Les composantes.....	24
3.2.2.5 Les produits d'entretien et de réception	24
3.2.2.6 Les surplus.....	24
3.2.3 Coûts des stocks.....	25
3.2.4 Utilités et inconvénients des stocks.....	26
Chapitre 02 : efficacité de l'entreprise	29
1. La conception de l'efficacité	29
1.1 Définition de l'efficacité.....	29
1.2 Distinction entre l'efficacité et les notions voisines.....	30
1.2.1 L'efficience.....	30
1.2.2 Effectivité	31
1.2.3 La performance.....	31
1.3 Les facteurs d'efficacité.....	32
1.4 Les sources de l'efficacité.....	32
1.5 Les huit principes de management.....	33
1.5.1 Orientation client.....	33
1.5.2 Leadership.....	33
1.5.3 Implication du personnel.....	33
1.5.4 Approche processus.....	34
1.5.5 Management par approche système.....	34
1.5.6 Amélioration continue.....	34
1.5.7 Approche factuelle pour la prise de décision.....	34
1.5.8 Relation mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs.....	35
2. De l'efficacité à la performance	35
2.1 Définition de la performance.....	35
2.2 Typologie de la performance.....	36
2.2.1 La performance organisationnelle.....	36

2.2.2	La performance stratégique et la performance concurrentielle.....	36
2.2.3	La performance humaine.....	37
2.3	Caractéristiques de la performance.....	37
2.4	La mesure de la performance.....	38
2.4.1	Les critères de mesure de la performance.....	38
2.4.2	Les finalités de mesurer la performance.....	39
2.4.3	Identification des niveaux de mesures de la performance.....	40
2.5	Identification des sources de performance.....	40
3.	Evaluation et amélioration de l'efficacité.....	41
3.1	Mesurer et évaluer l'efficacité.....	41
3.1.1	Déploiement des objectives qualités.....	42
3.1.1.1	Définition du tableau de bord.....	42
3.1.1.2	Principaux rôles du tableau de bord.....	42
3.1.1.3	Elaboration du tableau de bord.....	42
3.1.1.4	Typologie des tableaux de bords.....	43
3.1.2	Mesurer l'efficacité et l'efficience de chaque processus.....	45
3.1.3	Examen formel ou revue de processus.....	45
3.2	Amélioration de l'efficacité.....	46
3.2.1	La prévention des défauts.....	46
3.2.2	La mise en valeurs des bonnes idées.....	46
3.2.3	La prévention des risques.....	47

Chapitre 03 : l'impact de la gestion de la logistique d'approvisionnement sur l'efficacité de la centrale d'EL

HAMMA.....	50
-------------------	-----------

1. Présentation de la centrale d'EL HAMMA.....	50
1.1 Présentation du groupe SONELGAZ.....	50
1.2 Evolution.....	50
1.3 Organisation du groupe SONELGAZ.....	51
1.4 Evaluation du chiffre d'affaire.....	52
1.5 Les activités principales du groupe.....	52
1.6 Présentation de la centrale.....	52
1.7 Missions et attributions.....	53
1.8 La localisation géographique de la centrale d'EL HAMMA.....	53
2. Gestion de la logistique d'approvisionnement au sein de la centrale54	
2.1 Présentation de la direction d'approvisionnement.....	54
2.2 L'organisation de la direction d'approvisionnement.....	54
2.3 Missions de la direction approvisionnement.....	55
2.4 Objectifs.....	55
2.5 Le service approvisionnement.....	56
3. Déroulement de l'enquête et résultats.....	56

3.1 Objectifs de l'enquête.....	56
---------------------------------	----

3.2Outils de collecte d'information.....	57
3.2.1 L'entretien.....	57
3.2.2 Questionnaire	58
3.3Résultats de l'enquête.....	58
3.3.1Analyse de l'entretien.....	58
3.3.2La fiche signalétique.....	61
3.3.3 Les questions.....	63
3.4Synthèse de l'enquête.....	72
3.5Suggestions et recommandations.....	73
Conclusion générale.....	76
Bibliographie	
Annexes	