

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales**

Spécialité : SCM et distribution

THEME :

**Essai d'analyse du processus
d'approvisionnement
Etude de cas : Société Céramique Sanitaire**

Elaboré par :

M. Walid HEMAIDI

Encadreur :

**M. Mohamed Amine IBRAHIM-
DJALLOUL**

Maitre-assistant à EHEC Alger

3^{ème} Promotion

Juin 2016

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales**

Spécialité : SCM et distribution

THEME :

**Essai d'analyse du processus
d'approvisionnement
Etude de cas : Société Céramique Sanitaire**

Elaboré par :

M. Walid HEMAIDI

Encadreur :

**M. Mohamed Amine IBRAHIM-
DJALLOUL**

Maitre-assistant à EHEC Alger

3^{ème} Promotion

Juin 2016

Résumé

Les principaux leviers de performance d'une entreprise sont aujourd'hui le contrôle des coûts, des stocks, de la qualité des délais et de de l'information. La logistique d'approvisionnement qui fait partie amont de la chaîne logistique est positionnée comme un axe majeur de la maîtrise de ces leviers et l'amélioration de l'efficacité de l'entreprise. D'un point de vue général que l'entreprise soit industrielle ou commerciale la fonction approvisionnement joue un rôle capital dans le fonctionnement de toute l'entreprise. Plus précisément l'application du processus d'approvisionnement doit être efficace.

L'objectif de notre travail est, dans un premier temps, de présenter un état des connaissances liées au processus d'approvisionnement de l'entreprise. Dans un deuxième temps, analyser les anomalies qui se produisent à travers l'application de ce processus dans la gestion de la logistique d'approvisionnement d'une entreprise industrielle cas pratique : S.C.S à travers l'exploitation des résultats tirés d'une étude qualitative.

Mots clé : la chaîne logistique, processus d'approvisionnement, étude qualitative.

المخلص

من اهم الركائز الاساسية للأداء بالنسبة للمؤسسة في الوقت الراهن هو مراقبة التكاليف، المخزون، النوعية، المدة و المعلومة. تنتمي لوجستية التموين الى السلسلة القبلية اللوجستية و تتموضع كمحور أساسي في التحكم في تلك الركائز و تحسين فعالية المؤسسة. من وجهة نظر عامة تلعب وظيفة التموين دورا هاما في النشاط العام للمؤسسة، سواءا كانت صناعية او تجارية. و خصوصا في تطبيق سيرورة التموين التي يجب ان تكون فعالة.

الهدف من هذه الدراسة مرحلة اولى هو تقديم عموميات عن سيرورة التموين في المؤسسة، اما المرحلة الثانية تطرقنا الى تحليل العوائق التي تحدث في تطبيق سيرورة التموين اثناء تسيير لوجستية التموين لمؤسسة اصطناعية تتمثل في مؤسسة الخزف الصحي من خلال استغلال النتائج المستخلصة من تطبيق دراسة نوعية.

كلمات دلالية:

سيرورة التموين، لوجستية التموين، دراسة نوعية

Dédicace

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 mes chers frères, et sœurs qui sont les plus chers dans cette vie !!

A toute ma famille.

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

A tous les membres du groupe croco.

Remerciement

Je remercie tout d'abord, le bon dieu, le tout puissant, qui nous a donné l'opportunité de mener à bien ce travail.

C'est avec un grand plaisir que, j'adresse mes sincères remerciements à l'égard de mon encadreur, Monsieur Mohamed Amine IBRAHIM-DJALLOUL, maitre-assistant a l'EHEC, pour avoir accepté de diriger ce travail. Sa disponibilité, Son soutien et ses compétences qui m'ont été une aide inestimable.

Je remercie mon encadreur de stage chef département appro-comm monsieur GRINE Rabah, de m'avoir accueillie dans son équipe. Sa gentillesse, sa riche expérience, qui m'ont beaucoup aidé durant le stage.

Nous tenons à remercier l'ensemble pédagogique de l'EHEC et les membres du jury de nous faire l'honneur d'évaluer notre travail.

Enfin, nous adressons nos plus sincères remerciements à tous nos proches et amis qui nous ont toujours soutenu et encouragé tout au long de notre cursus universitaire.

Liste de figures

Figure N°I.01 : Champ couvert par la logistique et le supply chain management.....	14
FigureN°I.02 : la chaine de valeur.....	19
Figure N° II 01 : Conséquence d'un écart de flux	37
Figure N° II 02 : Modélisation de la méthode du point de commande.....	46
Figure N° II 03 : les coûts liés à l'approvisionnement.....	51
Figure N°II 04 : Schéma synthétisant les différentes phases du processus d'approvisionnement.....	59
Figure N° III.01 : organigramme d'entreprise.....	69
Figure N° III.02 : organigramme du département approvisionnement.....	77
Figure N° III.03 : mode opératoire de gestion du stock.....	80
Figure N°III.04 : les étapes du processus d'approvisionnement.....	84

Liste des tableaux

Tableau N°I.01 : Typologie de la logistique.....	7
Tableau N° I.02 : Les étapes d'évolution de la logistique.....	9
Tableau N°I.03 : les fonctions de la SC au sein des entreprises.....	16
Tableau N° III.01 : nombre de chaque catégorie du personnel.....	64
Tableau N° III.02 : évolution du chiffre d'affaire.....	65
Tableau N°III.03 : les phases d'extension.....	65
Tableau N° III.04 : capacité de production.....	68
Tableau N° III.05 : la répartition des clients.....	75
Tableau N° III.06 : les différents enregistrements effectués.....	79
Tableau N°III.07 : les différents enregistrements effectués.....	83

Liste des abréviations

Abréviation	Désignation
1PL	First Party Logistics
2PL	Second Party Logistics
3PL	Third Party Logistics
4PL	Fourth Party Logistics
AFNOR	Association française de normalization
APPRO-COMM	Approvisionnement-commercial
EDI	L'échange de données informatisé
ERP	Enterprise Resource planning
JAT	Juste-à-temps
MC	Magasin Central
RMQ	Responsable management qualité.
RVA	Réseau a Valeur Ajoutée
SCM	Supply chain management
SCS	Société céramique sanitaire
SNMC	Société National de Matériaux de Construction
TIC	Technologies de l'information et de la communication
WMS	Warehouse Management System

Sommaire

Introduction générale

Chapitre I : étymologie et généralités sur la logistique.....	1
Section01. Généralités sur la logistique.....	2
Section 2 : De la logistique au supply chain management.....	11
Section 3: Les choix logistiques des entreprises.....	21
Chapitre II : la logistique de la fonction approvisionnement.....	32
Section01: connaissances de la fonction achats et de la gestion des stocks.....	33
Section02 : logistique d'approvisionnement.....	42
Section 03 : le processus d'approvisionnement.....	52
Chapitre III : analyse du processus d'approvisionnement au sein de la S.C.S.....	63
Section1 : La présentation et l'organisation de SCS el Milia.....	64
Section 2 : processus de stockage et approvisionnement au sein de la S.C.S.....	77
Section 03 examen du processus d'approvisionnement.....	85
Conclusion générale.....	99



Introduction générale

Introduction générale

Introduction générale :

Ces dernières années l'économie mondiale connaît de plus en plus des évolutions immenses, qui donnent naissance à une nouvelle approche dans le management des affaires dans les entreprises publique et privées, les concepts de mondialisation et globalisation y prennent place et réagissent sur les relations entre ses différentes structures.

Depuis les années quatre-vingt l'Algérie a engagé un large programme de réforme économique et sociale, les entreprises confrontées un environnement concurrentiel important ont été touchées. En améliorant leur production et en adaptant aux normes internationales dans tous les secteurs.

A l'image de la santé d'un corps, la vigueur d'une entreprise ne peut être appréciée que par ses différentes composantes fonctionnelles. La fonction approvisionnement peut être considérée sans nul doute comme l'une des fonctions qui se trouve être de première importance dans une entreprise et ne peut être en général disjoint de la politique générale de l'entreprise.

Pour cela chaque entreprise qui roule dans un environnement concurrentiel et turbulent, doit optimiser au maximum sa fonction d'approvisionnement, car cette dernière joue un rôle décisif et stratégique dans les entreprises. Donc il faut l'améliorer en permanent a pour but d'éviter tout dysfonctionnement éventuel.

La fonction approvisionnement représente une importance majeure dans chaque entreprise. Qu'elle soit commerciale ou productive et ce le cas pour la SCS. Pour cette raison une direction a été créée pour faire cette tâche à l'intérieur de l'entreprise

On ne peut pas parler de la fonction approvisionnement sans parler de son processus. Depuis l'expression des besoins jusqu'au la réception de la marchandise au bon moment, en meilleure qualité et par le plus bas prix possible .pour cela, il est nécessaire à l'entreprise de faire des études Sur ce processus, et analyser ses différentes étapes, donc il faut les améliorer durablement pour éviter tout dysfonctionnements éventuels. Cela nous a orienté de choisir le thème suivant « **Essai d'analyse du processus d'approvisionnement** ».

Les raisons qui ont motivé notre choix s'expliquent et se représentent par :

Introduction générale

- Le type de notre spécialité « Distribution & Supply Chain management » qu'elle a une forte relation avec le thème.
- L'importance de la fonction approvisionnement au sein des entreprises productives.

Vu l'importance de notre thème, notre recherche elle se basera sur la problématique

Suivante :

« Quels sont les dysfonctionnement du processus d'approvisionnement au sein de la **société céramique sanitaire** ? »

De cette problématique va découler certains nombre de questions secondaires dont les réponses forment les axes principaux de notre recherche :

- Quelles sont les étapes constituant le processus d'approvisionnement de **SCS** ?
- Quelles sont les méthodes que la **SCS** utilise pour prospecter ses fournisseurs ?
- Quelles sont les défaillances de ce processus ?
- Quelles sont les méthodes que la **SCS** entame pour évaluer ses fournisseurs ?
- Quelles sont les mesures que la **SCS** prend en cas des ruptures de stock ?

Pour répondre à ces questions, il nous semble important d'examiner les hypothèses suivantes :

- Les étapes du processus d'approvisionnement de la **SCS** semble et suit plus approchement les étapes universelles.
- **SCS** utilise des méthodes dans la prospection des fournisseurs
- La **SCS** utilise plusieurs outils pour faire évaluer ses fournisseurs
- La **SCS** se protège par un stock de sécurité.

Afin de pouvoir vérifier ces hypothèses nous allons faire recours à la méthode « descriptive » qui repose sur l'exploitation des données et documents existants à l'intérieur de l'entreprise et l'observation.

Nous avons aussi effectué une étude qualitative à l'aide des entretiens avec les responsables de la **SCS**, afin d'accomplir notre recherche sur le terrain.

Le plan de notre travail est structuré comme suit :

Introduction générale

- Le premier chapitre va porter sur la logistique et les concepts clés de la supply Chain management, une présentation de différentes notions de base nous va permettre de saisir l'essentiel et l'importance de cette discipline.
- Le deuxième chapitre va s'attacher aux concepts clés liés à la gestion des achats et stocks, la logistique approvisionnement et les étapes constituant le processus d'approvisionnement.
- Le troisième chapitre est consacré à l'analyse du processus d'approvisionnement et voir les dysfonctionnements existants de ce processus au sein de l'entreprise.

**Chapitre I : étymologie
et généralités sur la
logistique**

Chapitre I : étymologie et généralités sur la logistique.

Introduction

La logistique est l'activité qui a pour objet d'intégrer ou bien de gérer deux ou plusieurs activités soit les flux physiques, flux d'informations ou financières d'une organisation, dans le but de mettre à disposition les ressources correspondant à des besoins (plus ou moins) déterminés, tout en respectant les conditions économiques prévues, le degré de qualité de service attendu, les conditions de sécurité et de sûreté réputées satisfaisantes.

La maîtrise des opérations logistiques pourrait représenter un avantage concurrentiel difficilement détectable par les concurrents.

Dans cet environnement mouvant et incertain ; la logistique est une fonction de plus en plus importante dans l'entreprise et n'a cessé d'évoluer dans divers domaines, ou son rôle prend de plus en plus d'ampleur.

Dans ce premier chapitre, nous présenterons les fondements de la logistique, des généralités sur la logistique à la première section ainsi de la logistique vers la SCM à la deuxième section. et à la troisième section nous finirons par les choix logistiques des entreprises.

Section01. Généralités sur la logistique

Dans cette section nous allons donner un aspect général sur la logistique et la Supply Chain Management (SCM).

1.1 Historique et Définitions

1.1.1 Historique

Pour bien comprendre comment la logistique s'est taillé une place de premier plan dans la gestion des entreprises, il est important de faire une brève présentation de son historique et de son développement.

Retraçant l'histoire de la logistique, Roumi et Thomas rappellent que le concept de logistique ne date pas d'hier et remonte à l'antiquité où les grecs ont développé des méthodes d'approvisionnement et de coordination logistique pour soutenir leurs activités militaires¹.

D'après Médan et Gratacap, l'origine militaire de la logistique est incontestable. Durant des milliers d'années, alors que l'organisation économique fut fondée sur un artisanat éclaté,

¹ ROUMY (S) et THOMAS (G), « En toute logistique », éditions Jacob-Duvernet, 2004, p 7.

Chapitre I : étymologie et généralités sur la logistique.

les seules grandes organisations étaient les armées. Or, l'efficacité d'une grande armée dépend de sa mobilité et de la force de ses soldats. Alexandre Le Grand (356 -323) fut certainement le premier chef de guerre à fournir une réponse novatrice à l'arbitrage mobilité approvisionnement en vivre. C'est lui-même qui a donné à la logistique une place stratégique et qu'il a expliqué que la guerre nécessite avant tout une préparation importante pour pouvoir mener campagne dans les meilleures conditions envisageables. En effet, c'est cette dernière

Qui peut déterminer l'issue d'une bataille. Cet homme a donné l'ordre de brûler les chariots de son armée, afin de la rendre plus mobile. Le parallèle avec l'entreprise « agile » est immédiat du fait des niveaux de stocks très faibles, elle peut être réactive et proactive.

Alexandre Le Grand, comme Jules César puis Napoléon, ont organisé la logistique en lui donnant une certaine forme d'autonomie. Sous Alexandre, le général Parménion avait le commandement d'un corps logistique chargé des activités de soutien appartenant à l'état-major, il participait à l'élaboration des plans de bataille. Jules César est connu pour avoir créé la fonction légiste, à la tête de laquelle un officier devrait organiser les campements précédant les mouvements des légions et prévoir les dépôts d'approvisionnement en territoire soumis.

Enfin, Napoléon a créé le train d'artillerie en 1800, le train du génie et le train des équipages en 1807. Face à la taille croissante de l'armée napoléonienne, exigeant de très fortes mobilités imposées par l'empereur et à l'éloignement des champs de batailles, les compagnies civiles privées ne furent plus jugées assez efficaces. Ainsi, toutes les opérations de transport militaire sont maintenant effectuées par des militaires. En utilisant quelques expressions à la mode, on pourrait dire que l'activité de soutien non stratégique assurée par des prestataires extérieurs devient stratégique et intégrée. Ces changements d'organisation logistique au sein des armées préfigurent de l'évolution qui sera plus tard constatée au sein des entreprises.

Jusqu'aux années 70, la logistique n'avait que peu d'importance dans la gestion des entreprises, considérée comme une fonction secondaire, limitée aux tâches d'exécution dans les entrepôts et sur les quais d'expédition. Mais la logistique est ensuite comprise comme un lieu opérationnel entre les différentes activités de l'entreprise, assurant la cohérence et la fiabilité des flux-matières, en vue de la qualité du service aux clients tout en permettant l'optimisation des ressources et la réduction des coûts.

Chapitre I : étymologie et généralités sur la logistique.

La logistique devient, au milieu des années 90, une fonction globalisée voire mondialisée de gestion du flux physique dans une vision complète de la chaîne Clients/Fournisseurs, et constitue véritablement une nouvelle discipline du management des entreprises. La « Logistique globale » représente ainsi l'ensemble des activités internes ou externes à l'entreprise qui apportent de la valeur ajoutée aux produits et des services aux clients.¹

1.1.2 Définitions

La littérature propose un large panel de définitions concernant la logistique. La raison pour laquelle il n'existe pas une définition unique mais plusieurs est qu'une chaîne logistique peut être considérée sous des angles différents (point de vue de l'entreprise, du client, du fournisseur) et qu'elle peut être plus ou moins étendue (chaîne logistique centrée sur l'entreprise seule, étendue du fournisseur au client ou du fournisseur du fournisseur au client du client).

1.1.2.1 La définition du MICHEL FENDER, YVES PIMOR

« La logistique recouvre toujours des fonctions de transport, stockage et manutention et, dans les entreprises de production, tend à étendre son domaine en amont vers l'achat et l'approvisionnement, en aval vers la gestion commerciale et la distribution. On cite souvent la définition d'origine militaire : « La logistique consiste à apporter ce qu'il faut, là où il faut et quand il faut. »²

1.1.2.2 La définition de J.I.HESKETTE (1977)

« La logistique englobe les activités qui maîtrisent les flux de produits, la coordination des ressources et des débouchés, en réalisant un niveau de service donné au moindre coût ».³

Par cette définition on conclure que la logistique a donné l'importance à l'optimisation des ressources pour qu'on puisse atteindre un niveau de service au moindre cout.

¹ MEDAN(P) et GRATACAP (A), « Logistique et supply chain management, Intégration, collaboration et risques dans la chaîne logistique globale », Dunod, Paris, 2008, pp8-10.

² MICHEL FENDER, YVES PIMOR : « logistique-production-distribution-soutien », 05 édition, Dunod, Paris 2008, p 04.

³ Heskett (J.L), « Logistics : Essential to strategy », in Harvard business review, novembre-décembre 1977, traduit en 1978 par « La logistique élément clé de la stratégie », Harvard- L'expansion, n 8, p124.

Chapitre I : étymologie et généralités sur la logistique.

1.1.2.3 La définition de L'AFNOR *

« La logistique est une fonction dont la finalité est la satisfaction des besoins exprimés, aux meilleurs conditions économiques pour l'entreprise et pour un niveau de service déterminé. Les besoins sont de nature interne (approvisionnement, production) ou externe (satisfaction des clients). La logistique fait appel à plusieurs métiers et savoir-faire qui concourent à la gestion et la maîtrise des flux physiques et d'information ainsi que des moyens ».

1.1.2.4 La définition du Council of Logistics Management (1986)*

« Le processus permettant de planifier, mettre en œuvre et contrôler un flux et un stockage efficaces et efficaces de matières premières, d'en cours, de produits finis et d'informations, du point d'origine au point de consommation, dans le but de se conformer aux exigences du client. ».

Cette définition montre que la logistique devient un élément très important de la stratégie, offert un contrôle et une analyse dynamique en terme des flux soit physique ou bien informationnelles.

En résumé, on conclure que la logistique c'est la gestion optimale des flux soient physiques, informationnels et financiers tout en réduisant les couts et créer de valeur pour le client, en utilisant des ressources.

1.2 Les types de la logistique¹

Selon le type d'activité des entreprises, nous distinguons deux types de la logistique :

- Logistique des biens matériels.
- Logistique des services.

Depuis Adam Smith, la production industrielle a été mieux considérée que la production des services. Dans le domaine de la logistique, les techniques et les outils dans le secteur des services sont moins développés que ceux de l'environnement de production.

Avec le remplacement du client au centre des intérêts de l'entreprise, la logistique des services a connu une révolution, cela a permis d'anticiper le niveau de service requis.

¹ SAMII et ALEXANDER (K), « stratégie logistique : supply chain management », 3ème édition, Dunod, Paris, 2004 p9.

Chapitre I : étymologie et généralités sur la logistique.

1.2.1 La logistique des biens matériels ¹

Elle englobe la gestion des activités physiques : les prévisions des ventes, les approvisionnements et les achats, le sourcing, le plan de production, le transport, la gestion des stocks, l'entreposage, les services clientèle, la passation des commandes, les systèmes de distribution, les entrepôts de distribution, le contrôle de distribution, le transport intra-compagnie, l'administration de la distribution et le transport vers l'aval de la chaîne.

1.2.2 La logistique des services ²

Il s'agit ici de gérer deux processus distincts de création de valeur : la chaîne de valeur physique et la chaîne de valeur virtuelle. Son rôle est d'optimiser les infrastructures d'offres de service en collectant, coordonnant et réalisant les besoins des clients, anticiper les besoins futurs, ordonnancer la capacité de service, fournir des réseaux capables de compléter une commande et d'offrir entière satisfaction au client.

Le but de la logistique des services est de réduire les nombreux et divers temps d'attente, c'est-à-dire :

- Augmenter la logistique de réponse au service par des programmes de qualité totale, des systèmes d'appel, une meilleure communication avec le client et un espace d'information mieux intégré et structuré.
- Gérer la capacité des services en partageant des ressources, en formant du personnel à des missions inter-fonctionnelles et en améliorant la prévision de la demande pour un meilleur planning.
- Fournir les services via les réseaux de distribution en augmentant l'utilisation des technologies informatiques et en développant de nouveaux réseaux virtuels de distribution, internet...etc

Fender et Pimor (2008) ont distingué plusieurs logistiques différentes par leur objet et leurs méthodes, nous les synthétisons dans le tableau suivant:

¹ SAMII et ALEXANDER (K).op.cit. p9.

² Idem.p10

Chapitre I : étymologie et généralités sur la logistique.

Tableau N°I.01 : Typologie de la logistique

Type de logistique	Définition
La logistique d’approvisionnement	Permet d’amener dans les usines les produits de base, composants et sous-ensembles nécessaires à la production.
La logistique de production	Consiste à apporter au pied des lignes de Production les matériaux et composants nécessaires à la production et à sa planification
La logistique de distribution	Se traduit par l’organisation et la réalisation des acheminements des marchandises, depuis le lieu de prélèvement chez le fournisseur jusqu’au lieu de consommation finale.
La logistique de soutien	Assez proche de la logistique de soutien, avec cette différence qu’elle est exercée dans un cadre marchand par celui qui a vendu un bien, nous utilisons l’expression « management de services » pour désigner le pilotage de cette activité, nous signalons cependant que cette forme de logistique de soutien tend de plus en plus à être exercée par des spécialistes différents du fabricant et de l’utilisateur.
La logistique des retours	Elle consiste à reprendre des produits dont le client ne veut pas ou qu’il veut faire réparer, ou encore à traiter des déchets industriels, emballages, produits inutilisables.

Source : PIMOR(Y) et FENDER(M), « Logistique : Production, Distribution, Soutien », 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008, p 4.

Chapitre I : étymologie et généralités sur la logistique.

1.3 L'évolution de la logistique :

L'ampleur que la logistique a prise au sein de l'organisation et son rôle de plus en plus crucial dans la détermination du gain de l'entreprise, nous amène à une nouvelle approche : le supply chain management. Ainsi l'environnement industriel dans lequel se place l'entreprise aujourd'hui est de plus en plus contraignant : marchés versatiles, produits plus complexes et variés, concurrence vive et, aspect qui n'est pas des moindres, exigeant et capricieux, le client est roi. Parmi les bouleversements les plus significatifs subis par l'entreprise, figure celui de son rapport avec ses clients, à travers la relation liant son offre (produit/service) à la demande (besoins), donc les entreprises se doivent d'être plus réactives et de maîtriser leurs coûts. La logistique doit suivre et passe alors par plusieurs phases d'évolution pour achever au concept de SCM.

Le tableau ci-dessous met en évidence, outre l'évolution de la logistique, l'importance de la communication et surtout l'échange d'informations tout au long de la chaîne. En effet, l'information est un élément moteur de cette collaboration. L'information et la circulation des données sont indispensables à cette relation entre les parties prenantes de la chaîne logistique

Chapitre I : étymologie et généralités sur la logistique.

Tableau N° I.02 : Les étapes d'évolution de la logistique

	Logistique Cloisonnée	Logistique intégrée	Logistique intégrée et collaborative/SCM
Période	Avant 1980	1980-1995	Après 1995
Horizon temporel	Court terme	Moyen terme.	Moyen et long terme.
Priorité du responsable logistique	Réduire les coûts logistiques.	Réduire les coûts et les délais logistiques. Améliorer la qualité des prestations logistiques.	Réduire les coûts et les délais logistiques. Améliorer la qualité des prestations logistiques. Améliorer les niveaux de service.
Rôle de l'information dans le système logistique	Faible, car les systèmes propriétaires ne facilite pas les transferts des informations.	Élevé, car intégration de plus en plus poussée de l'information.	Fort, car partage de l'information fréquent et rechercher.
Type de relation entre les membres de la supply chain	Relations souvent agressives et liées au pouvoir de négociation de chaque membre.	Les rapports de forces sont fréquents, mais d'autres relations apparaissent possibles.	La logique « win-win » domine sans angélisme cependant.
Vitesse des flux et modalités de stockage	Faible, car ralentie par les multiples stocks tout au long de la chaîne Importance de l'entrepôt.	Élevée, car les stocks se réduisent et l'information est plus fluide. Importance de la plate-forme.	Forte, car l'information est partagée, ce qui conduit à des niveaux de réactivité plus forts.

