

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

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

Spécialité : Distribution et Supply Chain Management

THEME :

**ESSAI D'ANALYSE DU PROCESSUS
D'APPROVISIONNEMENT
ETUDE DE CAS : CAB**

Présenté par :

M. Gholam BOUDJEHEM

Encadreur :

Mme. Bouchra YAKOUBI

Maitre de conférences

8^{ème} Promotion

Juin 2021

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

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

Spécialité : Distribution et Supply Chain Management

THEME :

**ESSAI D'ANALYSE DU PROCESSUS
D'APPROVISIONNEMENT
ETUDE DE CAS : CAB**

Présenté par :

M. Gholam BOUDJEHEM

Encadreur :

Mme. Bouchra YAKOUBI

Maitre de conférences

8^{ème} Promotion

Juin 2021

***“Why not make the work easier and more interesting so that people do not have to sweat?
The Toyota style is not to create results by working hard. It is a system that says there is no
limit to people’s creativity. People don’t go to Toyota to ‘work’ they go there to ‘think.’”***

Taiichi Ohno

1912-1990

Dédicaces :

قال تعالى :

﴿وَأَمَّا الْغُلَامُ فَكَانَ أَبَوَاهُ مُؤْمِنَيْنِ﴾

﴿وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا﴾

A la personne devant laquelle tous les mots de l'univers sont incapables d'exprimer mon amour et mon affection pour elle, à l'être qui m'est le plus cher, à ma douce mère. Puisse ce travail être la récompense de tes soutiens moraux et sacrifices. Que Dieu te garde et t'accorde santé et bonheur pour que tu restes la splendeur de ma vie ;

A mon père : Puisse ce travail constituer une légère compensation pour tous les nobles sacrifices que tu t'es imposé pour assurer mon bien être et mon éducation. Qu'il soit l'expression de ma profonde gratitude et ma grande considération pour le plus dévoué des pères que tu es. Puisse Dieu te prêter longue vie, santé et bonheur.

قال تعالى :

﴿قَالَ رَبِّ اغْفِرْ لِي وَلِأَخِي وَأَدْخِلْنَا فِي رَحْمَتِكَ وَأَنْتَ أَرْحَمُ الرَّاحِمِينَ﴾

A la mémoire de mon frère.

Les gens ne meurent pas quand on les enterre mais ils meurent quand on les oublie.

قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: لَا تُكْرَهُوا الْبَنَاتِ فَإِنَّهُنَّ الْمُؤَنِسَاتُ الْغَالِيَاتُ

A mes chères sœurs.

En témoignage de l'attachement, de l'amour et de l'affection que je porte pour vous. Je vous dédie ce travail avec tous mes vœux de bonheur, santé et de réussite.

Remerciements :

Avant tout, je tiens à remercier Allah le tout puissant et le miséricordieux, qui m'a donné la force et la patience d'accomplir ce travail.

Je tiens à adresser mes profonds remerciements et ma profonde reconnaissance à mes deux parents qui par leur propos et encouragements me boostent et me poussent à aller aussi loin que possible, à poursuivre mes ambitions même si elles sont enfouies dans des constellations célestes.

*J'adresse mes sincères remerciements à tous les professeurs, intervenants et toutes les personnes qui par leurs paroles, leurs écrits, leurs conseils et leurs critiques ont guidé mes réflexions et ont accepté de me rencontrer et de répondre à mes questions durant mes recherches. Je remercie chaleureusement mon encadrant pédagogique Madame **YAKOUBI Bouchra** pour m'avoir honoré en acceptant de diriger ce travail.*

*Je présente mes reconnaissances à l'ensemble des responsables du groupe **AMOR BENAMOR** de m'avoir donné la chance d'être avec eux et parmi eux et pour leur accompagnement durant la période du stage.*

*Un grand merci à mes chères sœurs **SANAA ASSIA RITEDJE LINA**, pour leur amour, leurs conseils ainsi que leur soutien inconditionnel, à la fois moral et économique, qui m'a permis de réaliser les études que je voulais et par conséquent ce mémoire.*

Toute ma gratitude, s'adresse aussi à mes très chers amis, pour leurs soutiens et amour inconditionné.

Enfin, je tiens également à remercier toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'accomplissement de ce travail de recherche.

Du fond du cœur MERCI ! ♥

Liste des figures

Numéro de la figure	Titre de la figure	Numéro de la page
Chapitre 01 : les fondements théorique de la chaîne logistique		
Figure 1.1	Evolution de la logistique	14
Figure 1.2	Les flux dans la chaîne logistique	17
Figure 1.3	Exemple de Value Stream Mapping	17
Figure 1.4	Gestion des opérations au sein de la chaîne logistique	19
Figure 1.5	Segmentation du type de la relation fournisseur	21
Figure 1.6	Stocks et stratégies de réapprovisionnement	22
Figure 1.7	Exemple de carte Kanban en service dans le groupe Faurecia	24
Chapitre 03 : L'analyse de la fonction approvisionnement		
Figure 3.1	la fiche signalétique du groupe	68
Figure 3.2	l'historique du groupe	69
Figure 3.3	Représentatif de la structure des sociétés du Groupe Amor BENAMOR	72
Figure 3.4	Organisation de la CAB	74
Figure 3.5	Répartition des capacités de réception et de production de la CAB	78
Figure 3.6	Evolution de la capacité de transformation de la CAB depuis sa création	79
Figure 3.7	Les quantités de DCT (CT compris), Harissa et confiture produites par la CAB entre 2009 et 2020	80
Figure 3.8	Evolution de la production de la CAB en double et simple concentré de la tomate	81
Figure 3.9	synthèse de la chronologie du recueil des données.	85
Figure 3.10	Evolution des quantités de tomate fraîche achetée localement et de TCT importé	92
Figure 3.11