Chapitre I : étymologie et généralités sur la logistique.

Reconnaissance de la logistique comme fonction transversale	Faible et peu encouragée dans la pratique	Élevée et facilitée par les TIC	Forte. Paradigme dominant
Mesure de la performance logistique	Indicateur par fonction issus de la comptabilité classique.	Quelques indicateurs transversaux.	Le niveau de service est placé au centre des préoccupations.

Source : MEDAN (P) et GRATACAP (A), op.cit. p18.

1.4 Les objectifs de la logistique¹

Nous rassemblons les objectifs de la logistique dans les points suivants :

- Atteindre un niveau de service donné pour un coût minimum.
- Réponse optimale au client à travers l'augmentation de la capacité de l'entreprise de répondre dans les meilleurs délais aux exigences du client.
- Variabilité minimale concernant les retards de livraison, les problèmes lors de la fabrication, les livraisons vers un mauvais entrepôt...etc. peuvent conduire à une forte variabilité dans les processus logistiques.
- Le stock minimum : faire des efforts pour réduire les stocks afin de maîtriser les coûts logistiques, sans pour autant sacrifier le niveau de service client et permettent de réaliser d'importantes économies d'échelle dans la production ou la livraison.
- Consolidation des transports : on sait que le coût 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 coût 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 ALLAB(S), SWYNGEDAUF (N) et TALANDIER(D), « La logistique et les nouvelles technologies de l'information et de la communication », Economica, Paris, 2000, pp32-34.

Section 2 : De la logistique au supply chain management

Après avoir défini la logistique, tracer son évolution, ses objectifs, nous passons à la supply chain management.

Le supply chain management (SCM) ou la gestion de la chaîne logistique, s'appuie sur un cadre de planification qui essaie de créer un plan unique de la circulation des produits et de l'information au sein de l'entreprise et cherche à assurer un lien et une coordination entre les autres processus des parties prenantes de la chaîne, à savoir les fournisseurs, les consommateurs et les processus de l'organisation même.

Le supply chain management se focalise sur la gestion des relations pour permettre à chaque maillon de la chaîne logistique d'atteindre un résultat plus profitable. Car le premier objectif visé par la création d'une supply chain est l'optimisation des résultats pour chacun des maillons de la chaîne ce qui ne va pas sans poser des problèmes et freins.

2.1 Les obstacles et freins au passage à la SCM¹

2.1.1 Les clivages internes

il est souvent très difficile de faire comprendre aux différents maillons de la chaîne qu'il est nécessaire de partager les pouvoirs, les profits et l'information, et ce, que les entreprises appartiennent au même groupe ou pas. Le fait d'être dépossédé du pouvoir que l'on avait depuis de nombreuses années au profit d'une entreprise parfois plus petite que soi, au niveau de laquelle on agissait en donneur d'ordre, est quasi impossible à faire passer. Et la notion d'augmentation du profit global n'y change rien, Elle ne signifie rien pour les entreprises concernées.

2-1-2 Les clivages externes

Les entreprises ont l'habitude de travailler pour elles-mêmes. Elles ont toujours fonctionné comme cela. L'intégration dans une chaîne globale doit les amener à faire évoluer la relation client/fournisseur. En général, on se heurte à un refus systématique d'aller dans ce sens, car les entreprises ont peur d'être perdantes dans la nouvelle relation.

¹ BONNEFOUS, COURTOIS(A), MARTIN(C), PILLET(M) « gestion de production ».édition 4, pp397-398

2.1.3 La prédominance de l'opérationnel

Les entreprises ont toujours tendance à privilégier les recherches d'améliorations locales, rapides, sans préoccupation de l'augmentation de valeur globale de la chaîne.

2.1.4 L'absence d'un véritable système de mesure

C'est-à-dire il n'y a pas de vrai système de mesure qui permette d'évaluer précisément la contribution respective des différents éléments de la chaîne logistique dans l'optique du service au client final.

2.1.5 La peur d'un changement radical de l'organisation

La supply chain se traduit bien évidemment par des transformations profondes au niveau de chaque maillon. Certains maillons ont le sentiment d'être perdants dans la nouvelle organisation globale, ce qui rend les entreprises très circonspectes par rapport à ce type de révolution.

2.2 L'approche supply chain management

Il n'existe pas de définition universelle pour le supply chain management(SCM), car c'est un nouveau concept et de son origine multidisciplinaire.

Donc on peut définir la supply chain de la manière suivante :

« La supply chaine est le processus global de satisfaction des clients par la création d'une chaîne de valeur qui intègre de façon optimale l'ensemble des acteurs à l'origine de la réalisation d'un produit ou d'une famille de produits. »¹

Une supply chain est donc la chaîne de tous les intervenants de toutes les entreprises qui contribuent à apporter un produit :

- à des consommateurs ; on parle alors de business to consumers (en abrégé B to C ou encore B2C) ;
- à des entreprises utilisatrices pour produire d'autres biens ou les consomme et l'on parle alors de business to business (en abrégé B to B ou encore B2B).

¹ BONNEFOUS, COURTOIS(A), MARTIN(C), PILLET(M), op.cit. édition 4, p381.

2.3 La structure de la supply chain management¹

La prise de décision dans une chaîne logistique est divisée en trois niveaux de planification hiérarchisés, qui sert de structure de modélisation. Elle est fondée sur une structure décisionnelle échelonnée du haut vers le bas, afin de décomposer un problème complexe en sous problèmes correspondant aux différents niveaux décisionnels.

2.3.1 Le niveau stratégique

Il est le plus réuni et définit la chaîne logistique selon cinq processus génériques : planifier la demande et les ressources, approvisionner (marchandises, personnel, moyens de production), fabriquer, livrer et gérer les retours depuis les clients vers les fournisseurs.

2.3.2 Le niveau tactique

Ce niveau permet de configurer la chaîne logistique à partir de plusieurs sous processus ; concerne les décisions à moyen terme qui devront être exécutées pour déployer la stratégie décidée par l'entreprise.

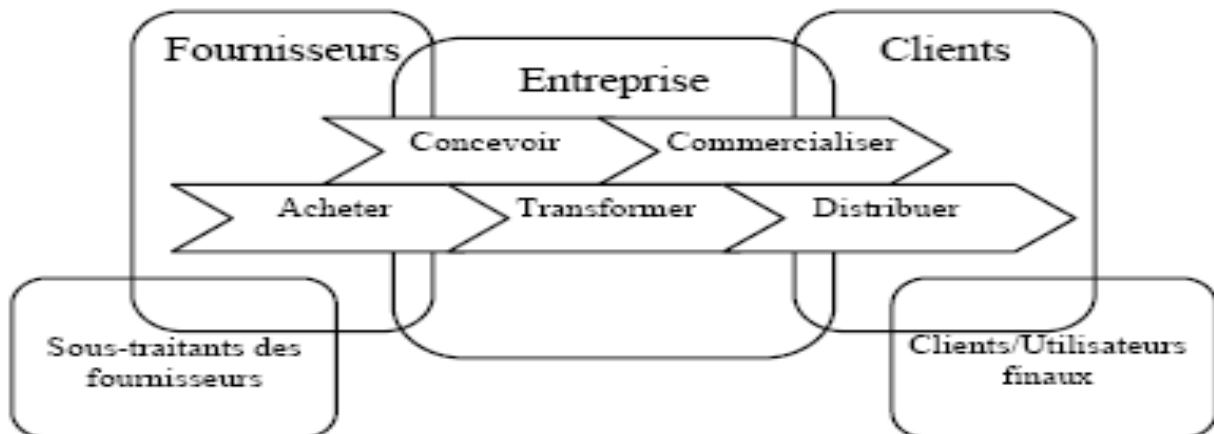
2.3.3 Le niveau opérationnel

Ce niveau permet de préciser les activités des sous processus, les meilleures pratiques, les ruptures des flux, les fonctionnalités des logiciels et des outils par exemple la planification de la production.

Le SCM s'associe généralement à une démarche qui va de la stratégie à l'opérationnel qu'à la démarche contraire. Le schéma suivant va illustrer les différents niveaux de la SCM :

¹ HUMEZ « proposition d'un outil d'aide à la décision pour la gestion des commandes en cas de pénurie, thèse de doctorat, université Toulouse, p14.

Figure N°I.01 : Champ couvert par la logistique et le supply chain management.



Source : HUMEZ « proposition d'un outil d'aide à la décision pour la gestion des commandes en cas de pénurie, thèse de doctorat, université Toulouse, p15.

Dans les approches supply chain, nous avons aujourd'hui dépassé les limites de l'entreprise pour appréhender en termes de logistique l'ensemble des flux allant du fournisseur du fournisseur au client du client. C'est une des caractéristiques essentielles qui distingue le SCM de la simple approche logistique.

La SCM peut alors être fondée à un modèle séquentiel d'activités organisé autour d'un réseau d'entreprises dont le but est de mettre un produit ou un service à la disposition du client dans des conditions optimales en termes de quantité, de date, de lieu, etc. Ce réseau regroupe des organisations se trouvant en amont et en aval du processus productif.

2.4 Le fonctionnement de la supply chain¹

Pour réaliser une supply chain efficace, il est crucial d'opter une démarche progressive qui englobera en considération de nombreux éléments que nous allons les développer :

2.4.1 Le client final

Le client final c'est lui qui garantit l'existence même du produit, son prix et ses volumes, avec une analyse précise que l'on pourra avoir une stratégie qui définit le cycle de développement et d'exploitation du produit. Cela consiste à travailler en étroite collaboration entre les différents maillons de la chaîne logistique.

¹BONNEFOUS, COURTOIS(A), MARTIN(C), PILLET(M) op.cit. pp389-393

2.4.2 La planification et la programmation dans la supply chain¹

Une bonne gestion de la chain nécessite une planification globale liant les différents maillons qui la constituent. Cela signifie une réflexion à long terme, à moyen et court terme.

La réflexion long terme impose d'envisager toutes les évolutions possibles ou probables des familles de produits qui seront réalisées, tous les investissements de production de grande ampleur nécessaires pour faire face à ses évolutions, ainsi que tous les investissements logistiques, combien de plates-formes de distribution, situées où ? Quels modes de transports choisir ou pérenniser ? Quels investissements effectuer au niveau des systèmes d'information ? Mais la réflexion long terme doit être accompagnée par une réflexion moyenne terme qui va assurer la gestion des flux. Ces dernières réflexions doivent préparer le terrain pour que le pilotage des flux s'effectue sur le court terme sans avoir problème.

2.4.3 Supply chain et mutation des systèmes d'information²

La planification, la programmation et l'exécution au niveau d'une chaîne logistique globale ne peuvent aujourd'hui fonctionner que grâce aux mutations informatiques qui ont eu lieu au cours de ces cinq à dix dernières années. Car la création des supply chain est génératrice de complexité, et de complexité, il faut trouver des logiciels ayant la capacité de la gérer ! Cela n'a été possible que grâce au développement des matériels informatiques et des logiciels par exemple pour la gestion des relations clients nous devons avoir un ERP.

2.4.4 Supply chain et informations de gestion³:

La majorité des informations utilisées pour analyser la chain de valeur de la chain logistique font partie du contrôle de gestion. Il s'agit d'informations de performance et d'efficacité mais aussi d'efficience, pour qu'on puisse extraire les informations utiles à la supply chain plusieurs méthodes peuvent être utilisées. Ces méthodes sont basées sur la nécessaire structuration en processus et la logique d'identification des chaînes de valeur.

2.5 Les différentes fonctions de la chain logistique

Le tableau suivant va citer les différentes fonctions de la chain au sein des entreprises et chaque fonction avec son responsable :

¹ BONNEFOUS, COURTOIS(A), MARTIN(C), PILLET(M), op.cit. p393.

² Idem.

³ Idem.

Chapitre I : étymologie et généralités sur la logistique.

Tableau N°I.03 : les fonctions de la SC au sein des entreprises

Les fonctions principales	Le profil professionnel
Service de soutien	<ul style="list-style-type: none"> -Directeur de la logistique « groupe ». -Responsable ou directeur de la logistique. -Chargé de la gestion logistique. -Chargé de l'organisation logistique. -Analyste logistique.
Vente	<ul style="list-style-type: none"> -Agent gestionnaire de commandes. -Responsables du service client. -Assistant au service client.
Achats	-Pas de profil logistique mais des fonctions ayant un contenu d'activités logistiques.
Développement du produit	Idem.
Production	<ul style="list-style-type: none"> -Responsable ou directeur de la gestion des matières. -Responsable de la planification des – ressources de production. -Assistant de planification. -Chargé d'ordonnancement et de lancement. -Agent d'ordonnancement et de lancement.
Gestion des stocks et des magasins	<ul style="list-style-type: none"> -Gestionnaire de stock. -Agent de gestion de stock. -Chef magasinier. -Magasinier. -Responsable de la distribution physique. -Chargé de l'organisation de la distribution Physique. -Responsable d'entrepôt.
Gestion de la distribution physique et de transport	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable des transports. -Chargé de planning transport. -Gestionnaire de parc.

Source : PIMOR(Y) et FENDER(M), op.cit.p59.

Chapitre I : étymologie et généralités sur la logistique.

De manière générale, il ne fait aucun doute que les fonctions logistiques et supply chain se sont fortement professionnalisées sous la pression des enjeux, des nouvelles technologies et de la montée en puissance de ces fonctions au sein des organisations. Les grands groupes ont récemment cartographié les compétences requises par métier et cette approche leur permet d'animer de véritables communautés de logisticiens au sens large en favorisant la mobilité géographique pour bénéficier des meilleures pratiques, fonctionnelle pour favoriser les collaborations transversales et éventuellement sectorielles du monde de l'industrie vers celui de la distribution.

2.6 Les missions du supply chain management

Le supply chain management a plusieurs missions qui nécessitent la réalisation pour atteindre les objectifs, nous les résumons ci-dessus :

- Planifier et synchroniser les activités dans le but d'atteindre un niveau de service et de qualité au moindre coût possible.
- Par la maîtrise des flux physiques et d'information des marchandises, le SCM est un lien entre le marché et la base d'approvisionnement.
- Créer un cadre dans lequel les besoins du marché peuvent être traduits en stratégies et en plans de fabrication.
- Créer un cadre unique pour l'entreprise qui ira au-delà des plans classiques et distincts de marketing, de distribution et d'approvisionnement.
- Présenter un avantage concurrentiel par la maîtrise des coûts. Le SCM cherche donc à offrir des produits avec le meilleur rapport qualité/prix.
- Créer une demande de plus en plus complexe et variable.
- Amélioration constante des produits grâce aux maîtrises des informations et une meilleure connaissance des besoins du client.
- Optimisation des ressources pour créer de la valeur pour ses clients.¹

2.7 Les acteurs de la supply chain management

La supply chain management constituée de plusieurs acteurs qui interviennent :

- **Le fournisseur :** le premier maillon qui intervient à la chaîne, il fournit à l'entreprise les éléments de base et indispensables pour créer de la richesse quel que soit leurs

¹ KREBS (B), « Livre blanc de la supply chain », in AXSOLU Conseil, septembre 2010, p5.

Chapitre I : étymologie et généralités sur la logistique.

nature soit des matières premières, fournitures et produits semé fini. on ne néglige pas que ce maillon peut être des fois un sous-traitant.

- **Le fabricant** : c'est l'entreprise elle-même qui fabrique, produit le produit ou bien un service qui va être destiné aux clients.
- **Le distributeur** : c'est l'acteur qui va prendre en charge le produit depuis l'usine (entrepôt et lieu de stockage) au bon moment et en quantité optimale jusqu'à le point de vente.
- **Le détaillant** : c'est lui qui s'occupe de la tâche de mettre à disposition les produits aux clients finaux.
- **Le consommateur** : c'est le dernier maillon qui clôture la chain logistique, en effectuant un acte d'achat, aussi c'est celui qui déclenche la chain à nouveau par la passation des nouvelles commandes.

2.8 Les activités créatrices de valeur¹

Le concept de la chain de valeur a été introduit par Michael porter en 1986 dans son livre « avantage concurrentiel ». La chain de valeur peut diviser l'activité de l'entreprise en plusieurs opérations séquentielles et identifier les sources d'avantages concurrentiels .c'est à dire que l'entreprise est capable d'améliorer sa performance globale en renforçant les différents maillons de la chain logistique entre eux.

Les activités génératrices de valeur sont classées en deux, activités principales et activités de soutien. Les activités principales sont essentiellement celles de la création matérielle à la vente du produit, incluant son transport jusqu'au client et le service après-vente. Les cinq principales activités sont les suivantes :

- Logistique d'approvisionnement : réception, stock et distribution des matières.
- premières Fabrication : transformation de la matière première en produit fini.
- Logistique de commercialisation : collecte, stockage et distribution physique des produits finis au client.
- Marketing et vente : activités associées à la fourniture des moyens par lesquels les clients peuvent acheter le produit et sont incités à le faire, comme la publicité, la promotion, la force de vente, la sélection des circuits de distribution, les relations avec les distributeurs et la fixation des prix.

¹ HUMEZ op.cit.p21.

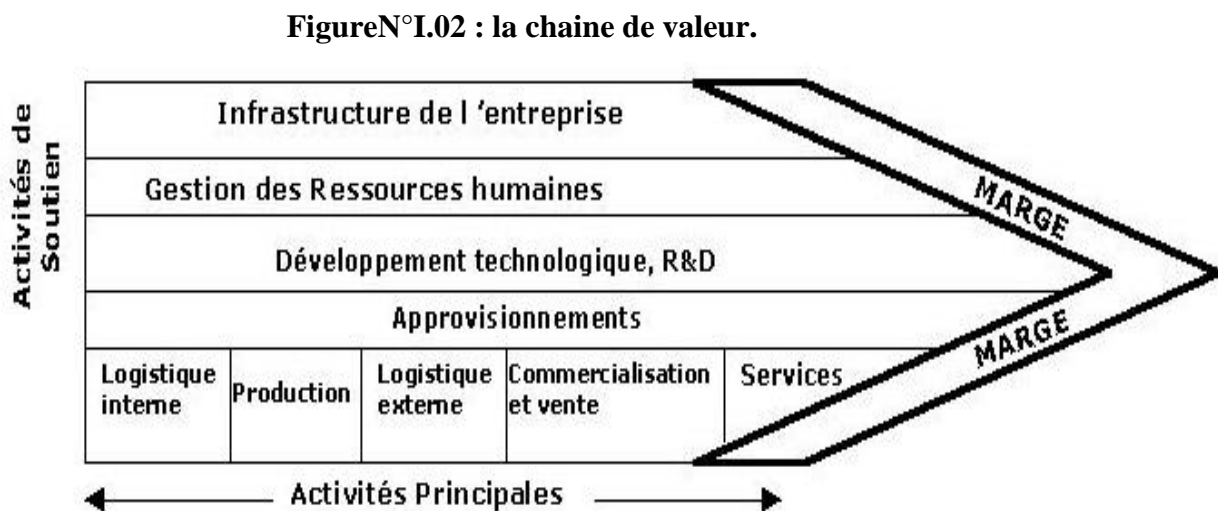
Chapitre I : étymologie et généralités sur la logistique.

- Services : activités associées à la fourniture des services visant à accroître ou à maintenir la valeur du produit, comme l'installation, la réparation, la formation, la fourniture de pièces de rechange et l'adaptation du produit.

Les activités de soutien viennent à l'appui des activités principales :

- En assurant les achats et l'approvisionnement des moyens de production;
- En fournissant la technologie (recherche et développement des technologies directement liées aux produits et aux processus de production ou aux activités de soutien) ;
- En gérant les ressources humaines (recrutement, embauche, formation, développement du personnel) ;
- Et en assumant les activités administratives indispensables au bon fonctionnement de l'ensemble (direction générale, planification finance, comptabilité, juridique, relations extérieures et gestion de la qualité). Elles forment ce que M. Porter appelle l'infrastructure de l'entreprise.

L'ensemble de ces 9 activités, qui forment la chaîne de valeur, sont positionnées sur la figure suivant :



Source : HUMEZ op.cit. Page27.

La façon dont l'entreprise maîtrise chaque activité détermine :

- Le niveau de coût au stade de production et vente ;

Chapitre I : étymologie et généralités sur la logistique.

- La contribution à la satisfaction des besoins clients et, par conséquent la différenciation par rapport à ses concurrents ;
- La marge globale obtenue (différence entre la valeur totale payée par le client et l'ensemble des coûts associés à la fabrication et à la vente du produit)

2.9 Les objectifs de la Supply Chain

Le Supply Chain management a pour but d'améliorer la gestion des maillons et réduire le nombre d'erreurs existés c'est-à-dire optimiser le fonctionnement de la chain don elle vise plusieurs objectifs tels que¹ :

- Le passage du flux poussé au flux tiré. Cela permet de réduire les stocks et surtout d'éviter la surproduction. Le produit ne va plus être fabriqué pour qu'il soit vendu directement mais la production va dépendre des commandes clients, cela limitera les stocks et ainsi être plus proche des besoins des consommateurs ;
- L'amélioration de la traçabilité. Par la gestion en SupplyChain l'entreprise dispose d'une meilleure visibilité sur la production grâce à l'étroite collaboration qui s'installe entre les acteurs. De même, il est plus facile de suivre le processus de production et de connaître l'endroit exact où se trouve le bien fabriqué. Un système d'étiquetage s'instaure entre les parties pour avoir les mêmes codes de référencement pour une gestion plus simple des produits ;
- L'amélioration de l'exécution de la commande. Le consommateur aura tendance à avoir son produit plus rapidement car selon le délai de fabrication, l'entreprise mettra en place un système qui évitera de faire trop attendre le client. Ce dernier sera alors livré plus rapidement et ainsi il sera généralement plus satisfait ;
- La planification de la production. La production est désormais planifiée en totale concordance avec la demande des clients. C'est maintenant le client qui va déclencher la production. En effet, soit la production se fait que lorsque la commande a été passée ce qui peut permettre une personnalisation du produit par le consommateur soit le produit est prêt mais le client va devoir passer commande de manière à déclencher la production du produit pour le consommateur suivant. L'usine dispose alors d'un stock très restreint qui permet de répondre plus rapidement à la demande, ce type de

¹ BARCZYK (D) et EVRARD (R), « logistique & management », édition Nathan/universel, Paris, 2002, p6.

Chapitre I : étymologie et généralités sur la logistique.

production est utilisé surtout pour les produits qui demandent un délai de fabrication important ;

- Avec aussi l'optimisation et réduction des stocks, l'amélioration de la flexibilité et de la réactivité (réponse aux clients), l'optimisation des moyens de production et logistiques, un taux de service proche des 100%, La cohérence des actifs de l'entreprise (RH, équipements, matières) ;
- Avec en final, une réduction des coûts sur l'ensemble de la chaîne depuis le sourcing jusqu'à la livraison, entraînant de fait la satisfaction des clients, la pérennisation de l'entreprise et la satisfaction des actionnaires ;

Section 3: Les choix logistiques des entreprises

La mondialisation et la concurrence a conduit les plusieurs entreprises à délocaliser certaines fonctions, en particulier celles qui s'occupent de la fabrication à chercher une main d'œuvres à moindre cout, à une recherche permanente de nouveaux gains de productivité et même faire d'économie en matière d'exportation en s'installant dans les pays émergents. Cette recherche s'exerce d'abord au niveau de la production, par la délocalisation, l'externalisation de certaines fonctions, et par l'organisation des flux en juste à temps. Ces choix, vont certainement avoir des conséquences sur les résultats des entreprises en ce qui concerne la logistique et la production.

3.1 Les choix industriels

Les choix industriels des entreprises leur insistent à faire recours a : la délocalisation de la production, organiser leurs production par le concept du juste à temps et par les différents flux (poussé, tiré), externaliser et soustraite certains fonctions et intégration des progiciels pour un meilleur fonctionnement.

3.1.1 La délocalisation de la production

Cet aspect bien connu de la mondialisation a conduit en pratique à éloigner de plus en plus les unités de production des centres de consommation, Cette mutation vise une meilleure flexibilité de la production par rapport aux fluctuations conjoncturelles de la demande et aux incertitudes de l'évolution des marchés, et une diminution des coûts de fabrication. En revanche, la délocalisation induit une complexité croissante des chaînes d'approvisionnement et une augmentation des coûts d'acheminement jusqu'aux marchés finaux. Il y a donc un

risque d'effet pervers à moyen-terme. Pour les donneurs d'ordres, deux défis majeurs sont à surmonter : d'une part la résolution des problèmes sociaux engendrés par la délocalisation. D'autre part les difficultés pour contrôler des sous-traitants ou des usines localisées à des milliers de kilomètres, en matière de suivi (traçabilité) des produits, de délais de livraison et de qualité des produits. Ceci suppose une bonne intégration des systèmes d'information des différents acteurs de la chaîne. Ces délocalisations ont entraîné aussi une « remise à plat » de l'organisation logistiques dans de nombreuses firmes, choix du point d'importation, de la localisation des unités de stockage, des prestataires logistiques- au fur et à mesure que ces flux nouveaux se développaient.¹

3.1.2 L'organisation de la production²

Quand on parle de gestion de production dans les entreprises, on fait constamment référence à des notions de flux : implantation en flux, flux poussés, flux tirés, flux tendus.

3.1.2.1 flux tendus

Cette expression est synonyme de Juste-à-temps. On mesure la tension du flux par le temps passé entre la demande de production et la mise à disposition du produit. Une politique de flux tendus signifie une plus grande réactivité. Plusieurs indicateurs pourront être définis exprimant la tension des flux. Pour permettre un écoulement plus rapide dans l'atelier, un certain nombre de mesures seront mises en œuvre :

- réduction des temps de changement de série par diminution des temps de réglage ce qui permet des lancements en lots plus petits (la quantité de lancement étant idéalement d'une unité);
- synchronisation de la fabrication pour que les composants, les sous-ensembles soient disponibles au moment où ils sont nécessaires.

3.1.2.2 flux tirés

La méthode de flux tirés à l'inverse correspond à un déclenchement de fabrication ou d'approvisionnement en fonction d'un signal issu du poste aval. La fabrication en flux tirés ne doit pas être confondue avec le Juste-à-temps même si elle en est un aboutissement logique.

¹ DELAVELLE (C) et BESREST(V), « mutations de la logistique dans les entreprises industrielles », in Taylor Nelson Sofres, juillet 2002, pp6-7.

² FRANCOIS(B), gestion industrielle, 2^{ème} édition, Dunod, paris 2006, pp189-190.

Exemple

Le client d'un supermarché prend un baril de lessive dans un rayon; le manutentionnaire constatant l'absence de ce baril va rechercher dans le stock du magasin un nouveau baril pour le mettre en place; le magasinier constatant l'absence d'un baril dans son magasin contacte le grossiste qui le livre. Immédiatement; ce grossiste contacte l'usine de production qui remplit un baril de poudre; la diminution du niveau de cette poudre dans le silo lance une nouvelle production qui déclenche une demande aux fournisseurs, etc. Le système du supermarché consiste donc à ne fournir que des articles qui se vendent. Comme il n'est pas toujours possible de ne produire que sur commandes, la commande sera en fait définie comme le remplacement du produit vendu.

3.1.2.3 flux poussés

Les flux poussés correspondent aux méthodes traditionnelles de fabrication. Le lancement détermine la date de début de fabrication, les approvisionnements nécessaires, puis à la fin de chaque opération l'OF est envoyé au poste suivant.

3.1.3 Principe du cinq zéros¹

Au début de l'introduction du Juste-à-temps il était commun d'introduire les objectifs du JAT par la formulation dite des cinq zéros :

- zéro stock,
- zéro délai
- zéro défaut,
- zéro panne,
- zéro papier.

Outre le fait que le dernier (« zéro papier ») n'est pas forcément un objectif en soi, comme toute formule par trop simplificatrice, elle ne permet pas de bien introduire l'approche JAT.

¹ FRANCOIS(B), op.cit. 2ème édition, Dunod, Paris, 2006, pp183-184

3.2 Les orientations logistiques des entreprises industrielles :

3.2.1 La sous-traitance¹

Souvent les entreprises ont besoin à faire recours à la sous-traitance, cela revient principalement aux exigences des clients, de plus insuffisance en matière de compétences dans la fonction sous-traité en donnant l'exemple de l'entreprise UNISABI, société filiale du groupe agroalimentaire américain, produit et commercialise en France des éléments pour chiens et chats. Cette entreprise possède un service logistique qui gère :

- Le système d'achat et approvisionnement des matières ;
- Le système de la distribution physique des produits ;

En fait la totalité de l'opération physique le transport, manutention, stockage, s'avère sous-traité :

- Trois centres de collecte de viande disposant de stockage et chain de congélation, ces petites entreprises travaillent principalement pour UNISABI, qui veille à leur gestion et réalise des actions visant à réduire le prix de revient de leur services ;
- Cinq dépôts de stockage de produits finis en amont de la production ;
- Quatre dépôts de stockage de produits finis en aval de la production ;
- Plusieurs stockages régionaux supplémentaires ;
- La totalité des opérations de transport est fait par des opérateurs extérieurs ;

La société UNISABI assure la conception et la remise en cause de système de gestion des flux physiques.

3.2.2 Les différentes sous-traitances²

3.2.2.1 Délégation de production

C'est la sous-traitance industrielle d'un ensemble complet. Le donneur d'ordres garde la responsabilité de la conception en amont et de la commercialisation en aval.

¹ Daniel(T), Hervé(M), Jaques(C), « logistique d'entreprise », 2eme édition, Dunod, pp121-123

² François(B), op.cit., 2eme édition, Dunod, pp268-269.

3.2.2.2 Sous-traitance de fonction

C'est une opération de sous-traitance portant sur la réalisation d'un sous-ensemble remplissant une fonction précise dans tout ou partie du produit.

3.2.2.3 Sous-traitance de spécialité

On parle de sous-traitance de spécialité lorsque le donneur d'ordres fait appel à un sous-traitant qui dispose de compétences ou d'équipements dont elle ne dispose pas. Le sous-traitant est alors un spécialiste par rapport aux opérations qui lui sont confiées.

3.2.2.4 Sous-traitance de capacité

On parle de sous-traitance de capacité lorsque le donneur d'ordres est lui-même équipé pour effectuer les travaux qu'il confie au sous-traitant. La sous-traitance de capacité est conjoncturelle lorsque le donneur d'ordres utilise les services du sous-traitant en raison d'une surcharge d'activité ou d'une baisse momentanée de sa capacité (panne...). Elle est structurelle si l'entreprise est désireuse de conserver une partie de ses capacités de production de manière permanente et donne une partie de sa production à réaliser au sous-traitant.

3.2.3 Avantages et inconvénients¹

Nous nous contenterons ici de noter quelques avantages et inconvénients sur la sous-traitance :

Les avantages :

- Suppression des contraintes du personnel ;
- Limitation des capitaux fixes et circulants ;
- Expérience, spécialisation et compétitivité de la main d'œuvre ;
- Cout globale d'exploitation souvent intéressant ;
- Souplesse accrue du réseau physique ;
- Intégration aisée de croissance d'activité et d'adaptation plus facile à l'évolution technique et structurelle ;

Les inconvénients :

- Perte de contrôle direct et de la maîtrise, risque de qualité inégale au temps ;

¹ Daniel(T), Hervé(M), jaque(C), op.cit., 2eme édition, Dunod, p144.

- Difficulté de sélectionner des sous-traitants ;
- Risque au niveau de l'image de marque du donneur d'ordre ;
- Risque de dépendance logistique ;

3.2.4 L'externalisation de la logistique¹

La tentation est grande pour les entreprises de se concentrer sur leur métier de base, et d'externaliser toutes les fonctions périphériques dont la logistique.

Le recours à la sous-traitance ne cesse de s'accroître et de s'affirmer. On assiste à une externalisation croissante des opérations physiques au profit de prestataires logistiques qui au fil des années ont développé et structuré leur offre.

Dans 80 % des cas, les entreprises sous-traitent les opérations de transport. L'entreposage et le stockage sont deux opérations qui suivent également fortement cette tendance de plus en plus. Cette progression de l'externalisation des opérations liées à l'entreposage s'accompagne de l'émergence d'autres fonctions logistiques sous-traitées tels que les prestations d'emballage et de conditionnement.

L'externalisation de la logistique offre de nombreux avantages :

- Permet de concentrer l'activité sur le métier de base ;
- Favorise le développement des avantages concurrentiels en s'appuyant sur les compétences distinctives de l'entreprise ;
- Pousse au développement d'un système d'information performant pour assurer le contrôle de la chaîne logistique ;
- Conduit en générale au plus faible coût logistique total grâce à la pression exercée sur les sous-traitants ;
- L'accroissement de flexibilité et de souplesse ;

Mais cette externalisation présente aussi des inconvénients :

- Difficultés de coordination des flux, de contrôle de la chaîne logistique globale et de juste appréciation de la qualité du service offert au client ;

¹ DAMIENS (J), « L'externalisation des opérations logistiques », in logistique & management, vol4, n°1, 1996, pp17-19.

Chapitre I : étymologie et généralités sur la logistique.

- Elle rend la mise en œuvre d'un système d'approvisionnement et/ou de livraison en juste à temps très délicate et difficile ;
- Elargir et éliminer le rapprochement entre les activités logistiques et le marketing ;

3.2.4.1 Les prestataires logistiques¹

- Le 1PL est plus communément appelé le chargeur. Il s'agit donc ici de la forme la plus ancienne, la plus classique d'externalisation, le transport étant l'activité logistique la plus externalisée ;
- Les « 2PL » ou « Second Party Logistics » : Sont des prestataires logistiques offrant des solutions d'externalisation du transport et de l'entreposage ;
- La prestation de type 3PL consiste, pour une entreprise, à sous-traiter une partie de sa logistique, auprès d'un prestataire qui ne se contente pas uniquement de réaliser cette fonction, mais également de la planifier, d'en établir le lien avec les autres activités logistiques de l'entreprise. Cette notion de 3PL est apparue dans les années 80 aux Etats-Unis, les pays Anglo saxons étant généralement bien plus avancés que la France de façon générale en matière d'externalisation ;
- Le 4PL est un pilote de la chaîne logistique globale, mais qui effectue ces opérations non pas en propre, mais avec les infrastructures de partenaires tiers, en manageant donc différents prestataires.

3.3 Intégration des systèmes informatique et de gestion

Dans un marché où la concurrence s'est mondialisée. La maîtrise des processus logistiques est devenue une condition nécessaire aux succès et pérennité de l'entreprise. La logistique a connu un essor remarquable grâce aux progrès survenus dans les outils de traitement des données et des flux d'information, qui ont permis d'avoir un court délai de réponse aux demandes des parties prenantes (fournisseurs, clients et utilisateurs). Donc on va citer quelques progiciels et logiciels qui sont utilisés au sein des grandes boites.

3.3.1 L'EDI logistique (échange de données informatisées)²

L'échange de données informatisées (EDI) est, comme son nom l'indique, la possibilité d'échanger des données entre deux entreprises différentes. Dans le domaine logistique, il

¹ GHEERAERT(R), « L'externalisation logistique », mémoire master2, université paris1, p18.

² PIMOR(Y) et FENDER(M), op.cit. pp672-675.

Chapitre I : étymologie et généralités sur la logistique.

s'agit bien entendu de documents commerciaux ou de transports tels que commandes, factures, catalogues, ordre d'expédition, etc., mais aussi d'étiquettes avec codes à barres susceptibles d'accompagner la marchandise et d'être lues plus ou moins automatiquement. Il s'agit non seulement de remplacer le papier par des transmissions de messages par télécommunications (comme le permettait le fax), mais également de permettre l'échange d'informations d'ordinateur à ordinateur.

Le développement de l'EDI résulte à la fois de progrès des techniques informatiques et de télécommunications et de très nombreux efforts de normalisation. Parmi les développements techniques, on peut citer la numérisation des télécommunications, le développement de réseaux à valeur ajoutée (RVA) ou d'Internet avec leurs protocoles, langages et standards de télécommunications, la lecture de codes à barres ou symbolisé à plusieurs dimensions, etc.

C'est dans l'industrie automobile qu'est apparue l'EDI avec l'objectif de profiter des capacités de transfert direct de données émises par des ordinateurs. Il paraissait stupide de produire sur papier des données provenant d'ordinateurs pour les envoyer par fax et/ou par la poste, pour ensuite les ressaisir sur ordinateur chez le destinataire.

Pour réaliser un échange de données informatisées, il faut que les deux entreprises qui désirent échanger des données définissent par une convention quelles informations elles veulent échanger, dans quelles formes elles les communiqueront, avec quels moyens, selon quels standards, ce qu'elles en feront, etc.

Ces définitions doivent comprendre quelques principes :

- des scénarios précisant quelles informations sont échangées, quand, dans quel ordre, pour quoi faire, avec quelles réponses ;
- des messages types (factures, commandes, avis d'expédition, etc.) précisant Les données regroupées souvent sous forme de langages, leur codification, leur ordre, etc. ; ces messages types résultent de standardisation d'organismes professionnels et/ou internationaux ;
- Des organisations et règles de codification de certaines données, par exemple numéros des entreprises et des produits ;
- des standards de réseau et des règles spécifiques pour le transfert des messages et les opérations qui s'y rattachent (accusés de réception, boîtes aux lettres, etc.)

3.3.2 Les progiciels et logiciels de gestion :¹

Un progiciel est un ensemble de programmes qui permettent à un système informatique d'assurer une tâche ou une fonction en particulier.

Dans le domaine de la logistique, il existe plusieurs types de logiciels qui constituent des outils incontournables dans le pilotage des flux d'information parmi eux on a :

- **Progiciels de gestion des stocks** : constituent une part importante des progiciels logistiques même s'ils sont loin d'être les seuls. La plupart incluent le calcul de prévisions à partir de l'analyse des consommations passées. Cependant la qualité de cette analyse dépend de l'importance de l'historique des consommations qui est conservé dans le système.
- **Logiciels de gestion des nomenclatures** : Il est nécessaire qu'un service unique gère cette nomenclature que toutes les applications informatiques vont utiliser. Des règles strictes doivent être définies pour « nomenclaturer » un matériel et tenir à jour ces nomenclatures. Pour chaque matériel nomenclaturé, il est souvent utile de gérer de façon centralisé.
- **Progiciels de prévision de la demande** : permettent d'établir des prévisions de vente ou de consommation pour les références d'une entreprise, en exploitant une base de données historiques et des méthodes statistiques.
- **Routage assisté par ordinateur et gestion des tournées** : permettant dans une compagnie de transport d'affecter des ordres de transport émanant de clients chargeurs, à des camions et plus précisément à une tournée d'un camion en tenant compte des spécificités du fret et des heures de délais.
- **Progiciels de gestion des commandes** : les liens entre la gestion des commandes et les opérations logistiques nécessaires à leur satisfaction, sont tels qu'on la retrouve désormais dans la plupart des progiciels de gestion de la supply chain, même si les fonctions correspondantes ne sont pas toujours rattachées à l'organisation logistique (des progiciels AOM ;Advanced Order Management) ont vu le jour.
- **Progiciels de gestion d'entrepôt** : Un logiciel de gestion d'entrepôt WMS (Warehouse Management System) prend en charge les différentes opérations nécessaires pour le suivi des marchandises en entrepôt (reception, conditionnement, affectation...) etc.

¹ PIMOR (Y) et FENDER(M), Op.cit. pp 660-669

Chapitre I : étymologie et généralités sur la logistique.

- **Gestion des opérations internationales :** Les expéditions ou réceptions internationales font appel à des procédures particulières de transit, déclarations en douanes, etc., qu'il s'agisse d'expéditions par voie aérienne ou maritime.
- **Progiciels de gestion des achats.**
- **Progiciels de modélisation de réseaux logistiques.**

Chapitre I : étymologie et généralités sur la logistique.

Conclusion :

Dans ce premier chapitre, nous avons abordé à la première section des notions générales sur la logistique, son évolution historique, qui a amené vers le concept de la supply chain management.

Nous avons parlé, en deuxième section sur la relation étroite entre la logistique et la supply chain management, les fondements théoriques de la supply chain management, l'émission, les obstacles, la structure, les activités créatrices de la valeur, et les objectifs de la supply chain management.

On a clôturé ce chapitre par les différentes stratégies logistiques des entreprises industrielles dans la gestion de la production ainsi que les choix des orientations logistiques possibles, soit l'externalisation ou délocalisation, et l'intégration des systèmes d'information et de gestion au sein de l'entreprise.

A l'issue de ce premier chapitre de notre travail, on constate que la chain logistique devenue un palier principal et indispensable au sein des entreprises, elle participe d'une façon énorme a une influence soit sur le résultat, soit sur la performance de l'entreprise, et donc qui va se percuter sur la création de la valeur qui est l'objective principale ce qui peut se traduire par délivrer des produits (ou services) de qualité vers le client final au moindre coût et dans les meilleurs délais, tout en assurant un certain niveau de service.



**Chapitre II : logistique
de la fonction
approvisionnement**

Introduction

Aujourd'hui, pour être compétitive, l'entreprise doit maîtriser les outils permettant de gérer efficacement les approvisionnements et la gestion des stocks et achats, car ils sont considérés comme des piliers principaux à réduire les coûts dans la chaîne logistique globale. On constate encore souvent qu'un important travail reste à faire en ce qui concerne ces piliers sur l'ensemble des flux amont-aval. Donc l'entreprise doit disposer d'un personnel professionnel et rigoureux ainsi, elle doit avoir des méthodes et stratégies très efficaces pour qu'elle puisse gérer sa logistique d'approvisionnement dans des bonnes conditions. Dans ce chapitre présent nous allons traiter une des parties amont de la chaîne logistique. Qu'il va se composer en trois sections : la première vise à expliquer la notion de la gestion des achats et stocks, logistique, la logistique d'approvisionnement fait l'objet de la deuxième section et nous finirons par traiter la notion du processus d'approvisionnement.

Section01: connaissances de la fonction achats et de la gestion des stocks

1.1 La fonction achats

1.1.1 Définition

*« Elle constitue la fonction stratégique en amont de l'entreprise dont la mission générique principale est d'assurer au mieux la satisfaction totale des besoins actuels et futurs de l'entreprise, avec un objectif et une approche de conquête des marchés fournisseurs (le tout plus souvent dans un contexte de compétition avec d'autres concurrents « à l'achat » sur ces différents marchés) ».*¹

Donc la fonction achat consiste à prospecter et acheter les offres les plus avantageuses, en suivant les trois critères, la bonne qualité, la bonne quantité et avec meilleur prix.

1.1.2 Stades de développement de la fonction achats

La maturité de la fonction achat dans l'entreprise s'est dirigée par quatre stades de développement, qui vont être détaillés comme suit ²:

¹OLIVIER BRUEL : « management des achats décision stratégique, structurelles et opérationnelles », 2eme Edition, economica, Paris, 2014, pp 17-18.

²OLIVIER BRUEL : « politique d'achat et gestion d'approvisionnement », édition Dunod, Paris, 1991, p 4.

Chapitre II : logistique de la fonction approvisionnement

1.1.2.1 la passivité

Niveau de pure exécution, basé sur le court terme, à mettre à disposition les produits demandés dans les délais, en essayant seulement 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, soit de la direction administrative. Les critères les plus importants dans le choix fournisseur sont : le prix et la disponibilité.

1.1.2.2 l'autonomie

L'entreprise engage dans ce niveau une recherche d'optimisation, le coût global d'approvisionnement est instauré. Un système de contrôle des performances est établi, axé simultanément sur l'efficacité de façon à gérer ses moyens et l'efficacité (capacité à atteindre ses objectifs).

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

1.1.2.3 La contribution

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

A ce stade, la fonction achats, 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.

1.1.2.4 l'intégration

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.

1.1.3 Les types d'achats¹

1.1.3.1 Achats en contremarque

Lorsqu'un achat est effectué spécifiquement pour une fabrication ou une commande client particulière, on crée un lien entre le composant ou la prestation achetée et la commande du client. On parle alors d'achat « en contremarque ». Le circuit de la réception et du stockage, comme la valorisation des mouvements et des coûts sont alors particuliers. En effet, le mouvement d'achat doit alors être intégralement répercuté dans l'encours du produit fabriqué et affecter la marge du produit vendu. C'est ce qu'on constate en particulier dans toutes les gestions « par affaire ». La ligne commande achat est « affectée » à la fabrication ou la ligne commande client. Le lot réceptionné est identifié comme affecté à cette commande ou cet OF.

1.1.3.2 Achats liés à la production et répétitifs

Lorsqu'il s'agit d'achats répétitifs, les processus d'achat et d'approvisionnement sont parfaitement séparés. Le choix du fournisseur fait intervenir de nombreux facteurs et parmi eux beaucoup ne sont pas quantifiables (capacité du fournisseur à s'intégrer à un réseau tiré par l'aval, à réaliser une prestation globale ou au contraire sur un point précis, obligation de résultat, pérennité...).

La procédure d'achat précise alors au-delà du prix du produit :

- les conditions de conditionnement et de palettisation (conteneurs adaptés à la mise en fabrication, marquage code-barres...);
- les conditions de livraisons et de stockage;
- les méthodes d'appel des approvisionnements (utilisation de l'EDI, obligation éventuelle de stock de sécurité chez le fournisseur).

1.1.3.3 Articles achetés

Ce type contient deux catégories d'achat :

¹ François(B), op.cit., 2eme édition, pp218-221.

Chapitre II : logistique de la fonction approvisionnement

1.1.3.3.1 Matières, fournitures

Les matières et fournitures entrant dans la composition des produits sont définies selon les règles établies au chapitre 1 (avec identification ou non des lots, lot connu dès la prise de commande ou lors de la réception, mode de conditionnement et de livraison).

1.1.3.3.2 Prestations et sous-traitance liées au produit :

L'achat de la réalisation d'une opération de fabrication peut correspondre à une sous-traitance de capacité (surcharge due à un surcroît d'activité dans l'entreprise) ou de spécialité (type de technologie non maîtrisée dans l'entreprise).

1.1.4 les missions de la fonction achats¹

Si les approvisionnements est d'assurer la programmation des besoins et la gestion au quotidien des stocks, les achats concerneront, plus particulièrement, toutes les relations avec les fournisseurs.

Les missions de la fonction achat sont :

- À court terme, de procurer les produits demandés, conformes en quantité, qualité et délai avec un niveau de service en conformité avec la politique d'approvisionnement élaborée par l'entreprise;
- À long terme, d'être à l'écoute des évolutions du marché amont afin de définir et mettre en place une stratégie d'achat.

La fonction achat repose sur la relation et la négociation (recherche des meilleures conditions, solidité, signature du contrat au sens juridique) avec les fournisseurs

1.2 La gestion des stocks

1.2.1 Définition

On peut simplement dire que « Les stocks regroupent l'ensemble des marchandises, des matières ou fournitures, des déchets, des produits semi-ouvrés, des produits finis, des produits

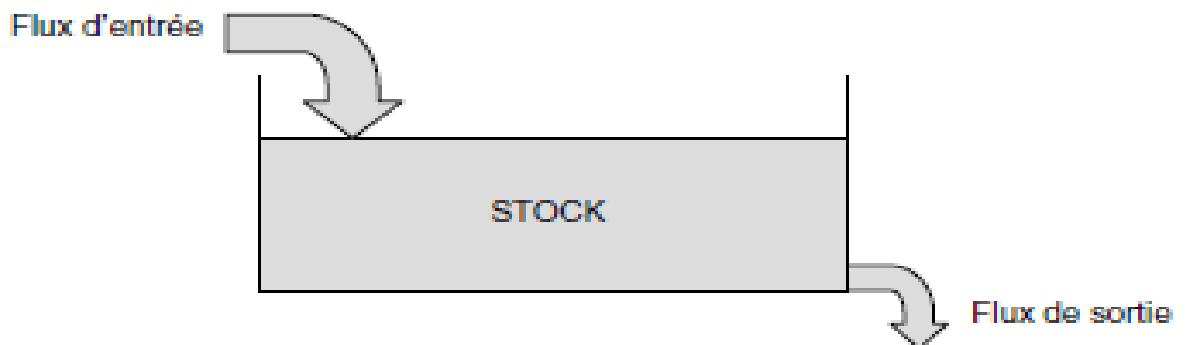
¹ Georges(J), «organisation et gestion de la production » ,4 eme édition Dunod, p69.

Chapitre II : logistique de la fonction approvisionnement

ou travaux en cours et des emballages commerciaux qui sont la propriété de l'entreprise et qui ne sont pas destinés à être récupérés. »

Le stock est la conséquence d'un écart entre le flux (financier ou de produits) d'entrée et le flux de sortie sur une période de temps. Un stock joue donc un rôle nécessaire de régulation dans l'entreprise et lui permet d'assurer son activité principale.

Figure N° II 01 : Conséquence d'un écart de flux



Source: George (J), op.cit. édition 4, Dunod, Paris, p29.

1.2.2 Les types du stock¹

Il existe plusieurs types de stocks en fonction de la nature ou de la destination des articles gérés.

➤ Typologie en fonction de la nature

- **Stock de produits finis ;** Ce stock regroupe les produits immédiatement livrables à la clientèle. À ce stade, les produits peuvent, ou non, être emballés.
- **Stock de produits semi-finis ;** Ce stock regroupe les ensembles prêts au montage, les rechanges ou les accessoires fabriqués par l'entreprise pour la fabrication ou la clientèle.
- **Stock de matière première ;** Ce stock regroupe les matières premières, les ébauches, les composants achetés par l'entreprise aux fournisseurs.

¹ : George (J), op.cit. pp30-31.

Chapitre II : logistique de la fonction approvisionnement

- **Stock de maintenance** ; Ce stock regroupe les pièces de rechange pour les machines-outils ou les postes de travail.
- **Stock d'outils – d'outillages** ; Ce stock regroupe les outils et outillages nécessaires à la fabrication. Dans une optique Juste-à-Temps et de cinq (05) zéro, il est très important de gérer ce type de stock. S'il n'est pas nécessaire de définir ce qu'est un outil, il est bon de rappeler que les outillages regroupent tous les dispositifs de tenues des pièces sur les postes de travail et les différents gabarits nécessaires à la fabrication (perçage, cintrage...).

➤ **Typologie en fonction de la destination**

- **Stock affecté (ou réservé)** ; La destination du matériel acheté pour le stock affecté, ou réservé, est connu dès son approvisionnement. Ce matériel est classé par activité ou par commande et ne peut être délivré qu'au titre de la commande ou activité concernée.
- **Stock commun** ; Le matériel n'a pas de destination prédéfinie et peut être délivré à n'importe quel utilisateur ou pour n'importe quelle commande.
- **Le risque de la différenciation** ; Il est possible de constater un besoin non satisfait de matériel du stock commun alors que celui-ci se trouve en stock affecté. Il est alors tentant de l'utiliser avec le risque de ne pas pouvoir satisfaire la commande réservataire concernée. C'est pour cela que cette procédure doit rester exceptionnelle et doit faire l'objet d'une demande particulière.

1.2.3 Méthodes de gestion des stocks

Il est utile de classer les articles de façon à faire apparaître les grandes catégories d'articles car les stocks sont constitués d'articles très hétérogènes dans le but de soulager le portefeuille client et/ou la gestion des stocks.

➤ **Les méthodes classiques**

Sont présentées comme suit :

Chapitre II : logistique de la fonction approvisionnement

- **Le modèle ABC**¹ ; classons les n articles en stock selon les valeurs décroissantes des consommations annuelles et cumulons, au niveau de chacun d'eux, le montant de leur consommation cumulée avec les montants de consommation des articles qui les précèdent. Enfin rapportons ces montants cumulés au montant total des consommations. On constate généralement que :

-classe A ce sont les premiers 10% des articles font 75% des consommations.

-classe B ce sont 25% suivants des articles font 20% des consommations.

-et que en conséquence, la classe C ce sont les 65% des articles ne font que 5% du montant total des consommations.

- **La Méthode de Pareto**² ; on peut considérer que 20 % des bénéficiaires de revenus, les revenus les plus élevés, représentent 80 % de la totalité des revenus. On parle souvent aussi de loi 20/80 ou 80/20 ce qui revient au même.

➤ **Les méthodes modernes** : sont présentées comme suit :

- **La méthode kanban**³ ; Le kanban est présenté par la plupart de ses promoteurs comme une méthode de réduction drastique des stocks pour conduire l'entreprise vers un mythique« zéro-stock ». En réalité, le kanban est un système simplifié de gestion des stocks amont de chaque poste de travail grâce à des étiquettes, les « kanban », attachées à chaque container ou palette de pièces.
- **Méthode du juste à temps (JAT)**⁴ ; est une approche, dont la vocation est de produire ou acheter seulement ce dont on a besoin, et ce au moment où on en a besoin. Cette méthode implique a l'entreprise de disposer :

- la mise en œuvre d'un système de production flexible, permettant, dans une même chaîne, de passer rapidement d'un produit à l'autre ;

- une fiabilité totale des machines (zéro panne) ;

¹ Pierre(Z). »La pratique de la gestion des stocks », édition, Dunod, p29.

² PIMOR (Y) et FENDER(M), Op.cit., p118.

³ Idem ; p371.

⁴ François(B), op.cit. p181.

Chapitre II : logistique de la fonction approvisionnement

- l'utilisation d'un système de pilotage capable de gérer la circulation des produits par unités.

1.3 Rôle des achats et gestion des stocks dans le processus logistique

1.3.1 Rôle des achats¹

Le choix du fournisseur fait intervenir de nombreux facteurs et parmi eux beaucoup ne sont pas quantifiables (capacité du fournisseur à s'intégrer à un réseau tiré par l'aval, à réaliser une prestation globale ou au contraire sur un point précis, pérennité...).

La procédure d'achat précise alors au-delà du prix du produit :

- Les conditions de conditionnement et de palettisation (conteneurs adaptés à la mise en fabrication, marquage code-barres...);
- les conditions de livraisons et de stockage;
- les méthodes d'appel des approvisionnements (utilisation de l'EDI, obligation éventuelle de stock de sécurité chez le fournisseur).

Il est fréquent de plus de distinguer le produit de celui de ses conditions de livraison. En les séparant, l'entreprise a une meilleure vision des coûts globaux de production et peut décider par exemple d'aller chercher les produits avec son propre transporteur au lieu de se faire livrer par le fournisseur.

Le rôle des achats ne cesse pas ici il s'agit aussi de² :

- trouver, recenser et segmenter les fournisseurs par grandes familles d'achat ou par marché,
- recenser les contraintes et risques pertinents pour chaque famille ou marché,
- de préparer et planifier une étude de marché,
- de recenser les facteurs d'amélioration de la position de l'entreprise sur le marché,
- de définir des stratégies achat visant à mettre en place des facteurs d'amélioration,

¹ François (B), op.cit. p220

² BIRIHI Sara, « L'impact de la gestion de la logistique d'approvisionnement sur l'efficacité d'une entreprise industrielle », mémoire de master en science économie, p21.

Chapitre II : logistique de la fonction approvisionnement

- réaliser ou de piloter la réalisation d'une étude de marché complexe au plan national ou international,
- d'être en mesure d'identifier, d'évaluer et de choisir un fournisseur et de mettre en place avec lui une véritable relation de partenariat,
- d'assurer un suivi de la qualité relationnelle, commerciale et technique des fournisseurs.

1.3.2 Rôle de la gestion des stocks¹

Le rôle des stocks dans une entreprise apparaît souvent ambigu. Il est certain qu'ils ont un rôle positif de régulation du processus de production. Ils permettent de désynchroniser la demande d'un produit de la production.

Les stocks possèdent quatre grandes fonctions, que nous présenterons de façon séparée :

1.3.2.1 Le stock permet la confrontation entre l'offre et la demande

Les stocks s'expliquent par le fait que très peu d'entreprises peuvent se permettre de produire instantanément, à l'endroit et au moment où les clients se présentent. Même l'artisan ébéniste qui travaillerait exclusivement à la commande possédera des stocks des différents bois utilisés dans la fabrication des meubles, qu'il aura préalablement laissés vieillir. Cette fonction dite de service doit permettre de satisfaire les clients dans des délais raisonnables. Les temps d'attente sont variables selon les produits ; Les temps d'attente sont aussi subjectifs et dépendent des consommateurs ; cependant, mieux vaut éviter qu'ils ne soient trop longs, au risque de perdre le client qui trouvera plus rapide ailleurs. C'est pourquoi la plupart des entreprises considèrent qu'il est indispensable d'anticiper les demandes des agents économiques placés en aval afin de les satisfaire dans les délais les plus brefs et au moindre coût.

1.3.2.2 Le stock protège l'entreprise contre certaines formes d'incertitude

Les deux formes principales d'incertitude concernent la demande et le cycle productif, considéré au sens large (achats, fabrication, livraisons, etc.).

¹ Médan(P), Gratacap(A), « Management de la production », édition3 Dunod, pp132-133.

Chapitre II : logistique de la fonction approvisionnement

1.3.2.3 Le stock permet d'améliorer la régulation entre les différents Sous-systèmes du processus productif et logistique

Il est rare que tous les ateliers travaillent au même rythme, ou que toutes les ressources aient la même capacité. Les différentes opérations qui composent un processus productif ou logistique ne sont pas forcément synchronisées et ne connaissent pas toujours les mêmes contraintes (réglages différents, taille optimale des lots spécifique, éloignement géographique, etc.). La présence de stocks entre les différents sous-systèmes, ou entre les différentes entreprises, leur confère une certaine autonomie et leur permet d'atteindre une optimisation locale.

1.3.2.4 Le stock permet la réalisation d'économies d'échelle

Lorsque les produits sont non périssables et peu liés à la mode, la fabrication ou l'achat de grandes quantités est préférable car elle permet souvent des coûts unitaires ou des prix d'achat plus faibles. En effet, dans le domaine de la production, plus le lot fabriqué est important, plus les frais de mise en fabrication seront amortis et plus le coût unitaire sera faible.

Section02 : logistique d'approvisionnement

2.1 La fonction approvisionnement

2.1.1 La définition de la logistique d'approvisionnement

La logistique amont, ou logistique d'approvisionnement, est « l'ensemble des activités liées à la réception, au stockage et à la distribution (au sein de l'entreprise) des matières premières et composants, telles que la manutention des marchandises, la gestion des entrepôts, le contrôle des stocks, l'ordonnancement des transports et le retour aux fournisseurs.¹

2.1.2 La définition de La fonction approvisionnement²

La plupart des entreprises recourent à des agents extérieurs pour s'approvisionner en matières premières, marchandises ou autres éléments indispensables pour l'exercice de leurs activités.

¹ MOIGNE, REMY : « Supply Chain management », Dunod, paris, 2013, p 07.

² Fonction Approvisionnement, <https://fr.scribd.com/doc/52595768/GEST-Chapitre-1-Fonction-d-Approvisionnement>, le 25/04/2016 à 15h15.

Chapitre II : logistique de la fonction approvisionnement

La fonction approvisionnements comprend l'ensemble des opérations par lesquelles sont mis à la disposition de l'entreprise tous les produits et services dont elle a besoin et qu'elle doit se procurer à l'extérieur.

Donc on peut dire que la fonction d'approvisionnement engendre deux activités intimement liées :

- L'achat est le premier acte du processus d'approvisionnement, il implique un choix sélectif des fournisseurs. Le choix dépendra de plusieurs facteurs notamment (Le prix, La qualité, Les conditions de livraison,).
- La gestion de stock ; l'expérience montre que la livraison des marchandises pour les fournisseurs n'est pas toujours régulière et satisfaisante pour diverse raisons (problème de transport, de qualité, de variation de prix). Pour surmonter ces problèmes et continuer à fonctionner sans rupture.

Pour assurer une meilleure gestion de la fonction approvisionnement, l'entreprise doit maîtriser ces deux activités qu'on les a cités, en disposant un personnel avec des bonnes qualités qu'il soit responsable au niveau des approvisionnements, ainsi définir une politique d'approvisionnement précise.

2.1.3 Politique d'approvisionnement¹ :

Approvisionner, c'est assurer la programmation des besoins de livraison et des stocks dans le cadre de la planification générale de l'entreprise. Définir une politique d'approvisionnement consiste essentiellement à répondre à trois questions :

- QUOI (quel produit) faut-il approvisionner ?
- QUAND faut-il l'approvisionner ?
- COMBIEN faut-il en approvisionner ?

Après avoir répondu au « quoi ? », nous pouvons répondre aux autres questions :

- Date ou quantité FIXE.

¹ Georges (J), op.cit.edition4, Dunod 2004, p49.

Chapitre II : logistique de la fonction approvisionnement

- Date ou quantité VARIABLE.

2.1.4 La différence entre achat et approvisionnement¹

2.1.4.1 La fonction achats

La fonction achats joue un rôle d'interface dans l'entreprise avec les fournisseurs externes. L'achat ne se résume pas uniquement aux marchandises, matières et fournitures ou services destinés à la production. Il couvre également tous les autres besoins d'exploitation de l'entreprise. La fonction achats est en charge de :

- Recevoir les besoins exprimés par les services de production, commerciaux et/ou généraux ;
- Consulter et sélectionner les fournisseurs ;
- Négocier avec ces derniers les meilleures conditions commerciales à travers l'étude des offres et la mise en place de contrats (prix, délais, conditions de paiement...) ;
- Assurer le suivi des commandes jusqu'à la livraison au lieu convenu, en quantité exprimée et dans la qualité définie dans le cahier des charge.

2.1.4.2 La fonction approvisionnement

D'une manière générale, la fonction approvisionnement a pour rôle organiser, planifier et contrôler l'ensemble des stocks appartenant à l'entreprise. Son objectif principal est l'établissement d'un équilibre entre la qualité de service et les coûts de possession de stock. Elle agit de ce fait principalement sur :

- La planification des commandes de réapprovisionnement (fréquence et dates d'émission des ordres d'approvisionnement) ;
- La détermination des quantités de commandes (calcul des quantités à approvisionner). En effet, pour éviter les surstocks ou les ruptures de stocks, il faut disposer du juste nécessaire car trop ou peu de stock engendre des coûts (pertes liées à l'arrêt de la

¹La différence entre achats et approvisionnement, <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Entrepot-magasin/Achats-approvisionnement.htm>, le 26/04/2016 à 12h08.

Chapitre II : logistique de la fonction approvisionnement

production, coûts des ruptures, risques de détérioration, besoin de ressources supplémentaires pour le stockage);

- Le déclenchement des commandes à travers des demandes d'achats ou ordres d'approvisionnements fermes ;

2.1.5 Les objectifs de la fonction approvisionnement¹

Variet selon le contexte de chaque entreprise. Ils peuvent être, par exemple :

- Améliorer la position concurrentielle de l'entreprise ;
- Assurer un apport continu des matières, des fournitures et des services nécessaires à l'exploitation de l'organisation ;
- Améliorer le taux de service ;
- Réduire les délais ;
- Réduire les retards ;
- Augmenter les profits ou la marge ;
- L'amélioration des processus de négociation, amélioration des processus de gestion des commandes, création de partenariat gagnant avec les fournisseurs ;
- Maintenir les sommes investies dans les stocks et les pertes s'y rattachant au plus bas niveau possible et optimiser l'appareil de production.

2.2 Les méthodes d'approvisionnement

Approvisionner, c'est assurer la programmation des besoins de livraison et des stocks dans le cadre de la planification générale de l'entreprise.

Définir une politique d'approvisionnement consiste essentiellement à répondre à trois questions :

- QUOI (quel produit) faut-il approvisionner ?

¹ La fonction approvisionnement, <http://www.cgl-consulting.com/sp1/la-fonction-approvisionnement.pdf>, le 26/04/16 à 12h47.

Chapitre II : logistique de la fonction approvisionnement

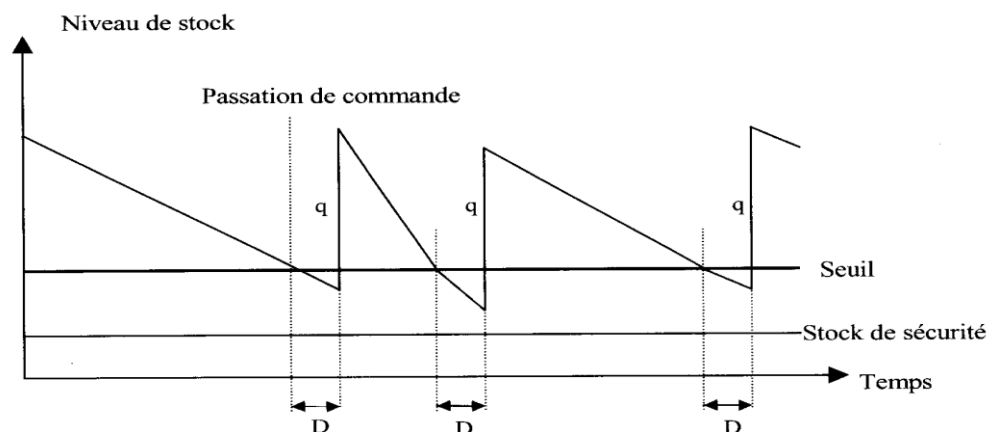
- QUAND faut-il l'approvisionner ?
- COMBIEN faut-il en approvisionner ?

Donc l'entreprise doit utiliser plusieurs méthodes pour s'approvisionner qu'on va les citer :

2.2.1 Méthodes à point de commande¹

La méthode est appelée gestion sur seuil d'alerte, a stock minimum, a point de commande ou en quantité économique. La périodicité est variable et la quantité commandée est fixe, on gère par cette méthode les articles stratégiques, qui ne doivent pas faire l'objet d'une rupture, la valeur des articles sont élevés.

Figure N° II 02 : Modélisation de la méthode du point de commande.



Source : Gille(L), « gestion des approvisionnements et stocks dans la chaîne logistique », p110.

La gestion sur seuil consiste à passer une commande, égale à la quantité économique, dès que le stock disponible atteint le seuil d'alerte, ce seuil est correspond aux besoins prévus pendant la période d'approvisionnement. La formule pour calculer le seuil d'alerte est :

Seuil d'alerte= prévision moyenne de consommation pendant le délai d'approvisionnement+ stock de sécurité.

¹ Gille(L), « gestion des approvisionnements et stocks dans la chaîne logistique », p110.

Chapitre II : logistique de la fonction approvisionnement

➤ **Avantages et inconvénients de cette méthode**

➤ **Avantages**

- Elle permet d'éviter les ruptures de stocks.
- Elle est adaptée à une consommation partiellement irrégulière. Jusqu'au moment de passer la commande d'achat (on a atteint le point de commande), Elle impose un suivi permanent des stocks pouvant entraîner des coûts administratifs importants.
- Elle peut encourager à faire des stocks de sécurité.
- Cette technique est utilisée essentiellement pour les articles de classe A car elle demande un suivi permanent des stocks entraînant un coût de gestion élevé. Le réapprovisionnement s'effectue, généralement, par quantité économique la consommation peut être tout à fait aléatoire par contre, après cette valeur du stock, il ne doit plus y avoir d'aléas (consommation régulière égale aux prévisions et respect des délais d'approvisionnement).

➤ **Inconvénients**

- Elle impose un suivi permanent des stocks pouvant entraîner des coûts administratifs importants.
- Elle peut encourager à faire des stocks de sécurité.
- Cette technique est utilisée essentiellement pour les articles de classe A car elle demande un suivi permanent des stocks entraînant un coût de gestion élevé. Le réapprovisionnement s'effectue, généralement, par quantité économique.

2.2.2 Approvisionnement à Date fixe/Quantité variable : reapprovisionnement périodique¹

Dans cette méthode, appelée également méthode de reapprovisionnement périodique, on définit pour chaque produit un niveau de stock optimum. À période fixe, le fournisseur analyse le stock de son client et reapprovisionne ce stock d'une quantité permettant de d'atteindre le niveau voulu.

¹ GEORGES NAVEL, Op.cit. pp50-51.

Chapitre II : logistique de la fonction approvisionnement

Cette méthode, très couramment utilisée pour le réapprovisionnement des rayons des grandes surfaces, possède une variante dans les entreprises. Dans ce cas, à période fixe, le magasinier analyse le stock et passe une commande une quantité permettant d'atteindre le niveau voulu.

➤ **Avantages**

- une gestion des stocks simple ;
- une immobilisation financière faible ou maîtrisée.

➤ **Inconvénients**

- Mais elle n'empêche pas la possibilité d'une rupture de stock.

Cette méthode garde une partie de la simplicité de la méthode de réapprovisionnement fixe périodique en palliant à l'inconvénient du risque d'inflation du stock. En conséquence nous privilégierons cette méthode pour des produits dont la demande est régulière (pour éviter au maximum les risques de rupture) ou pour des produits peu importants (le risque de rupture ne perturbe pas le fonctionnement de l'entreprise). Par contre, cette méthode est fortement conseillée pour des produits coûteux, périssables ou encombrants. Il est possible de faire des périodes d'inventaire, ou d'analyse, différentes suivant les catégories de produits.

2.2.3 La méthode MRP ¹

La méthode MRP, à son origine, signifiait **Material Requirement Planning** et ne concernait que le calcul des besoins en composants et pouvait être considérée comme une autre méthode de réapprovisionnement du stock. Depuis, cette technique s'est développée et la partie calcul des besoins est plus connue aujourd'hui sous le nom de MRP0 ou MRP de Classe C.

Joseph Orlicky, le créateur de cette méthode, a démontré qu'il était possible de prévoir le calendrier de réapprovisionnement des produits du stock à partir de données techniques et de données commerciales. Il n'était plus alors indispensable de définir des approvisionnements sur des statistiques de consommations précédentes et de prévoir des stocks de sécurité importants.

¹ Idem ; p69.

Chapitre II : logistique de la fonction approvisionnement

L'application de cette méthode de calcul des besoins nécessite :

- La connaissance du besoin futur des produits finis.
- La décomposition de chacun des produits finis en ses sous-ensembles et ses composants achetés.

2.3 Les différents coûts et fonction liées à l'approvisionnement

2.3.1 Les coûts liés à l'approvisionnement¹

On distingue quatre coûts majeurs en relation avec l'approvisionnement:

Le coût d'achat, le coût de gestion composé du coût de passation de commande et du coût de possession de stock, le coût total d'approvisionnement et le coût de rupture.

Constituer et entretenir un stock est une activité génératrice de nombreuses charges. Outre les charges immobilisées (coûts des stocks disponibles, coûts des bâtiments, coûts des terrains ...) on y trouve des charges variables, associées aux diverses opérations d'entretien et de réapprovisionnement des stocks.

Gérer l'équilibre d'un magasin passe d'abord par une maîtrise de ces différentes charges. Car une optimisation ratée provoque incontestablement un déséquilibre, qui d'une manière ou d'une autre génère soit des coûts supplémentaires liés aux ruptures des stocks, soit une croissance des immobilisations financières due au sur stockage.

➤ **Les coûts de commande**

Ils sont constitués par les éléments suivants :

- Coût des locaux (loyers, équipement informatiques, logiciels, exploitation du quai de déchargement) ;
- Coût du Personnel (charges salariales des agents assurant la gestion et le suivi des commandes. Sont inclus les acheteurs, les réceptionnaires et autres agents administratifs) ;

¹Les couts liés à la gestion des stocks et approvisionnement,<http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Entrepot-magasin/Couts-gestion-stock.htm>.le29/04/2016 à 12h34.

Chapitre II : logistique de la fonction approvisionnement

- Coût des fournitures administratives (bon de commande, imprimés, etc. ...) ;
- Coût de préparation de la commande (déplacements des acheteurs, inspections, contrôle, ...) ;
- Coût d'acquisition (évalué par unité de commande, il s'agit du prix réellement payé pour acquérir les produits).

➤ **Les coûts de stockage ou d'entreposage**

Ils sont constitués par les éléments suivants :

- Coût des magasins (amortissements ou location, taxe, électricité, assurances, ...) ;
- Coût du Personnel (charges salariales des magasiniers, manutentionnaires, caristes ; agent de sécurité, agent de propreté ...)
- Coût des équipements (appareils de levage et de manutention, rayonnages, ...) ;
- Coût de gestion ou coût administratif (Ordinateur, fournitures de bureau, ...) ;
- Coût de possession (immobilisation financière) ;

Les coûts de stockage varient en fonction des quantités de stocks.

➤ **Les coûts de pénurie**

Ces derniers sont différents lors qu'il s'agit d'une pénurie interne et d'une pénurie externe à l'entreprise. En prenant l'exemple d'une entreprise de fabrication dont les produits finis sont en pénurie dans le marché :

- Le coût de pénurie externe englobe les pertes de commandes, le recours à la sous-traitance afin de satisfaire dans un délai raisonnable un maximum de clients, l'augmentation des charges de production (heures supplémentaires, maintenance des équipements...). En plus, une situation de pénurie externe a forcément un impact sur le client (insatisfaction, changement de fournisseur, appel à des concurrents...)
- Le coût de pénurie interne (absence de matière pour la fabrication des produits finis, ruptures de stocks) est surtout liés à la désorganisation de l'unité de production et aux

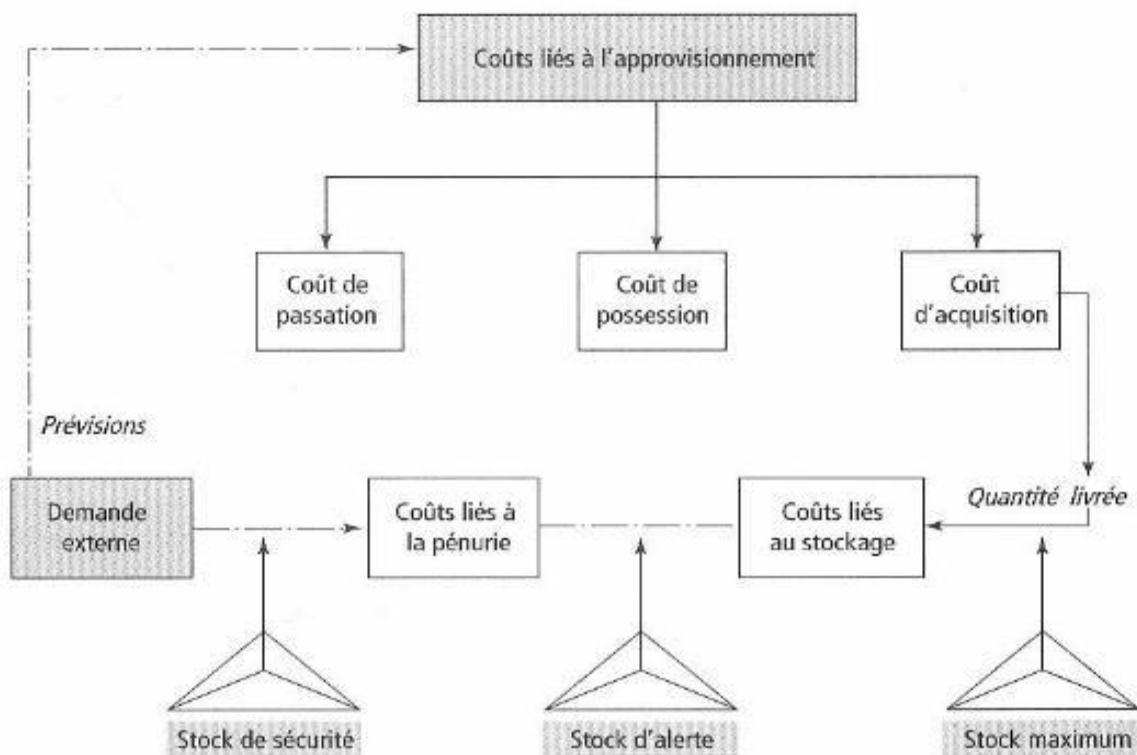
Chapitre II : logistique de la fonction approvisionnement

pertes engendrées par cette pénurie. Ces dernières se justifient essentiellement par la main d'œuvre inoccupée mais payée, l'arrêt des machines, la production baisse, la formation des goulets d'étranglement ...

Gérer les stocks nécessite donc d'avoir dans une certaine mesure, un regard sur le marché de consommation afin de prévoir et d'anticiper sur les situations de pénurie

Le Schéma suivant illustre les différents coûts liés à l'approvisionnement.

Figure N° II 03 : les coûts liés à l'approvisionnement.



Source : Coûts directs et indirects liés à la gestion des stocks,

<http://www.memoireonline.com>.

Si les stocks sont composés d'une grande variété de produits, il est nécessaire de limiter la gestion ou donner la priorité, à certaines catégories d'articles

Des stocks trop élevés, c'est aussi des valeurs des matières plus élevées, des capitaux immobilisés, des magasins plus grands, donc des coûts de possession, coûts d'exploitation, coûts de dépréciation ou d'obsolescence plus élevés.

Chapitre II : logistique de la fonction approvisionnement

Des stocks trop bas sont la cause de pénurie et rupture de stocks avec toutes les conséquences, le nombre de commande de réapprovisionnement plus élevé, donc une augmentation du coût de commande ; des retards de livraison en aval, des pertes de ventes et de clients ...

Faire une gestion optimale des stocks évitera de créer une hémorragie financière qui peut aboutir au déclin de l'entreprise toute entière.

Section 03 : le processus d'approvisionnement

Avant de citer les étapes du processus il faut savoir qu'est qu'un entend par processus

3.1 Définitions et généralités sur le processus

3.1.1 Définition du processus

« Un processus est un enchaînement d'activités ou d'ensembles d'activités, qui est alimenté par des entrées, qui dispose des ressources et qui ajoute de la valeur par rapport au but pour créer des sorties. Les entrées d'un processus proviennent soit de l'extérieur, soit d'un autre processus (processus amont). Tout comme ses sorties vont soit vers l'extérieur, soit vers un processus aval. »¹

« Un processus est un ensemble ordonné d'activités qui :

- Répond à des besoins exprimés ou implicites ;
- Délivre un produit ou un service ;
- à un client final (interne ou externe) ;
- crée de la valeur ajoutée ;
- nécessite d'être piloter et contrôler. »²

Donc le processus d'approvisionnement comprend l'ensemble des étapes et opérations qui permettront à l'entreprise de disposer de tous les biens et / ou services dont elle a besoin pour son activité.

¹ BRANDENBURG(H), WOJTYNA(J), « l'approche processus », 2^{ème} édition, p51.

² PATRICIA(G), JACQUES(W), « piloter le processus d'achat ». édition AFNOR, 2004, p12.

3.1.2 Les catégories d'un processus¹

3 1-2-1 Les processus de réalisation

Les processus de réalisation ont pour but de participer à la réalisation d'un produit ou d'un service pour un client. Ils sont composés d'un enchaînement d'activités ou d'ensembles d'activités, alimentés par des entrées et consomment des ressources, qui créent des sorties en y apportant une valeur ajoutée.

3.1.2.2 Les processus support

Les processus support ont pour but de fournir les moyens nécessaires à tous les autres processus. Les entrées des processus support sont généralement constituées de besoins ou de demandes de moyens formulés par les autres processus. Les sorties sont constituées par les moyens attribués.

3.1.2.3 Les processus de pilotage

Les théories de management nous rappellent qu'il faut un pilote. Nos processus de réalisation et de support doivent donc, pour bien fonctionner, être pilotés.

Ces activités de pilotage traitent des informations pour donner des directives. Comme pour les activités de réalisation, les activités de pilotage peuvent être décrites comme des processus : un enchaînement d'activités qui apporte une valeur ajoutée en transformant des entrées (les informations) en sorties (les directives).

Donc Les processus de pilotage ont pour but de piloter tous les autres processus en transformant des informations (venant des processus ou de l'extérieur) en directives.

3.1.3 Description du processus d'approvisionnement²

Le processus d'approvisionnement et un carrefour ou plusieurs processus se rejoignent pour l'atteinte des objectifs qui est la mise à la disposition de l'entreprise des produits. il faut le comprendre à travers les éléments qui le compose.

¹ PATRICIA(G), JACQUES(W), op.cit.pp54-56.

² ZOROME(M), « analyse des couts cachés d'une société d'état », mémoire de fin d'étude, ISCBF.P17.

Chapitre II : logistique de la fonction approvisionnement

Dans le cas général la fonction approvisionnement assure l'établissement des programmes d'approvisionnement, la gestion des stocks, la recherche et sélectionner des fournisseurs, la préparation, et le contrôle des achats.

Les opérations d'approvisionnement se regroupent dans le cycle d'activité qui sont :

- les achats qui vont être destinés à être consommés dans un processus de production, ou être revendus en état de marchandises ;
- achats de services divers fournis par les prestataires extérieurs.

Donc les opérations concernées par ce processus sont les suivantes :

- prévision de dépenses (budget des achats) ;
- expression des besoins, choix des fournisseurs et placement des commandes ;
- réception des biens et des factures, contrôle, comptabilisation ;
- suivi et règlement des dettes envers les fournisseurs.

Les opérations d'achat et approvisionnement font intervenir des fonctions opérationnelles du processus d'approvisionnement que nous allons les développer.

3.2 Déroulement du processus d'approvisionnement

Le processus d'approvisionnement doit garantir la maîtrise des risques ou des incidences auxquels l'entreprise peut faire face. Dans cette sous-section nous allons décrire le déroulement de ce processus. Donc on peut résumer les étapes du processus d'approvisionnement comme suit :

3.2.1 Emission du besoin

Les besoins doivent être formulés suffisamment à l'avance afin de permettre au service approvisionnement de programmer ses achats, ils sont déterminés selon la stratégie globale de l'entreprise et de son budget pour les approvisionnements. Ensuite, après avoir déterminé le besoin, il faut vérifier sa pertinence: « Lorsque le service achat reçoit une demande d'achat, il

Chapitre II : logistique de la fonction approvisionnement

est de sa responsabilité de vérifier que le besoin a été parfaitement défini et qu'il correspond pour l'entreprise à une décision économique pertinente. »¹

3.2.2 Analyse du marché (sourcing)

C'est la deuxième étape du processus d'approvisionnement, la recherche des fournisseurs susceptibles de répondre au besoin doit faire l'objet d'un travail correct, notamment si le besoin a évolué et qu'il est nécessaire de rechercher de nouveaux partenaires.

L'acte d'achat est le résultat de plusieurs tâches opérationnelles réalisées en accord avec la politique et la stratégie achat. Tout au long de ce processus, l'acheteur se doit d'être à l'écoute de ses prescripteurs internes pour cerner leurs besoins, gérer les relations avec les fournisseurs et anticiper les éventuels risques.²

3.2.3 sélectionner des fournisseurs³

C'est une étape très importante qui doit s'appuyer sur la collecte d'un grand nombre d'information, obtenues par des sources internes et externes à l'entreprise. C'est durant cette phase que l'entreprise évaluera ses options d'approvisionnement : un seul fournisseur ou plusieurs ? Fabriquer ou acheter ? Fabriquer ou sous-traiter ? Acheter ou louer ? ...

Il est proposé ci-dessous une liste des critères les plus généralement utilisés 114 pour la sélection des fournisseurs :

➤ **Compétence technique et de recherche**

- Connaissance par le fournisseur de l'industrie concernée ;
- Effectifs et compétence des équipes ;
- Aptitude à donner des informations techniques.

➤ **Compétence de fabrication**

- Disponibilité d'une capacité suffisante ;

¹ BRUEL(O) : politique d'achat et gestion des approvisionnements, édition Dunod, 3ème édition, Paris, 2008, P.92

² Processus d'achat, <http://www.decision-achats.fr/Thematique/process-outils-1037/Dossiers/Les-etapes-cles-processus-achats-236381/sommaire.htm>. Le 09/05/2016 à 16h30.

³ BAGLIN, (G) et autres, « management industriel et logistique », ECONOMICA.édition5, 2007, p.399-400.

Chapitre II : logistique de la fonction approvisionnement

- Niveau technique des équipements ;
- En cas de sous-traitance de spécialité, disponibilité des outillages nécessaires ;
- Qualifications et motivations de la main d'œuvre.

➤ **Qualité**¹

- Système de gestion qualité satisfaisant (qualification liée au concept d'assurance-qualité) ;
- Niveau de qualité entendu effectivement respecté (taux de rebut ou de rejet) ;
- Service après-vente et garantie de dépannage satisfaisants.

➤ **Délai**

- Délai proposé conforme au besoin (en valeur absolue) ;
- Respect des délais annoncés ;
- Système logistique du fournisseur lui permettant de produire et/ou de livrer en juste-à-temps.

➤ **Prix**

- Prix compétitif (selon des références à définir) ;
- Conditions de règlement ;
- Conditions de prise en charge.

➤ **Conditions de livraison et service**

- Livraison des quantités commandées en totalité ;
- Exécution des livraisons dans l'ordre (favorisant ainsi le suivi des réceptions) ;
- Capacité à stocker en cas de besoin ;

¹ Idem, p401.

Chapitre II : logistique de la fonction approvisionnement

- Qualité du conditionnement (offres de conditionnements spécifiques) ;
- Suivi sans erreur des instructions de routage (aptitude à livrer en un ou plusieurs sites prédéfinis).

➤ **Faculté d'adaptation**

- Réaction rapide en cas de difficulté (envoi de techniciens par exemple) ;
- Capacité d'accepter des modifications à court terme dans les livraisons.

Mais on peut dire que les entreprises souvent en pratique basent sur les trois critères qui sont la qualité des produits, le délai de livraison, et le prix c'est-à-dire le cout.

3.2.4 Phase de négociation¹

Après la sélection des offres de fournisseurs proposées vient l'étape de négociation. Dans le cadre d'une première négociation avec un nouveau fournisseur, l'acheteur doit veiller à gagner la confiance et à lui donner envie de collaborer avec lui. La première négociation est décisive pour gagner le respect et la confiance d'un fournisseur, mais c'est loin d'être suffisant. L'acheteur doit donner envie à celui-ci de travailler avec lui plus qu'avec aucun autre de ses clients. Si ce fournisseur est performant.

3.2.5 La passation de commande²

Succédant à la phase de négociation, la passation de commande doit être claire, nette et précise définissant les revendications des parties respectives, cette étape se synthétise par la signature du contrat représenté par le Bon de Commande qui selon BRUEL (O) doit comporter les renseignements suivants :

- Nom et adresse de l'entreprise acheteuse ;
- Numéro de commande et sa date ;
- Nom et adresse du fournisseur ;

¹ Processus d'achat <http://www.decision-achats.fr/Thematique/process-outils-1037/Dossiers/les-etapes-cles-processus-achats-236381/etape-mener-negociation-236386.htm>. Le 09/05/2016 à 23h43.

² BRUEL (O) : Politique d'achat et gestion d'approvisionnement, édition DUNOD, Paris, 1996, p.94.

Chapitre II : logistique de la fonction approvisionnement

- Description et quantités des articles ou fournitures commandés ;
- Prix des articles ;
- Instructions générales (marques de colis, nombre d'exemplaires de la facture...) ;
- Instructions de livraison (destinataire, mode de transport, itinéraire) ;
- Date de livraison ;
- Conditions de paiement.

3.2.6 Le suivi de la commande ¹

Dès que le responsable des achats communique le bon de commande il doit établir un calendrier de suivi de la commande qui lui permettra en même temps d'éviter les retards de livraison (surveillance des plannings) et faire une évaluation des fournisseurs sélectionnés selon le respect des timings et des exigences

3.2.7 Réception et contrôle de la marchandise commandée ²

Contrôle qualitatif (afin de vérifier si les marchandises livrés sont défectueuses par exemple) et quantitatif (conformité des livraisons avec le bordereau de réception, ensemble de documents décrivant l'identité du fournisseurs, numéro de commande, quantité reçue , quantité rejetée ...)

Les principaux objectifs de la réception sont les suivants :

- Confirmer que la commande passée est arrivée ;
- Vérifier la qualité de l'expédition reçue (bon état de la marchandise) ;
- S'assurer si la quantité commandée a été respectée ;
- Faire parvenir l'expédition à sa prochaine destination, que ce soit à l'entreposage, à l'inspection ou à l'utilisation ;

¹ LEENDERS (M.R) et autres : la gestion de l'approvisionnement et des matières, Edité par Gaetan MORIN, Montréal, 1998, p 66.

² LEENDERS (M.R) et autres, op.cit. p 67.

Chapitre II : logistique de la fonction approvisionnement

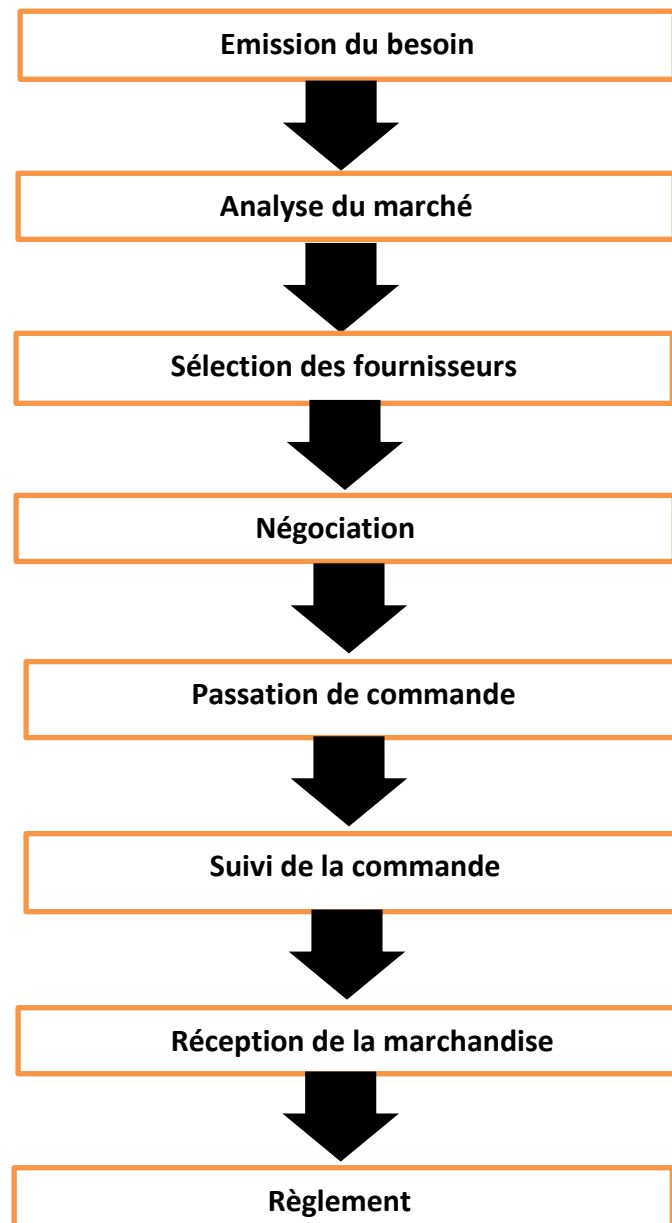
- S'assurer que les documents de réception sont inscrits et transmis aux intéressés.

3.2.8 Paiement de la facture

Après avoir effectué le contrôle ; il est obligatoire de payer la somme de la facture, au plus vite selon les conditions de paiement prévu dans le contrat.

On peut schématiser le processus d'approvisionnement comme suit :

Figure N°II 04 : Schéma synthétisant les différentes phases du processus d'approvisionnement.



Source: élaboré par nous même

Chapitre II : logistique de la fonction approvisionnement

3.3 Intervenants dans le processus d'approvisionnement et indicateurs de qualité¹

3.3.1 Services demandeurs

Ce sont les services qui déclenchent le processus d'approvisionnement. Il s'agit des services suivants : le service des magasins, service de production, Ces derniers établissent la réquisition d'achat en fournissant tous le détail possible non seulement à rapport aux articles à commander (marque, model, couleur,.....) mais aussi la date à laquelle les articles sont attendus. Au de la de cette demande, le service d'approvisionnement doit toujours faire un planning des besoins dans le but de les concilier aux aléas de l'approvisionnement afin d'éviter les ruptures de stocks ou d'harceler les fournisseurs à livrer plus tôt que prévu.

3.3.2 Service d'approvisionnement

C'est le service qui est choisi par l'organisation pour traiter, passer les commandes auprès des fournisseurs, de les suivre jusqu'à la livraison à l'entrepôt de l'organisation et de se rassurer que le fournisseur qui a livré les matériels comme convenu est payé dans le temps.

3.3.3 Fournisseur

Est soit une personne morale, soit une personne physique qui dispose des biens à vendre et est prêt à s'engage dans un contrat d'achat ou dans un bon de commande pour livrer des biens à un client selon les clauses du contrat ou du bon de commande.

3.3.4 Service de magasin

Il est choisi par l'organisation ou l'entreprise à réceptionner les marchandises livrées par les fournisseurs, à les stocker et gérer, à le livrer aux demandeurs.

3.3.5 Statistiques qualités²

Il est obligatoire pour l'entreprise d'élaborer un tableau de bord des achats et approvisionnements contient des indicateurs, qui mesurent en particulier un taux de qualité de service moyen par période, le plus souvent défini dans une période donnée comme :

$TQS = \frac{\text{Nb de commandes livrées conformes (délai qualité)}}{\text{Nb total de commandes reçues}}$.

¹ <http://www.memoireonline.com/11/12/6446/Processus-dapprovisionnement-de-stocks-dans-les-Organisations-Non-Gouvernementales-Cas-de-Save-t.html>. Le 28/04/2016 à 16h31.

² François (B). Op.cit. P226.

Chapitre II : logistique de la fonction approvisionnement

Conclusion :

Nous avons vu au cours du chapitre précédent La gestion des stocks et des achats/approvisionnement qu'elle a une très grande importance car elle représente le pilier de la chaîne logistique, c'est pour cela qu'elle prend une dimension stratégique et essentielle au sein de l'entreprise. Elle fournit à l'entreprise tous les produits et services dont elle a besoin dans les meilleures conditions (meilleure qualité, prix, quantité).

Ainsi nous avons vu des généralités sur le processus, la description générale du déroulement du processus d'approvisionnement, et les différents acteurs qui interviennent dans le processus d'approvisionnement. La gestion des stocks et achats, le bon déroulement du processus d'approvisionnement (un processus efficace) pourra engendrer des gains pour l'entreprise tels que le rapport qualité/prix, aussi peut conduire l'entreprise à avoir un avantage concurrentiel sur l'aval.

**Chapitre III : analyse
du processus
d'approvisionnement
au sein de la S.C.S**

Chapitre III : analyse du processus d'approvisionnement au sein de la S.C.S

Introduction

Après avoir présenté les différents concepts et aspects sur la logistique des approvisionnements ce chapitre s'inscrit dans la partie pratique de notre mémoire et afin de donner plus de détails, nous allons le diviser en trois sections :

La première section sera portée sur la présentation de notre organisme d'accueil Société Céramique Sanitaire.

Dans la deuxième section, on va aborder le déroulement du processus de stockage et d'approvisionnement au sein de l'entreprise. On finira par un diagnostic et extraire les résultats et citer les recommandations à la troisième section.

Chapitre III : analyse du processus d'approvisionnement au sein de la S.C.S

Section1 : La présentation et l'organisation de SCS el Milia

1.1 Des généralités sur l'entreprise :

1.1.1 La situation juridique

Filiale du groupe ECE, une société par action dont le capital est détenu par l'état.

1.1.2 La localisation

la SCS El- Milia se située dans la zone industrielle d'el Milia à 60 km du centre de la wilaya de Jijel à proximité d'un axe routier stratégique qui relié Jijel à tout l'est algérien (RN 27 reliant Constantine à Jijel et le RN 43 reliant Skikda à Jijel). Elle est aussi en bordure

1.1.3 La superficie et l'aménagement du site

La SCS EL-Milia occupe un terrain d'une superficie de 9ha. La surface couverte représente 2 ha et la totalité du site est constituée de surfaces en majorité revêtues.

Le site est entièrement clôturé et dispose d'un seul accès (un grand portail) ouvrant sur une aire de circulation sur la route national N°27et constitue de plusieurs bâtiments de production, et d'administration, et des annexes.

1.1.4 Le personnel

La SCS compte 450 employés classés comme suit :

Tableau N° III.01 : nombre de chaque catégorie du personnel.

Catégorie	Nombre
Cadres dirigeant	3
Cadres	29
Maitrises	88
Exécuteurs	294
Contractuels	26
Total	440

Source : document interne.

Chapitre III : analyse du processus d'approvisionnement au sein de la S.C.S

Le nombre des employés c'était de 320 à la date de l'ouverture. L'âge moyen des personnels est de 44 ans.

L'ancienneté moyenne est de 14 ans.

1.1.5 Le chiffre d'affaire des trois dernières années en DA

Tableau N° III.02 : évolution du chiffre d'affaire

Année	CA prévisionnel	CA réalisé	Taux de réalisation
2012	473316000	456585064	96,46
2013	474328000	466911754	98,43
2014	490204000	495158795	101,1

Source : élaboré par nous-même à la base des documents interne

A la lecture de ce tableau on peut observer que le chiffre d'affaire et en augmentation continue pendant ces trois dernières années.

1.1.6 L'historique

De 1969 à 1974 : Construction d'une unité de production de céramique sanitaire de la Société Nationale des Matériaux de Construction SNMC.

La réalisation du projet de cette unité est passée dans le temps par différentes phases, une réalisation initiale puis une extension du projet, le tableau ci-dessous résume ces différentes phases :

Tableau N°III.03 : les phases d'extension.

Phases	Phases	Extension
Lancement des appels d'offres	1968	Juin 1972
Signature des contrats	Octobre 1969	Janvier 1973
Ouverture des chantiers	Février 1971	Juin 1972
Réception des équipements	Février 1973	Mars 1973
Essais technique	Octobre 1974	

Source : document interne

Chapitre III : analyse du processus d'approvisionnement au sein de la S.C.S

Les travaux de construction de cette usine ont été lancés en 1970 , et ce n'est que en 1975 que la réalisation de ce projet a pu voir le jour . L'entreprise a entré en production dans la même année (juillet 1975)

De 1975 à 1982 : l'entreprise avait fait partie de la société national de matériaux de construction (SNMC)

Dans cette période toutes les fonction de entreprise ont été exercées sous cet nom , il est à noter également que depuis 1977 elle a été géré par le system de gestion socialiste des entreprise (SGSE)

De 1982à 1998: la restructuration de SNMC en plusieurs entreprises indépendantes a donné naissance à trois filiale; entreprise céramique de l'est ECE, l'entreprise céramique de l'ouest ECO

ECE dont le siège social est à Constantine qui regroupe quatre unités dont l'unité d'el Milia.

De 1998 jusqu'au aujourd'hui ; c'est le passage à l'autonomie, entreprise a devenu une filiale, une société par action (spa) et dont les actions sont détenus totalement par l'état. Elle a été dénommé SCS el Milia dotée d'un capital social de 20800000DA

Le siège social a été fixé à el Milia (au niveau de la wilaya de Jijel), pourrait être transféré par une décision extraordinaire du conseil d'administration

1.1.7 Les principaux produits de l'entreprise

Les céramiques sont de matériaux résultent de la combinaison d'un certain nombre des éléments métalliques avec des éléments non métalliques

L'industrie de céramique est une industrie moderne très vaste permettant d'élaborer tous les produits sanitaires revêtement des sols, les tuiles, les produits de vaisselle.

La société céramique sanitaire d'el Milia fabrique des articles en vitreuse china cette méthode est courante aux états –unies d'Amérique, ce procédure de fabrication répond aux exigences des normes internationales.

Chapitre III : analyse du processus d'approvisionnement au sein de la S.C.S

Les clients de SCS bénéficient d'une large gamme de produit :

- Ensemble de salle de bain de luxe
- Receveur de douche
- Evier de cuisine avec ou sans trop plein
- Lavabo et colonne différentes dimensions
- Siège anglais à sortie horizontale
- Siège anglais à sortie verticale
- Siège à la turque
- Siège anglais pour bébé
- Lave mains coquillage
- Lave mains 20x24 cm

Ces articles sont disponibles aussi sous forme d'ensemble de salle de bain et avec un bel éventail de couleurs : blanc, rose, bleu marine, vert mousse, marron.

En termes de structure le lavabo et les colonnes et les sièges procurent à l'entreprise 75% de son chiffre d'affaire.

On peut regrouper les produits de l'entreprise en deux catégories :

- des produits appelés classique datant de 1975 les seules modifications apportées à ses produits sont liées à la normalisation
- la gamme du luxe, introduit progressivement à partir de 1990

1.1.8 La production au sein de l'entreprise

La capacité de production de l'entreprise est représentée dans le tableau suivant:

Chapitre III : analyse du processus d'approvisionnement au sein de la S.C.S

Tableau N° III.04 : capacité de production

Produit	Production (pièces finies / an)
Lavabos de différentes dimensions	100 000
WC anglais	50 000
WC turc	120 000
Receveur de douche	25 000
Evier de cuisine	10 000
Réservoir	50 000
Colonne	100 000
Bidet	10 000
Total	465 000

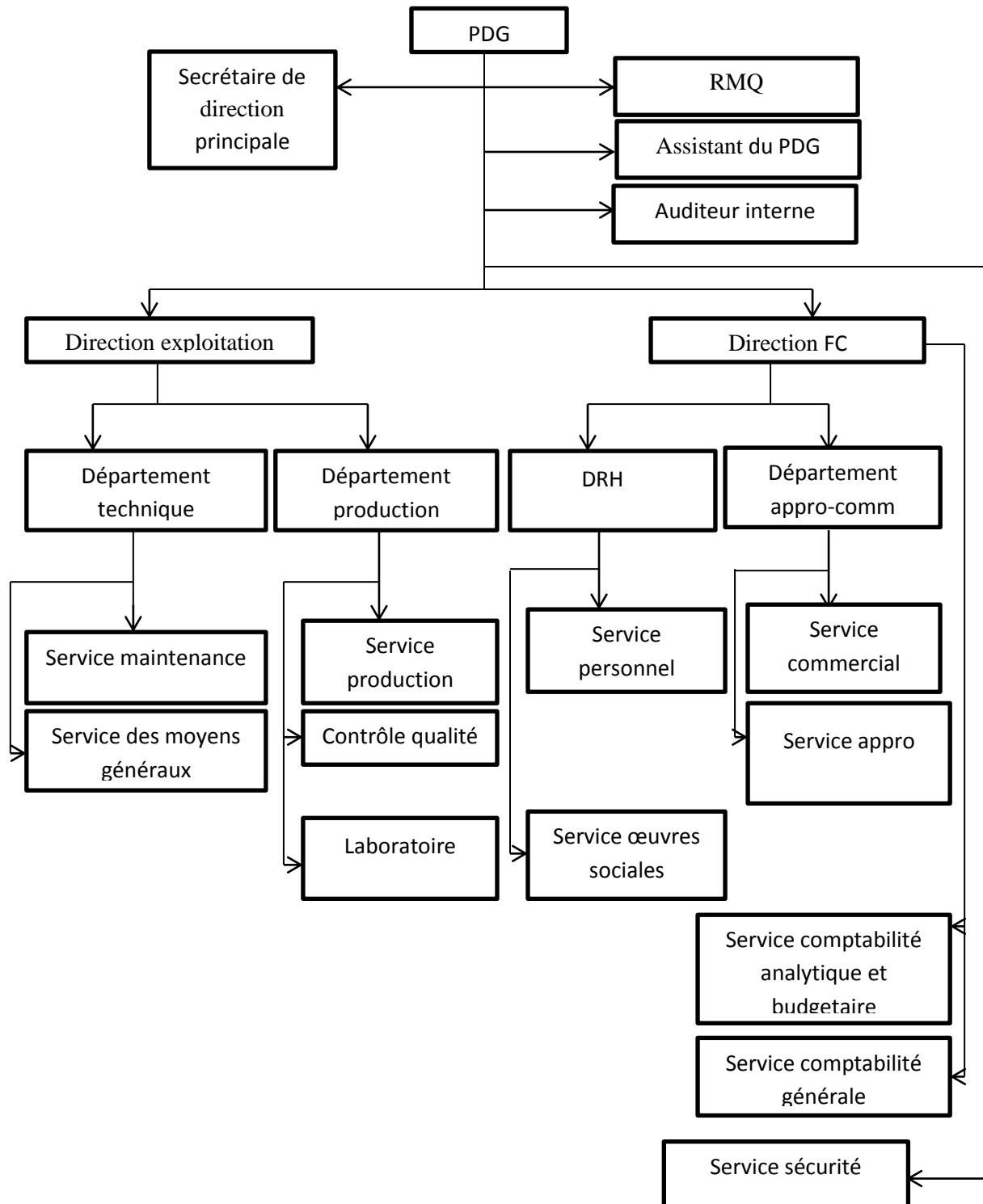
Source : document interne.

Chapitre III : analyse du processus d'approvisionnement au sein de la S.C.S

1.2 L'organisation de l'entreprise

1.2.1 Organigramme de La SOCIETE CERAMIQUE SANITAIRE EL-MILIA

Figure N° III.01 : organigramme d'entreprise



Source : élaboré par nous-même à la base des documents administratifs

Chapitre III : analyse du processus d'approvisionnement au sein de la S.C.S

1.2.2 Les missions de chaque poste d'organisation

Au sommet de l'organisation de l'entreprise on trouve le président directeur général (le PDG) qui est le premier responsable de la politique générale de l'entreprise en effet il s'occupe de:

- L'élaboration et l'actualisation de la politique générale de l'entreprise
- La définition des grandes lignes de la stratégie de l'entreprise et le contrôle de sa mise en œuvre
- L'affectation des ressources et des moyens
- La prise en charge du bon fonctionnement de l'entreprise

Le PDG a beaucoup d'autre tâche administrative comme la validation des plans de formation, la représentation d'entreprise

Au bureau du directeur général il est attaché le responsable du management de la qualité et l'auditeur interne.

Le responsable du management de la qualité veille à une meilleure qualité possible du produit en maîtrisant tout ce qui entre dans sa production.

L'organisation de l'entreprise est composée de deux directions :

1.2.2.1 La direction finance et administration :

Comprend trois départements :

- Département des ressources humain.
- Département approvisionnement et service commercial.
- Département finance et comptabilité.

1.2.2.1.1 Département des ressources humain

Comprend le service de ressources humaines et le service social :

Chapitre III : analyse du processus d'approvisionnement au sein de la S.C.S

A Le service des ressources humaines

A pour mission :

- Satisfaire les besoin qualitatif et quantitatifs de l'entreprise en matière de l'emploi ;
- Atteindre la plus grande maîtrise de métier voire même le professionnalisme ;
- La poursuit et l'approfondissement des actions de formation non seulement pour les cadres mais aussi pour les employés ;
- Etablir le plan de carrière de personnel ;
- Réviser les system d'organisation de travail pour l'adapter en vue d'obtenir une plus grande efficacité et le meilleur rendement ;
- Réviser le system de rémunération.

B Le service social

À pour mission de prendre en charge tous les préoccupations des travailleurs liées à la sécurité sociale, le payement

1.2.2.1.2 Département approvisionnement et service commercial

A Le service commercial

À pour mission :

- la gestion des ventes directe et le suivi des fichiers clients potentiel ;
- étudier les commandes et exprime les besoin à la production ;
- valide les commandes de client ;
- gérer les contrats avec les clients ;
- sélectionner les clients.

Chapitre III : analyse du processus d'approvisionnement au sein de la S.C.S

B Le service approvisionnement

À pour mission :

- L'approvisionnement de l'établissement en matériels et mobiliers et des divers équipements ;
- Assurer la réalisation des programmes d'achat ;
- Assurer le contact avec les fournisseurs et négocier avec eux ;
- Assurer le transport des achats.

1.2.2.1.3 Le département comptabilité et finances

À pour mission :

- Elaboration et le suivi du budget et le fonctionnement financier
- La mise à jour des journaux auxiliaires
- L'établissement des états de rapprochement bancaires
- Mettre à jour le journal général
- Mettre à jour le livre et l'inventaire
- Elaboration du fonctionnement de l'objectif de la C.A.E.

1.2.2.2 La direction d'exploitation

Dans cette direction le directeur d'exploitation prend en charge :

- La prise en charge de tous les problèmes liés à l' exploitation
- La validation de programme de fabrication
- Veille au suivi du budget
- S'assure de la maintenance de tous les équipements

Chapitre III : analyse du processus d'approvisionnement au sein de la S.C.S

Cette direction comporte deux départements :

- Département technique
- Département Production

1.2.2.2.1 Le Département technique

Comprend trois services :

- Le service de moyens généraux
- Le service patrimoine
- Le service maintenance

A) Le service des moyens généraux

À pour mission :

- Anime, coordonne et contrôle l'activité des sections du service ;
- L'approvisionnement de l'établissement en matériels et produits ;
- Assure l'environnement du site et de divers équipements, matériels de l'établissement.

B) Le service maintenance

- Anime, coordonne et contrôle l'activité des sections du service ;
- Assure la maintenance des divers équipements de production.

C) Le service patrimoine

À pour mission :

La gérance du patrimoine du site selon les références et l'ordre chronologique.

1.2.2.2.2 Département production

Comprend deux services et le laboratoire :

Chapitre III : analyse du processus d'approvisionnement au sein de la S.C.S

A) Le service de production :

Anime, coordonne et contrôle les activités générales des ateliers de production

B) Le service contrôle de la qualité

À pour mission :

- D'assurer et d'assumer le contrôle de la qualité du produit.
- En travaillant avec le laboratoire il développe la qualité du produit

C) Le laboratoire

Le laboratoire est équipé d'appareil de mesure permettant de suivre la qualité des matières et de produit fini ou semi fini. Des enregistrements sont effectués à différents stades de production.

Le service Sécurité

Le chef de service sécurité à pour mission :

- L'orientation des responsables en les aidants à l'application des Normes de sécurité dans le travail ;
- Préserve la sécurité des personnes et des biens de l'entreprise.

1.3 Les différentes catégories de clients de l'entreprise et ses objectifs

1.3.1 Les principaux clients

1.3.1.1 Le secteur privé de gros

Constitue de revendeur en grande quantité, généralement ce sont des clients qui possèdent de gros point de vente de matériaux de construction. Ces clients sont fidèles et leur volume d'achat est généralement constant.

Chapitre III : analyse du processus d'approvisionnement au sein de la S.C.S

1.3.1.2 Le secteur privé de demi gros

Les achats de cette catégories sont destinées au secteur de bâtiment en effet ce sont les entrepreneurs de grand chantier qui procèdent à ce type d'achat.

1.3.1.3 Le secteur privé de détail

Ce sont les particuliers, notamment la population de la région.

1.3.1.4 Le secteur étatique

Représenté par les sociétés suivantes : SODIMAC Alger, CMC Alger, EDIMCO Sétif et EDIMCO Bejaïa (les ventes ce sont des matières et d'emballage).

Le tableau suivant nous présente le pourcentage de chaque catégorie

Tableau N° III.05 : la répartition des clients.

Catégories de clients	Les ventes en 2014	%
Secteur privé de gros	438648863,71	87,7
Secteur privé demi grand	24937754,25	4,982
Secteur privé de détail	1313997,01	0,26
Secteur étatique	18439990,18	3,68
Société chinois présentées en Algérie	11806418,70	2,35
Revente à l'état de marchandise	50415246,60	1,03
TOTAL	500188548,45	100

Source : élaboré par nous-même à la base des documents interne.

1.3.2 Les objectifs de cette organisation

En général l'entreprise a pour mission de gérer toutes les activités industrielles relatives à la production de céramique sanitaire et les autres produits de substitution et de préparer et réaliser les plans annuels et pluriannuels de production Au-delà de cette mission il y'a des objectifs que l'entreprise cherche à réaliser :

Chapitre III : analyse du processus d'approvisionnement au sein de la S.C.S

A) L'objectif économique

La finalité est d'offrir le meilleur rapport qualité /coût pour réaliser le maximum du profit dans la perspective de continuation d'existence, et même la prolifération d'activité

B) L'objectif financière

Directement liée aux objectifs du system d'organisation de façon à assurer équilibre entre les principaux flux monétaires et financiers, et la couverture des besoins de financement.

C) L'objectif commerciale

C'est une fonction motrice dans l'entreprise et celle la plus orienté vers les usagers de produit en effet elle est en frontière avec le monde extérieur permet de mettre en valeur le produit et assurer une haute qualité de prestations.

D) L'objectif social

Étant une entreprise publique, tout profit réalisé est donc destiner au portefeuille de l'état et pourra être dépensé dans des buts sociaux.

Chapitre III : analyse du processus d'approvisionnement au sein de la S.C.S

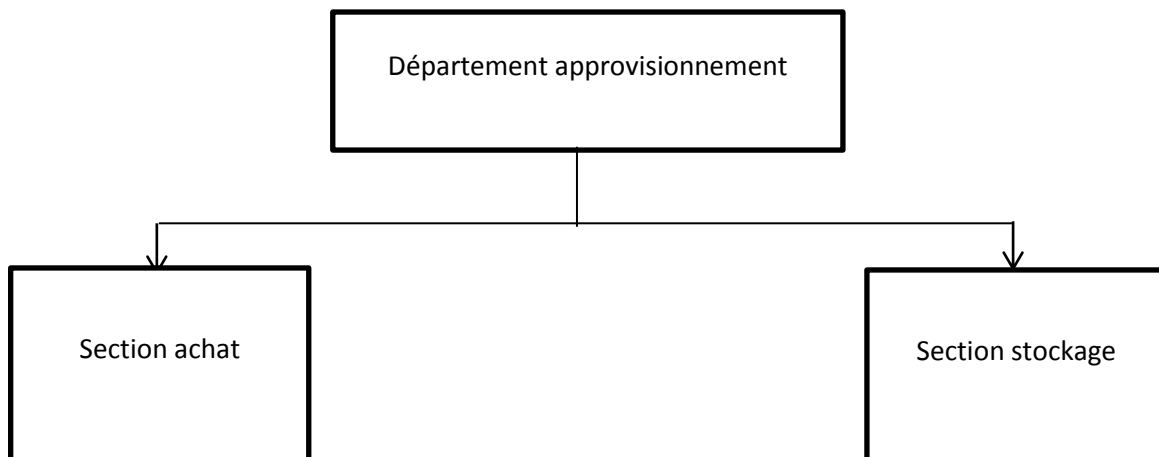
Section 2 : processus de stockage et approvisionnement au sein de la S.C.S

Avant de commencer la description et l'analyse du processus d'approvisionnement au sein de la SCS ELMILIA, il faut tout d'abord présenter le département d'approvisionnement et ses tâches, ensuite on est obligé de décrire le déroulement du processus du stockage ; car il représente l'élément déclenchant du processus d'approvisionnement.

2.1 La fonction approvisionnement au sein de la SCS

2.1.1 Organigramme du département approvisionnement

Figure N° III.02 : organigramme du département approvisionnement



Source : élaboré par nous-même à la base du document interne.

2.1.2 Les tâches du département approvisionnement

- Reçoit toutes les demandes d'achat ;
- Etablir les bons de commandes ;
- Vise les bons de commandes conjointement avec le directeur de la société ;
- Gérer le fichier fournisseurs et fiches techniques ;
- Veille sur la qualité des articles achetés ;
- S'occupe des achats à l'étranger (consultations, ouvertures des Credoc, etc).
- Vérifier la conformité des factures par rapport aux bon de commande et les bons de réception ;
- Enregistrer les factures et les chèques ;

Chapitre III : analyse du processus d'approvisionnement au sein de la S.C.S

- Reçoit les fiches de réclamation ;
- Remplir et transmet les fiches de non-conformité ;
- Veille sur l'application de la procédure des achats.

2.2 Déroulement du processus du stockage

2.2.1 Vérifier l'état des stocks

Le gestionnaire des stocks effectue des vérifications dans le magasin relatives aux niveaux de l'état des produits constituant le stock quels que soient des matières premières, pièce de rechange, fourniture etc.....

2.2.2 établir la demande d'achat

Le chef section stockage, après avoir détecté un stock minimum, il doit établir une demande d'achat qu'il la transmettra au service approvisionnement.

2.2.3 Vérifier la conformité des produits

Le gestionnaire des stocks est responsable de la vérification de la conformité des produits notamment de la date de péremption et de toute dégradation ou usure au cours du stockage.

2.2.4 Application de la procédure PNC

Si le produit est non-conforme, le chef de département appro-commercial déclenche la procédure du traitement du produit non-conforme et élabore la fiche de réclamation au fournisseur.

2.2.5 Faire l'inventaire

Le chef de section stockage assisté par le gestionnaire du stock, sont les personnes responsables des inventaires par sondage des produits mouvementés.

2.2.6 Traiter les écarts

Si un écart est constaté sur un produit après inventaire par sondage le gestionnaire du stock doit traiter les écarts existant et mettre à jour les fiches des stocks.

Chapitre III : analyse du processus d’approvisionnement au sein de la S.C.S

2.2.7 Mettre à jour les fichiers

Le chef de section stockage doit veiller sur la tenue à jour des fiches et fichiers de stocks des produits ayant fait l’objet d’un mouvement.

2.2.8 Enregistrements

Tableau N° III.06 : les différents enregistrements effectués

Enregistrements	Code du document	Emetteur	Lieu	Classement	Durée de conservation
Demande d’achat		Chef de section stockage	Bureau service appro	chronologique	03 ans
Fiche de réclamation fournisseur	ENR-CH-04	Chef DPT APPRO-comm	Bureau chef DPT appro-comm	chronologique	03 ans
Fiche de stock		Chef section stockage	Bureau MC	chronologique	Selon nécessité
		Chef section stockage	Bureau MC	chronologique	Selon nécessité

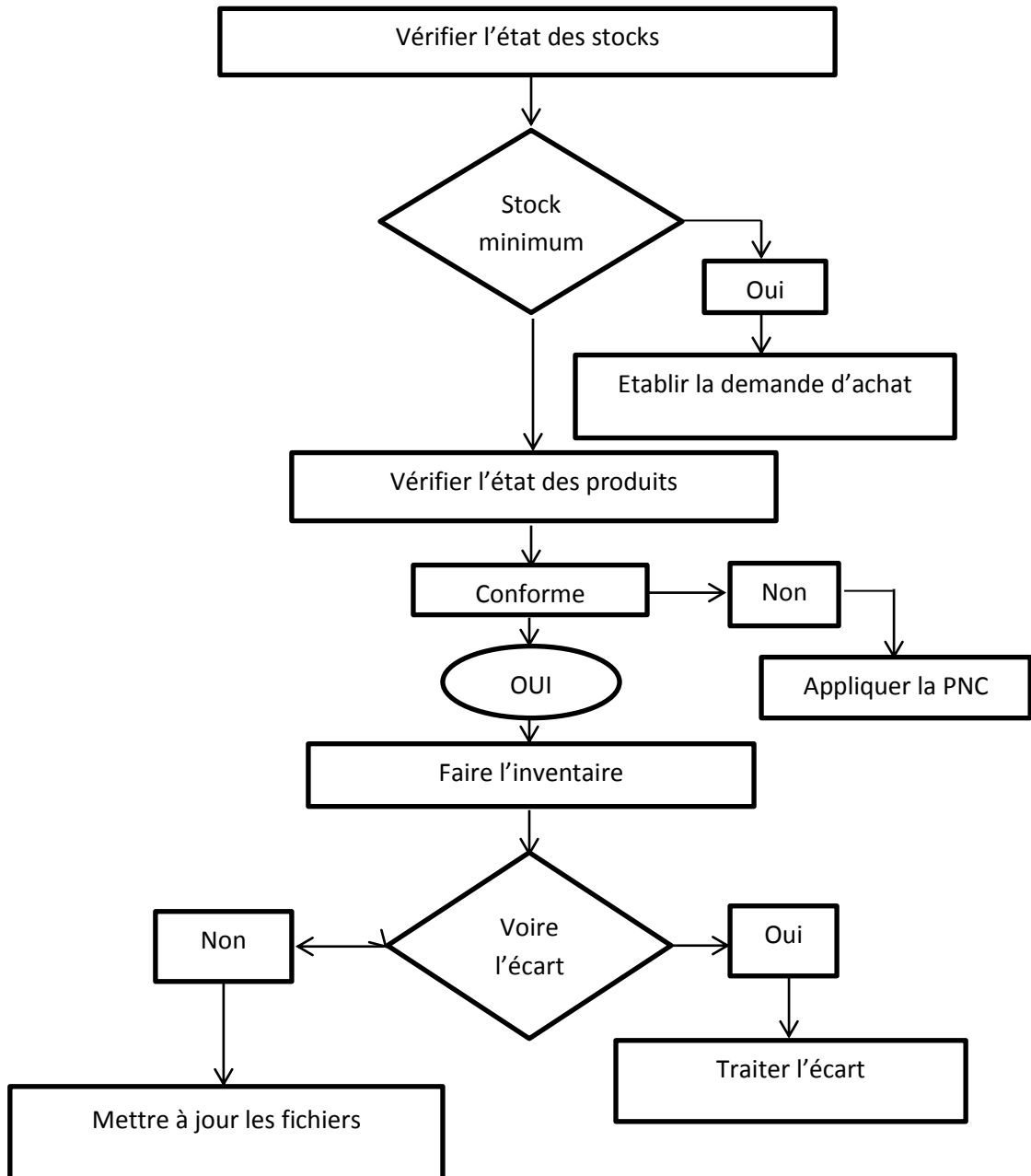
Source : élaboré par nous-même à la base des documents interne

Chapitre III : analyse du processus d'approvisionnement au sein de la S.C.S

2.2.9 Schéma du processus du stockage

Le schéma suivant va résumer toutes les étapes du processus du stockage :

Figure N° III.03 : mode opératoire de gestion du stock



Source : élaboré par nous-même à la base des documents interne

Chapitre III : analyse du processus d'approvisionnement au sein de la S.C.S

2.3. Déroulement du processus d'approvisionnement

2.3.1 Analyser les besoin

Sur la base des besoins exprimés par les structures ou d'un bon de sortie le chef de section stockage analyse les besoins. Si le produit est disponible, il procède à sa livraison, à défaut, il élabore une demande d'achat.

2.3.2 Elaborer la demande d'achat

Le chef de section stockage est responsable de l'élaboration de la demande d'achat. Il la transmet au chef service approvisionnement pour la faire valider par le président directeur général.

2.3.3 Valider la demande d'achat

Tout demande d'achat est validée par le PDG qui s'assure de la nécessité et des priorités d'achat des produits et la remet au chef de service approvisionnement.

2.3.4 consulter les fournisseurs

Le chef de service approvisionnement sur la base de la demande d'achat validée procède à la consultation des fournisseurs en élaborant la demande d'offre et la valide auprès du PDG.

Celle-ci est transmise aux fournisseurs habituels et nouveaux susceptibles de répondre aux exigences du produit.

Dans le cas d'un nouveau fournisseur, une fiche technique ainsi qu'un échantion du produit pour essais et tests exigés.

2.3.5 Sélectionner le fournisseur

La sélection du fournisseur se fait conformément aux dispositions de la procédure de passation des marchés.

2.3.6 Lancer la commande

Le chef de service approvisionnement, sur la base des offres reçues et des fournisseurs sélectionnés lance la commande en élaborant le bon de commande ce dernier est validé par le PDG.

Chapitre III : analyse du processus d'approvisionnement au sein de la S.C.S

2.3.7 Recevoir le produit

Le chef de section stockage reçoit le produit acheté accompagné du double de bon de commande, accompagné du bon de livraison et de la facture.

2.3.8 Contrôler le produit

Le gestionnaire procède au contrôle du produit à son arrivée au magasin sur la base du double du bon de commande, du bon de livraison ou facture à savoir :

- Les spécifications techniques par rapport au bon de commande ;
- La quantité demandée par rapport à celle reçue ;
- L'état du produit.

En cas de nécessité, le chef de section stockage, fait appel à la structure concernée par l'achat pour confirmation des spécifications ou pour essais et tests. Si le produit est non conforme le chef de département appro-commercial déclenche la procédure de non-conformité et élabore la fiche de réclamation au fournisseur.

2.3.9 Etablir le procès-verbal réception

Si le produit acheté après vérification s'avère conforme le chef de département appro-commercial établit le procès-verbal de réception.

2.3.10 Stocker le produit

Le gestionnaire de stock est responsable de l'opération de stockage du produit conforme au niveau du magasin. Il élabore le bon de réception.

2.3.11 Livrer le produit

Le gestionnaire de stock livre le produit aux différentes structures sur la base du bon de sortie et met à jour les fiches des stocks.

2.3.12 Evaluer le fournisseur

Une fois par an, le chef de département appro-commercial procède à l'évaluation des fournisseurs.

Chapitre III : analyse du processus d’approvisionnement au sein de la S.C.S

2.3.13 Enregistrements

Tableau N°III.07 : les différents enregistrements effectués

Enregistrements	Code du document	Emetteur	Lieu	Classement	Durée de conservation
Bon d’achat	//	Structure SCS	Bureau magasin central	Chronologique	3 ans
Demande d’achat	//	Chef de section stockage	Bureau chef service appro	Chronologique	3 ans
Demande d’offre	ENR-CH 06	Chef de service appro	Bureau chef service appro	Chronologique	3 ans
Fiche fournisseur local	ENR-CH-01	Chef de service appro	Bureau chef service appro	Chronologique	10 ans
Fiche fournisseur étranger	ENR-CH-02	Chef DPT appro	Bureau DPT appro	Chronologique	10 ans
Fiche d’évaluation fournisseur	ENR-CH-03	Chef DPT appro	Bureau DPT appro	Chronologique	10 ans
Bon de commande	//	Chef de service appro	Bureau chef de service appro	Chronologique	10 ans
Fiche de réclamation au fournisseur	ENR-CH-04	Chef DPT appro	Bureau DPT appro	Chronologique	10 ans
PV de réception	ENR-CH-05	Chef de section stockage	Bureau chef DPT appro-comm	Chronologique	10 ans
Bon de réception	//	Chef de section stockage	Bureau chef DPT appro-comm	Chronologique	10 ans

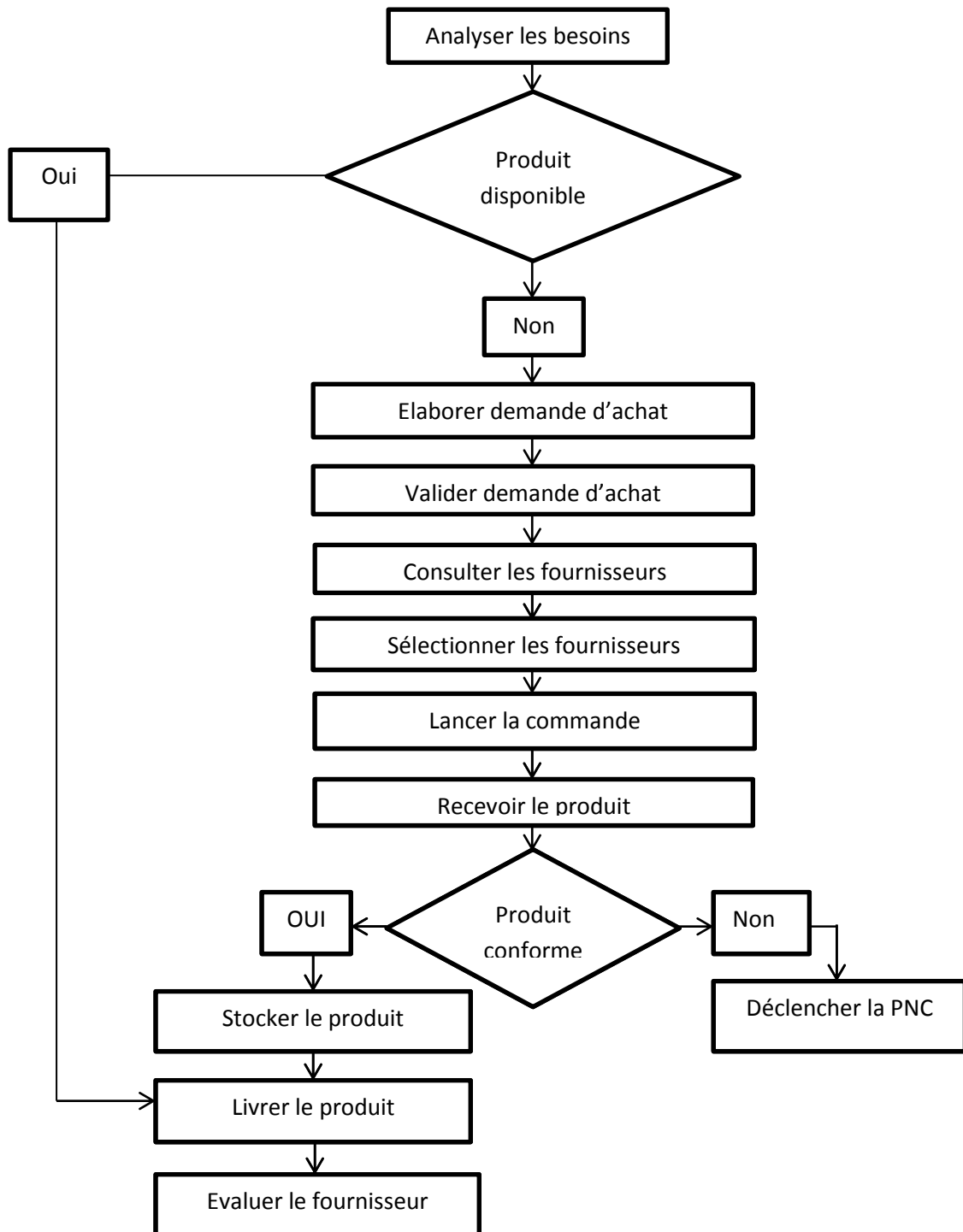
Source : élaboré par nous-même à la base des documents interne

Chapitre III : analyse du processus d'approvisionnement au sein de la S.C.S

2.3.14 logigramme de la procédure approvisionnement

Le schéma suivant va illustrer les différentes étapes constituant le processus :

Figure N°III.04 : les étapes du processus d'approvisionnement



Source : élaboré par nous-même à la base des documents interne.

Chapitre III : analyse du processus d'approvisionnement au sein de la S.C.S

Section 03 examen du processus d'approvisionnement

Après avoir présenté les processus de stockage qui sont considéré l'élément déclenchant du processus d'approvisionnement, cette section va faire l'objet de l'analyse du processus d'approvisionnement.

3.1 Diagnostic et Audit du processus d'approvisionnement

Après avoir présenté la procédure d'approvisionnement au sein de la SCS ELMILIA, nous allons passer à l'analyse du processus d'approvisionnement qu'elle est basée sur l'observation et un entretien avec quelques responsables.

3.1.1 Les défaillances observées

Après l'observation physique qui est faite au cours du stage qu'on a fait au sein de la SCS ELMILIA, et voire les document internes nous a permis de relever les anomalies suivantes :

- Absence d'un contrôle physique de la marchandise reçue ;
- Par fois Non vérification des stocks avant passation de commandes, car le personnel n'est pas impliqué ;
- La société ne dispose pas d'un fichier fournisseur regroupant l'ensemble des informations les concernant (produits offerts, capacité de production du fournisseur, prix, délai de livraison, renseignements divers, fichier croisé produit/fournisseurs permettant de connaître pour un même fournisseur tous ses produits, et pour un même produit tous ses fournisseurs) ;
- Après l'inventaire qui est fait dernièrement le gestionnaire de stock a constaté des écarts entre le stock réel et stock comptable, parfois qui leur fait tomber en rupture ;
- Absence d'une fiche ou bien une cartographie des risques susceptibles à se produire dans la chaine approvisionnement ;
- Absence des tableaux de bord qui calculent les indicateurs de la fonction approvisionnement ;
- Manque d'une coordination et communication parfaite entre les différents services du département approvisionnement et les autres départements de l'entreprise engendre a quelques fois des besoins mal exprimés ;

Chapitre III : analyse du processus d'approvisionnement au sein de la S.C.S

- L'entreprise ne préconise pas l'informatisation des procédures d'approvisionnement un travail qui se fait d'une façon manuelle ;
- Nous avons constaté plusieurs anomalies concernant l'application du processus d'approvisionnement, en particulier dans la rapidité d'exécution qui reste vraiment très lente et insuffisante ce qui conduit l'entreprise dans des situations des retards ;
- L'entreprise n'applique pas les méthodes académiques dans sa gestion des approvisionnements, le travail se base et se fait par l'expérience acquise ;
- On a constaté aussi que la fonction approvisionnement fonctionne par un sureffectif, cette situation engendre que les fonctions et tâches de chacun ne sont pas bien encadrés et délégués, qui influe négativement sur l'efficacité du processus d'approvisionnement ;

3.1.2 Présentation de la méthodologie de l'enquête

Pour mieux éclairer notre recherche du travail on a fait un entretien qui est de quart sous-titre principaux destiné à quelques responsables.

3.1.2.1 Notion de base sur l'entretien

Définition :

C'est un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé¹.

3.1.2.1.1 Les types d'entretien ²

➤ **Entretien non directif :**

Ce type d'entretien est plus structuré, et le degré de liberté y est un peu plus réduit. On y recourt pour une recherche d'information ou d'opinions de niveau assez générale.

➤ **Entretien semi directif :**

Dans ce type, le chercheur pose peu de questions il laisse le choix à la personne interviewée mais il demande des explications ; des arguments et des exemples³. L'interview semi

¹ OUACHRINE (H), CHABANI (S) : Guide de Méthodologie de la Recherche en Sciences Sociales, 1^{ère} édition, 2013, Alger, p.72.

² Idem, p73.

Chapitre III : analyse du processus d'approvisionnement au sein de la S.C.S

directive, plus structurée, pendant laquelle l'intervieweur guide un peu plus la discussion en utilisant une stratégie de questionnement préétablie.

➤ **Entretien directif :**

Dans ce type le chercheur dirige la communication, il pose des questions liées au sujet de sa recherche. Ce type permet d'approfondir le sujet de recherche⁴. L'interview directive très structurée, au cours de laquelle l'intervieweur pose des questions très précises dans un ordre prédéterminé.³

Pour faire notre recherche, nous avons considéré que la technique de l'entretien semi directif est la plus adaptée. Les questions sont posées les unes après les autres et l'enquêté est plus ou moins obligé de s'y confirmer, dans ses réponses, au déroulement prévu. Cependant, même dans le cadre de cet entretien, l'enquêté dispose d'une assez grande liberté décontractée.

3.1.2.1.2 Objectif de l'entretien

À travers cet entretien, nous allons essayer de confronter la réalité à la problématique formulée pour faire sortir les forces et des faiblesses au cour de déroulement du processus d'approvisionnement au sein de la SCS.

3.1.2.1.3 Mode de sélection

Pour réussir notre étude et mieux comprendre le processus d'approvisionnement, nous tenons procédé à la sélection du personnels des différents départements de la SCS, qui ont des catégories principales, et ceux à des fins de bien comprendre le dysfonctionnement distingue au cours de la réalisation du processus, et puis pours que nous puissions donner des solutions adéquates, L'entretien a été réalisé auprès un ensemble de deux personnes qui participent au déroulement du processus d'approvisionnement. Elles ont les statuts suivants :

- Responsable du département approvisionnement ;
- Un membre de la commission du marché.

³ Idem, p74.

Chapitre III : analyse du processus d'approvisionnement au sein de la S.C.S

3.1.2.1.4 La rédaction de l'entretien:

Notre entretien comprend 18 questions, regroupées en quatre titres fondamentaux. Les titres découlent des principes et des étapes importants pour le déroulement du processus d'approvisionnement.

Il convient de mettre l'accent sur Les quatre titre d'entretien sont comme suit :

- Signalétique.
- mission d'intervention.
- Le processus d'approvisionnement.
- Les limites et recommandations.

Après les réponses sur ces questions (entretien) et d'après ce que nous avons compris au cours de l'entretien, nous analyserons le processus d'approvisionnement comme suit :

3.2 Analyse des résultats de l'entretien

Analyse de la première question : Quelle est votre formation de base ?

Les personnes qu'on a fait avec eux l'entretien ont une formation universitaire plus d'autre formation.

Analyse de la deuxième question : Quelle est votre expérience dans votre poste actuel ?

D'après les réponses obtenues, les deux interviewés ont une expérience de 5 à 20 ans dans leurs domaines (gestion des ressources humaines ; fonction approvisionnement)

Analyse de la troisième question : quelles sont les missions principales du département approvisionnement et achat ? Et vos missions ?

D'après les réponses obtenues, département approvisionnement et achat s'est vue confier comme mission :

Connaître les marchés et les sources d'approvisionnement pour toutes les catégories d'achats et surveiller leurs évolutions , collaborer à la définition des caractéristiques et spécifications des produits à acheter rechercher, sélectionner les fournisseurs et négocier avec eux programmer, passer les commandes d'achats suivre les livraisons des commandes, contrôler les réceptions des commandes, analyser l'utilisation des achats dans les différents services.

Chapitre III : analyse du processus d'approvisionnement au sein de la S.C.S

D'après l'analyse de ses réponses, on peut conclure que département approvisionnement et achat contribue à la bonne gestion des approvisionnements, et la programmation des approvisionnements et le bon déroulement du processus d'approvisionnement.

Analyse de la quatrième et cinquième question : les étapes du processus d'approvisionnement sont-elles soutenues et expliquées par le département d'approvisionnement ?

D'après les réponses obtenues, Les étapes de processus d'approvisionnement sont expliquées par un manuel des procédures des achats élaboré par la direction général.

D'après les réponses obtenues, Nous avons constaté que :

Etapes de la procédure d'achat et approvisionnement	Intervenants
Etape 01 : élaboration demande d'achat	PDG, chef de section stockage et chef département approvisionnement.
Etape 02 : validation demande achat	PDG, chef département approvisionnement.
Etape 03 : consulter les fournisseurs	PDG, chef département approvisionnement.
Etape 04 : sélectionner les fournisseurs	La commission des marchés, chef département approvisionnement.
Etape 05 : lancer la commande	Le PDG, chef département approvisionnement.
Etape 08 : établir le procès-verbal	chef département approvisionnement. Et l'utilisateur.
Etape 11 : évaluer les fournisseurs	chef département approvisionnement.

D'après ces réponses, l'élaboration de la procédure achat et approvisionnement se fait dans le cadre d'une démarche participative impliquant le PDG, et plusieurs cadres d'entreprise Cette démarche constitue nécessairement un important outil de motivation et d'implication des opérationnels dans la réalisation des objectifs de la SCS, en assurant la disponibilité des produits (matieres première, équipements, service etc...) avec des conditions favorable.

Chapitre III : analyse du processus d'approvisionnement au sein de la S.C.S

Analyse de la septième question : Pensez-vous que ses étapes sont-elles suffisantes ?

A travers les réponses que nous les avons acquises, nous notons que les répondants ont confirmé que ces étapes sont suffisantes bien qu'il y ait des lacunes et qui conduisent souvent à des erreurs dans les prévisions, ce qui à son tour conduisent à des écarts inattendus.

Analyse de la huitième question : Comment vous expliquez et analyser vos besoins ?

La première étape de la démarche d'achat consiste à l'expression des besoins, et ensuite il faut décider de la qualité des produits et fournitures à acheter.

Si la structure concernée n'indique pas par précision, plusieurs difficultés peuvent apparaître, donc chaque produit et fourniture doit être définie clairement et de façon du besoin exprimé par l'utilisateur.

Il existe plusieurs et différentes natures des produits :

- Des produits à utilisation spécifique ou irrégulière.
- Des produits courants à consommation régulière.
- Besoins imprévisibles ou non répétitifs.
- Cas de commandes urgentes

Nous pouvons classer trois types d'achats :

- Amortissables (équipements).
- Consommables (matières premières).
- Investissements (projet avec un délai limité et services)

Tout achat trouve son origine dans l'émission d'un besoin provenant d'une certaine source de l'entreprise. Toute procédure d'achat au sein de la SSC commence tout d'abord par l'identification et la reconnaissance du besoin.

Au cours de l'année, les besoins en produit des utilisateurs de la différente structure sont exprimés au moyen, d'une demande d'achat établie par le chef de section stockage, il la transmet au chef de département approvisionnement pour la faire valider par le PDG cette demande contient les informations suivantes :

Chapitre III : analyse du processus d'approvisionnement au sein de la S.C.S

- Quantité nécessaire.
- Reference.
- Désignation.
- Observation.
- Fournisseur proposé.
- Date et numéro de demande.
- Signature du PDG.
- Service utilisateur.
- Délai de livraison.

D'après les réponses obtenues, on pourra dire que le chef département approvisionnement ne prend pas en considération le programme annuel des approvisionnements, s'il y'a en cas d'un achat urgent.

Analyser la neuvième question : Avez-vous des méthodes établit pour la prospection des fournisseurs ?

D'après les réponses obtenues, La prospection des fournisseurs se fait par les appels d'offre à la concurrence. On peut distinguer plusieurs modes, mais les plus souvent choisis par l'entreprise dans la passation des marchés sont :

- L'appel d'offres restreint.
- L'appel d'offres ouvert.
- Le gré à gré.

A) Le gré à gré :

La procédure du gré à gré simple est une règle de passation de contrat exceptionnelle se faire dans deux cas :

- Quand les prestations ne peuvent être exécutées que par un opérateur économique unique qui détient soit une situation monopolistique, soit pour protéger un droit d'exclusivité, soit pour des considérations techniques ou, culturelles et artistiques.
- Un fournisseur habituel de l'entreprise, connu pour son sérieux et la qualité de ses produits.

Chapitre III : analyse du processus d'approvisionnement au sein de la S.C.S

Le « gré à gré » est la procédure d'attribution d'un contrat à un partenaire, sans appel formel à la concurrence.

B) L'appel d'offres ouvert :

L'appel d'offres ouvert est la procédure selon laquelle tout candidat qualifié peut soumissionner.

C) appel d'offre restreint :

L'appel d'offres restreint est une procédure de consultation sélective, selon laquelle seuls les candidats préalablement présélectionnés sont invités à soumissionner.

La SCS fixe dans le cahier des charges le nombre maximum de candidats qui seront invités à soumissionner, après présélection, à cinq (5).

A l'analyse de cette question, on peut conclure que la SCS souffert d'une situation de dépendance dans l'achat de la matière première, elle procède le gré à gré car le fournisseur est monopole.

L'analyse de dixième question : De quoi constituée votre démarche de réception des offres fournisseurs ?

D'après le membre de la commission des marchés, pour les offres jugées conformes au cahier des charges, la commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres, peut demander, par écrit, aux candidats des clarifications ou des précisions sur leurs offres. La demande de clarification ou de précision ne doit pas aboutir à une modification fondamentale de l'offre.

A l'issue de cette étape, la commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres propose d'éliminer les offres des candidats qui ne répondent pas aux exigences aux prescriptions techniques prévues dans le cahier des charges.

Seuls les candidats, dont les offres techniques préliminaires ont été déclarées conformes, sont invités, dans une deuxième étape, à présenter une offre technique finale et une offre financière sur la base d'un cahier des charges, et visé par la commission des marchés, suite aux clarifications demandées au cours de la première étape.

Chapitre III : analyse du processus d'approvisionnement au sein de la S.C.S

D'après la réponse obtenue, on déduit que les étapes de la démarche de réception des offres semblent très longues ce qui se ressent négativement sur l'entreprise, d'avoir parfois des retards dans la production.

L'analyse de la onzième question : avez-vous fixé des seuils dans la passation des marchés ?

D'après les réponses qu'on a eues, si le montant dépasse douze millions de dinars (12.000.000 DA) pour l'achat d'un équipement, l'entreprise choisit de faire un appel d'offre ouvert. Si le montant dépasse six millions de dinars (6.000.000) pour l'achat de prestations de service et fournitures, l'entreprise fait une consultation sélective.

L'analyse de la douzième question : quelles sont les étapes à suivre pour réceptionner la marchandise ?

D'après la réponse obtenue, après avoir fait toutes les procédures de la passation des marchés, et choisir l'offre la moins chère et la plus avantageuse, en signant le contrat, le fournisseur envoie la marchandise à l'entreprise. Dès que la marchandise arrive le chef de section stockage la reçoit et puis il procède au contrôle de la marchandise sur la base du bon de commande, du bon de livraison ou facture à savoir :

- Les spécifications techniques par rapport au bon de commande.
- La quantité demandée par rapport à celle reçue.
- L'état du produit.

Si le produit est non conforme le chef de département appro-commercial déclenche la procédure du non-conforme et élabore la fiche de réclamation. Si le produit semble conforme le chef de département appro-commercial établit le procès-verbal de réception et le consigne.

D'après l'analyse de cette question, on peut dire que pendant la réception de la marchandise le chef de section stockage ne convoque pas la structure concernée par l'achat ou bien l'utilisateur qui peut engendrer des inattendus.

Analyse de la treizième question : utilisez-vous des méthodes pour évaluer les fournisseurs ?

Après avoir obtenu la réponse, le chef de département appro-commercial procède à l'évaluation des fournisseurs sur la base des procès-verbaux de réception, des fiches de

Chapitre III : analyse du processus d'approvisionnement au sein de la S.C.S

réclamation aux fournisseurs et des critères d'évaluation. Mais l'entreprise base beaucoup plus sur la méthode des critères qu'elle est comme suit :

<p>➤ Identification du fournisseur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nom • Adresse <p>➤ Désignation du produit :</p>							
Notation : 1-mauvais 2-passable 3-normal 4-bien 5-très bien							
Critères de satisfaction	1	2	3	4	5	Ceof	Note
Rapidité de réponse						2	/10
Respect des délais de livraison						3	/15
Conformité des spécifications						3	/15
Assistance et suivi de la commande par le fournisseur						2	/10
Note totale							/50

Prise de décision	
Qualification du fournisseur	Supérieur à 40
Qualification sous réserve du fournisseur	Entre 30 et 40
Avertir le fournisseur ou barrer	Inferieur de 30

D'après cette méthode, nous remarquons que l'entreprise ne prend pas en considération plusieurs critères qui sont important par exemple le taux disponibilité ; la qualité etc...

L'analyse de la quatorzième question : s'il Ya des ruptures en stocks, quelles sont les principales causes de ces ruptures ?

Chapitre III : analyse du processus d'approvisionnement au sein de la S.C.S

D'après la réponse, les principales causes qui prennent l'entreprise dans une situation de rupture sont :

- Augmentation de la demande
- Des retards dans les délais des livraisons.
- Endommagement des stocks.

L'analyse de la quinzième question : quelles sont les différents types de mesure que vous prenez pour que vous puissiez éviter les ruptures ?

D'après la réponse, les différentes mesures qu'ils prennent pour qu'il puissent éviter les ruptures sont :

- Faire un stock de protection pour ne pas tomber dans des arrêts de production qui engendre des coûts.
- Faire des études prévisionnelles.
- Assurer une continuité de livraison auprès des fournisseurs de L'entreprise.

L'analyse de la sixième question : Pouvez-vous donner une évaluation personnelle du processus d'approvisionnement de la SCS ?

Les deux cadres disent que le processus d'approvisionnement opté était celui du « va et vient » qui implique une approche participative de l'ensemble des cadres de la SCS (le chef département approvisionnement, les membres de la commission des marchés, le PDG, le chef de section stockage). Cela constitue, de notre point de vue, une base incontournable nécessaire dans chacune des étapes du processus d'approvisionnement.

L'analyse de la dix-septième question : S'il la procédure d'achat n'est pas exercée d'une manière efficace, quels peuvent être les inconvénients et comment peut-on y réagir ?

A partir des réponses obtenues, les deux cadres disent qu'une mauvaise gestion de la procédure achat au sein de la SCS conduit à des failles au niveau de l'activité d'entreprise, ce qui explique les écarts trop critiques entre les réalisations et les buts souhaités. Pour faire contrôler et réagir à la situation le travail doit donc être réparti afin d'être efficace et efficient au niveau de la production des biens.

Chapitre III : analyse du processus d'approvisionnement au sein de la S.C.S

3.3 Résultats et Recommandations

3.3.1 Résultats

Pendant notre stage à la SCS, nous avons pu remarquer que cette dernière présente les mêmes anomalies que l'on trouve dans la majorité des sociétés algériennes, cela est dû à l'absence de l'utilisation des méthodes prudentes dans la prise de décision au sein des différents services de l'entreprise.

- Plusieurs étapes du processus d'approvisionnement des besoins sont longues et compliquées, ce explique La durée consacré à l'approvisionnement et la démarche administrative prennent beaucoup du temps, ce qu'ils conduisent l'entreprise à acheter des grandes quantités pour éviter les ruptures de stock, et ça engendre un emmorage financier des frais de gestion des stocks (frais d'entreposage, frais de stockage etc.....)
- Manque d'une coordination et communication fluctueuse et fluide entre les différents services de la SCS, car le travail se déroule et se faire d'une façon manuelle.
- Un personnel moins motivant car la graduation des postes est basé sur l'ancienneté, et la formation est détourné vers les employés au bout de leurs retraite.
- Un travail qui se base sur l'expérience acquise et non pas sur les méthodes académiques beaucoup plus dans la gestion des stocks.
- Non-participation du service utilisateur au contrôle de la marchandise engendre parfois des inattendus.
- Une méthode d'évaluation des fournisseurs qui ne prend pas plusieurs critères important par exemple le taux disponibilité des fournisseurs.
- La SCS procède la gestion des achats avec une approche traditionnelle, Mettre en concurrence les différents fournisseurs potentiels et sélectionner ceux qui offrent les meilleurs produits (matieres premières, équipements etc..).
- La SCS ne dispose pas des logiciels qui facilitent le travail et qui permettent de gagner du temps à la fonction approvisionnement.
- Non vérification périodique des stocks, qui engendre des ruptures en stock et parfois endommagement des stocks.

Chapitre III : analyse du processus d'approvisionnement au sein de la S.C.S

3.3.2 Recommandations :

Au terme de cette analyse, nous avons formulé quelques propositions pour la SCS permettant possiblement d'atteindre ses objectifs liés à son processus d'approvisionnement. Et pour qu'elle puisse améliorer l'efficacité de la fonction approvisionnement, la SCS doit trouver des solutions suivantes :

- Etablir des tableaux de bord pour pouvoir calculer les écarts entre les réalisations et les prévisions et compléter ceci par une cartographie de risque pour visualiser les zones à risque élevé de celles à risque moyen et faible ;
- Contrôler physiquement la quantité ainsi que la qualité de la marchandise reçue, pour s'assurer de la conformité réelle de la livraison avec ce qui est commandé ;
- Automatisation et la mise à niveau des équipements de la fonction approvisionnement pour faciliter le travail et augmenter la rapidité de transmission des informations entre le différent service.
- Faire intégrer la structure concerné par l'achat dans la commission des marchés pour que la commission puisse faire le bon choix, et la faire appeler dès que la marchandise arrive pour faire un meilleur contrôle.
- Externalise les fonctions qui peuvent engendre des problèmes au déroulement du processus d'approvisionnement.
- Développer une approche moderne de la gestion achat crée des partenariats acheteur-fournisseur.
- Standardiser le plus possible les articles acquis et les procédures d'acquisition, plus les systèmes sont standards et efficaces, plus le département de l'approvisionnement aura un meilleur rendement.

Chapitre III : analyse du processus d'approvisionnement au sein de la S.C.S

Conclusion :

Après notre analyse effectuée durant le stage, au sein de la SCS nous concluons que son processus d'approvisionnement semble un peu long, ce qui conduit l'entreprise parfois à avoir des retards dans l'acquisition de ses besoins, ce qui reflète et engendre par la suite d'avoir des retards en sa production pour satisfaire les besoins de ses clients.

Il est à noter à l'entreprise, pour qu'elle puisse améliorer sa fonction d'approvisionnement et son processus, elle doit les gérer avec une surveillance vigilante et une coordination solide entre les différents services de la SCS, afin d'assurer un contrôle des anomalies qui se produisent au futur et minimiser les coûts et les délais.



Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale :

Le but de notre travail dans cette étude était de mieux comprendre et d'analyser le processus d'approvisionnement, d'évaluer son application au sein de la SCS tout en faisant ressortir et déduire les anomalies qui se produisent dans son déroulement du processus.

Comme il a été mis en évidence dans ce travail et d'un point de vue général que l'entreprise soit industrielle ou commerciale la fonction approvisionnement joue un rôle primordial dans le fonctionnement de toute l'entreprise. Elle est en relation avec tous les services de l'entreprise.

Nous pouvons dire que la fonction approvisionnement est un élément clé pour toute entreprise car un bon approvisionnement implique une bonne production qui implique une bonne commercialisation, ce qui influe positivement sur les résultats d'entreprise. Pour cette raison, toutes les entreprises prêtent à la fonction approvisionnement et plus précis sur leurs processus d'approvisionnement une attention particulière et tentent d'avoir une gestion efficace leur permettant de répondre aux objectifs signés à moindre coût.

L'efficacité de la fonction approvisionnement se mesure par son degré de réactivité aux anomalies, de satisfaction des besoins et de la création de valeur pour l'entreprise, et d'assurer de façon continue toutes les matières premières, composants, fournitures, équipements dont elle a besoin pour son activité, donc La rentabilité et la compétitivité des entreprises dépendent aujourd'hui, pour une large part, d'un processus d'approvisionnement efficace et d'une bonne gestion des approvisionnements.

Au terme de ce travail, et après l'étude qu'on a réalisée au sein de la SCS, nous avons essayé de comprendre l'importance accordée aux approvisionnements. Nous avons présenté les résultats de l'entretien que nous avons eu avec des cadres supérieurs de la SCS, et nous avons essayé de répondre à la question principale ce qui est : quelles sont les dysfonctionnements du processus d'approvisionnement de la SCS ?

Cette étude de recherche nous a permis de dire que le processus d'approvisionnement opté par La SCS est plus au moins fiable, la répartition des étapes est bien faite et largement accomplie. Ainsi que ces étapes répondent aux celles qui sont les plus adoptées théoriquement par les spécialistes dans le domaine. Donc nous conformons la première hypothèse.

Conclusion générale

En ce qui concerne la prospection des fournisseurs, la SCS fait appel aux plusieurs Méthodes pour pouvoir consulter les fournisseurs, ces méthodes sont développées avant à cet effet nous confirmons la deuxième hypothèse.

Aussi on a constaté, que la SCS procède a l'évaluation des fournisseurs une fois par an, elle utilise plusieurs méthodes, celles qu'on a cité au cours de l'analyse de l'entretien. Donc nous confirmons la troisième hypothèse.

A la fin nous confirmons la quatrième hypothèse car la SCS prend en mesure un stock de sécurité en cas de rupture.

Les difficultés les plus importantes que nous avons rencontrées sont :

- être marginalisé par les employés pendant le stage.
- La difficulté de collecter les informations, vu la confidentialité de quelques informations.



Bibliographie

Ouvrages :

- ✓ ALLAB(S), SWYNGEDAUF (N) et TALANDIER(D), « La logistique et les nouvelles technologies de l'information et de la communication », Economica, Paris, 2000.
- ✓ BAGLIN, (G) et autres, « management industriel et logistique », ECONOMICA.édition5, 2007.
- ✓ BARCZYK (D) et EVRARD (R), « logistique & management », édition Nathan/universel, Paris, 2002.
- ✓ BONNEFOUS, COURTOIS(A), MARTIN(C), PILLET(M) « gestion de production ».édition 4.
- ✓ BRANDENBURG(H), WOJTYNA(J), « l'approche processus », édition2.
- ✓ BRUEL (O) : Politique d'achat et gestion d'approvisionnement, édition DUNOD, Paris, 1996
- ✓ BRUEL(O) : politique d'achat et gestion des approvisionnements, édition Dunod, 3ème édition, Paris, 2008,
- ✓ Daniel(T), Hervé(M), jaque(C), « logistique d'entreprise »,2eme édition, Dunod,
- ✓ DELAVELLE (C) et BESREST(V), « mutations de la logistique dans les entreprises industrielles », in Taylor Nelson Sofres, juillet 2002.
- ✓ FRANCOIS(B), gestion industrielle, 2eme édition, Dunod, paris 2006.
- ✓ Georges(J), «organisation et gestion de la production » ,4 eme édition Dunod,
- ✓ Gille(L), « gestion des approvisionnements et stocks dans la chaîne logistique ».
- ✓ Heskett (J.L), « Logistics : Essential to strategy », in Harvard business review, novembre-décembre 1977.
- ✓ KREBS (B), « Livre blanc de la supply chain », in AXSOLU Conseil, septembre 2010.
- ✓ LEENDERS (M.R) et autres : la gestion de l'approvisionnement et des matières, Edité par Gaetan MORIN, Montréal, 1998
- ✓ MEDAN(P) et GRATACAP (A), « Logistique et supply chain management, Intégration, collaboration et risques dans la chaîne logistique globale », Dunod, Paris, 2008.
- ✓ Médan(P), Gratacap(A), « Management de la production », édition3 Dunod.
- ✓ MICHEL FENDER, YVES PIMOR : « logistique-production-distribution-soutien », 05 édition, Dunod, Paris 2008.
- ✓ MOIGNE, REMY : « Supply Chain management », Dunod, paris, 2013.
- ✓ OLIVIER BRUEL : « management des achats décision stratégique, structurelles et opérationnelles», 2eme Edition, economica, Paris, 2014.
- ✓ OLIVIER BRUEL : « politique d'achat et gestion d'approvisionnement », édition Dunod, Paris, 1991.
- ✓ PATRICIA(G), JACQUES(W), « piloter le processus d'achat ». édition AFNOR, 2004.
- ✓ Pierre(Z). »La pratique de la gestion des stocks », édition, Dunod.
- ✓ ROUMY (S) et THOMAS (G), « En toute logistique », éditions Jacob-Duvernet, 2004.

- ✓ SAMII et ALEXANDER (K), « stratégie logistique : supply chain management », 3ème édition, Dunod, Paris, 2004.
- ✓ ZOROME(M), « analyse des coûts cachés d'une société d'état », mémoire de fin d'étude, ISCBF.

Revue :

- ✓ DAMIENS (J), « L'externalisation des opérations logistiques », in logistique & management, vol4, n°1, 1996.
- ✓ Heskett (J.L), « Logistics : Essential to strategy », in Harvard business review, novembre-décembre 1977, traduit en 1978 par « La logistique élément clé de la stratégie », Harvard- L'expansion, n 8.

Travaux universitaires

- ✓ BIRIHI Sara, « L'impact de la gestion de la logistique d'approvisionnement sur l'efficacité d'une entreprise industrielle », mémoire de master en science économie.
- ✓ GHEERAERT(R), « L'externalisation logistique », mémoire master2, université paris1.
- ✓ HUMEZ « proposition d'un outil d'aide à la décision pour la gestion des commandes en cas de pénurie, thèse de doctorat, université Toulouse.
- ✓ ZOROME(M), « analyse des coûts cachés d'une société d'état », mémoire de fin d'étude, ISCBF

Site web :

- ✓ Coûts directs et indirects liés à la gestion des stocks, <http://www.memoireonline.com>.
- ✓ Fonction Approvisionnement, <https://fr.scribd.com/doc/52595768/GEST-Chapitre-1-Fonction-d-Approvisionnement>
- ✓ <http://www.memoireonline.com/11/12/6446/Processus-dapprovisionnement-de-stocks-dans-les-Organisations-Non-Gouvernementales-Cas-de-Save-t.html>
- ✓ La différence entre achats et approvisionnement, <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Entrepot-magasin/Achats-approvisionnement.htm>,
- ✓ La fonction approvisionnement, <http://www.cgl-consulting.com/sp1/la-fonction-approvisionnement.pdf>
- ✓ Les coûts liés à la gestion des stocks et approvisionnement, <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Entrepot-magasin/Couts-gestion-stock.htm>.
- ✓ Processus d'achat <http://www.decision-achats.fr/Thematique/process-outils-1037/Dossiers/les-etapes-cles-processus-achats-236381/etape-mener-negociation-236386.htm>.
- ✓ Processus d'achat, <http://www.decision-achats.fr/Thematique/process-outils-1037/Dossiers/Les-etapes-cles-processus-achats-236381/sommaire.htm>. Le 09/05/2016 à 16h30.



Annexes

Annexe n° 1

Guide d'entretien

1. Signalétique :

a) Quelle est votre formation de base ?

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

b) quelle est votre expérience dans votre poste actuel ?

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

2. mission d'intervention :

a) quelles sont les missions principales du département approvisionnement et achat ?

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

b) quelles sont vos missions principales ?

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

c) les étapes du processus d'approvisionnement sont-elles soutenues et expliquées par le département d'approvisionnement ?

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

d) possédez-vous un manuel de procédure ?

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

e) quelles sont les différentes étapes auxquelles participer-vous concernant l'élaboration de la procédure approvisionnement ?

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

f) pensez-vous que ces étapes sont-elles suffisantes ?

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

3. Le processus d'approvisionnement :

a) Comment vous expliquez et analyser vos besoins ?

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

b) Avez-vous des méthodes établit pour la prospection des fournisseurs ?

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

c) avez-vous fixé des seuils dans la passation des marchés ?

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

.....
.....
d) De quoi constituée votre démarche de réception des offres fournisseurs ?

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

e) quelles sont les étapes à suivre pour réceptionner la marchandise ?

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

f) utilisez-vous des méthodes pour évaluer les fournisseurs ?

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

g) s'il Ya des ruptures en stocks, quelles sont les principales causes de ces ruptures ?

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

h) quelles sont les différents types de mesure que vous prenez pour que vous puissiez éviter les ruptures ?

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

4. Les limites et recommandations

Pouvez-vous donner une évaluation personnelle du processus d'approvisionnement de la SCS ?

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

S'il la procédure d'achat n'est pas exercée d'une manière efficace, quels peuvent être les inconvénients et comment peut-on y réagir ?

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

Table des matières	page
Résumé	
ملخص	
Dédicaces	
Remerciements	
Liste des abréviations	
Liste de figure	
Liste des tableaux	
Sommaire	
Introduction générale	
Chapitre I : étymologie et généralités sur la logistique.....	1
Introduction.....	2
Section01. Généralités sur la logistique.....	2
1.1 Historique et Définitions.....	2
1.1.1 Historique.....	2
1.1.2 Définitions.....	4
1.1.2.1 La définition du MICHEL FENDER, YVES PIMOR.....	4
1.1.2.2 La définition de J.I.HESKETTE (1977).....	4
1.1.2.3 La définition de L'AFNOR *.....	5
1.1.2.4 La définition du Council of logistiques Management (1986)*.....	5
1.2 Les types de la logistique.....	5
1.2.1 La logistique des biens matériels.....	6
1.2.2 La logistique des services.....	6
1.3 L'évolution de la logistique.....	8
1.4 Les objectifs de la logistique.....	10
Section 2 : De la logistique au supply chain management.....	11
2.1 Les obstacles et freins au passage à la SCM.....	11
2.1.1 Les clivages externes.....	11
2.1.3 La prédominance de l'opérationnel.....	12
2.1.4 L'absence d'un véritable système de mesure.....	12
2.1.5 La peur d'un changement radical de l'organisation.....	12
2.2 L'approche supply chain management.....	12
2.3 La structure de la supply chai management.....	13
2.3.1 Le niveau stratégique.....	13

2.3.2 Le niveau tactique.....	13
2.3.3 Le niveau opérationnel.....	13
2.4 Le fonctionnement de la supply chain.....	14
2.4.1 Le client final.....	14
2.4.2 La planification et la programmation dans la supply	15
2.4.3 Supply chain et mutation des systèmes d'information.....	15
2.4.4 Supply chain et informations de gestion.....	15
2.5 Les différentes fonctions de la chain logistique.....	15
2.6 Les missions du supply chain management.....	17
2.7 Les acteurs de la supply chain management.....	17
2.8 Les activités créatrices de valeur.....	18
2.9 Les objectifs de la Supply Chain.....	20
Section 3: Les choix logistiques des entreprises.....	21
3.1 Les choix industriels.....	21
3.1.1 La délocalisation de la production.....	21
3.1.2 L'organisation de la production.....	22
3.1.2.1 flux tendus.....	22
3.1.2.2 flux tirés.....	22
3.1.2.3 flux poussés.....	23
3.1.3 Principe du cinq zéros.....	23
3.2 Les orientations logistiques des entreprises industrielles.....	24
3.2.1 La sous-traitance.....	24
3.2.2 Les différentes sous-traitances.....	24
3.2.2.1 Délégation de production.....	24
3.2.2.2 Sous-traitance de fonction.....	25
3.2.2.3 Sous-traitance de spécialité.....	25
3.2.2.4 Sous-traitance de capacité.....	25
3.2.3 Avantages et inconvénients.....	25
3.2.4 L'externalisation de la logistique.....	26
3.2.4.1 Les prestataires logistiques.....	27
3.3 Intégration des systèmes informatique et de gestion.....	27
3.3.1 L'EDI logistique (échange de données informatisées.....	27
3.3.2 Les progiciels et logiciels de gestion.....	29
Conclusion.....	31

Chapitre II : la logistique de la fonction approvisionnement.....	32
Introduction.....	33
Section01: connaissances de la fonction achats et de la gestion des stocks.....	33
1.1 La fonction achats.....	33
1.1.1 Définition.....	33
1.1.2 Stades de développement de la fonction achat.....	33
1.1.2.1 la passivité.....	34
1.1.2.2 l'autonomie.....	34
1.1.2.3 La contribution.....	34
1.1.2.4 l'intégration.....	34
1.1.3 Les types d'achats.....	35
1.1.3.1 Achats en contremarque.....	35
1.1.3.2 Achats liés à la production et répétitifs.....	35
1.1.3.3 Articles achetés	35
1.1.3.3.1 Matières, fournitures.....	36
1.1.3.3.2 Prestations et sous-traitance liées au produit	36
1.1.4 les missions de la fonction achats.....	36
1.2 La gestion des stocks.....	36
1.2.1 Définition.....	36
1.2.2 Les types du stock.....	37
1.2.3 Méthodes de gestion des stocks.....	38
1.3 Rôle des achats et gestion des stocks dans le processus logistique.....	40
1.3.1 Rôle des achats.....	40
1.3.2 Rôle de la gestion des stocks.....	41
1.3.2.1 Le stock permet la confrontation entre l'offre et la demande.....	41
1.3.2.2 Le stock protège l'entreprise contre certaines formes d'incertitude.....	41
1.3.2.3 Le stock permet d'améliorer la régulation entre les différents Sous-systèmes du processus productif et logistique.....	42
1.3.2.4 Le stock permet la réalisation d'économies d'échelle.....	42
Section02 : logistique d'approvisionnement.....	42
2.1 La fonction approvisionnement.....	42
2.1.1 La définition de la logistique d'approvisionnement.....	42
2.1.2 La définition de La fonction approvisionnement.....	42

2.1.3	Politique d'approvisionnement.....	43
2.1.4	La différence entre achat et approvisionnement.....	44
2.1.4.1	La fonction achats.....	44
2.1.4.2	La fonction approvisionnement.....	44
2.1.5	Les objectifs de la fonction approvisionnement.....	44
2.2	Les méthodes d'approvisionnement.....	45
2.2.1	Méthodes à point de commande.....	46
2.2.2	Approvisionnement à Date fixe/Quantité variable : reapprovisionnement périodique...47	47
2.2.3	La méthode MRP.....	48
2.3	Les différents coûts et fonction liées à l'approvisionnement.....	49
2.3.1	Les coûts liés à l'approvisionnement.....	49
Section 03 : le processus d'approvisionnement.....		52
3.1	Définitions et généralités sur le processus.....	52
3.1.1	Définition du processus.....	52
3.1.2	Les catégories d'un processus.....	53
3.1.2.1	Les processus de réalisation.....	53
3.1.2.2	Les processus support.....	53
3.1.2.3	Les processus de pilotage.....	53
3.1.3	Description du processus d'approvisionnement.....	53
3.2	Déroulement du processus d'approvisionnement.....	54
3.2.1	Emission du besoin.....	54
3.2.2	Analyse du marché (sourcing).....	55
3.2.3	sélectionner des fournisseurs.....	55
3.2.4	Phase de négociation.....	57
3.2.5	La passation de commande.....	57
3.2.6	Le suivi de la commande.....	58
3.2.7	Réception et contrôle de la marchandise commandée.....	58
3.2.8	Paiement de la facture.....	69
3.3	Intervenants dans le processus d'approvisionnement et indicateurs de qualité.....	60
3.3.1	Services demandeurs.....	60
3.3.2	Service d'approvisionnement.....	60
3.3.3	Fournisseur.....	60
3.3.4	Service de magasin.....	60
3.3.5	Statistiques qualité.....	60

Conclusion	61
Chapitre III : analyse du processus d’approvisionnement.....	63
Introduction.....	63
Section1 : La présentation et l'organisation de SCS el Milia.....	64
1.1 Des généralités sur l'entreprise.....	64
1.1.1La situation juridique.....	64
1.1.2 La localisation.....	64
1.1.3La superficie et l'aménagement du site.....	64
1.1.4 Le personnel.....	64
1.1.4 Le chiffre d'affaire des trois dernières années en DA.....	65
1.1.5 L'historique.....	65
1.1.6 Les principaux produits de l'entreprise.....	66
1.1.6 La production au sein de l'entreprise.....	67
1.2 L'organisation de l'entreprise.....	69
1.2.1 Organigramme de La SOCIETE CERAMIQUE SANITAIRE EL-MILIA.....	69
1.2.2 Les missions de chaque poste d'organisation.....	70
1.2.2.1 La direction finance et administration.....	70
1.2.2.1.1 Département des ressources humaines.....	70
1.2.2.1.2 Département approvisionnement et service commercial.....	71
1.2.2.1.3 Le département comptabilité et finances.....	72
1.2.2.2 La direction d'exploitation.....	72
1.2.2.2.1 Le Département technique.....	73
1.2.2.2.2 Département production.....	73
1.3 Les différentes catégories de clients de l'entreprise et ses objectifs.....	74
1.3.1 Les principaux clients.....	74
1.3.1.1 Le secteur privé de gros.....	74
1.3.1.2 Le secteur privé de demi gros.....	74
1.3.1.3 Le secteur privé de détail.....	75
1.3.1.4 Le secteur étatique.....	75

1.3.2 Les objectifs de cette organisation.....	75
Section 2 : processus de stockage et approvisionnement au sein de la S.C.S.....	77
2.1 La fonction approvisionnement au sein de la SCS.....	77
2.1.1 Organigramme du département approvisionnement.....	77
2.1.2 Les tâches du département approvisionnement.....	77
2.2 Déroulement du processus du stockage.....	78
2.2.1 Vérifier l'état des stocks.....	78
2.2.2 établir la demande d'achat.....	78
2.2.3 Vérifier la conformité des produits.....	78
2.2.4 Application de la procédure PNC.....	78
2.2.5 Faire l'inventaire.....	78
2.2.6 Traiter les écarts.....	78
2.2.7 Mettre à jour les fichiers.....	79
2.2.8 Enregistrements.....	79
2.2.9 Schéma du processus du stockage.....	80
2.3. Déroulement du processus d'approvisionnement.....	81
2.3.1 Analyser les besoin.....	81
2.3.2 Elaborer la demande d'achat.....	81
2.3.3 Valider la demande d'achat.....	81
2.3.4 consulter les fournisseurs.....	81
2.3.5 Sélectionner le fournisseur.....	81
2.3.6 Lancer la commande.....	81
2.3.7 Recevoir le produit.....	82
2.3.8 Contrôler le produit.....	82
2.3.9 Etablir le procès-verbal réception.....	82
2.3.10 Stocker le produit.....	82
2.3.11 Livrer le produit.....	82

2.3.12 Evaluer le fournisseur.....	82
2.3.13 Enregistrements.....	83
2.3.14 logigramme de la procédure approvisionnement.....	84
Section 03 examen du processus d’approvisionnement.....	85
3.1 Diagnostic et Audit du processus d’approvisionnement.....	85
3.1.1 Les défaillances observées.....	85
3.1.2 Présentation de la méthodologie de l’enquête.....	86
3.1.2.1 Notion de base sur l’entretien.....	86
3.1.2.1.1 Les types d’entretien.....	86
3.1.2.1.2 Objectif de l’entretien.....	87
3.1.2.1.3 Mode de sélection.....	87
3.1.2.1.4 La rédaction de l’entretien:.....	88
3.2 Analyse des résultats de l’entretien.....	88
3.3 Résultats et Recommandations.....	96
3.3.1 Résultats.....	96
3.3.2 Recommandations.....	97
Conclusion	98
Conclusion générale.....	99
Bibliographie	
Annexes	
Table de matière	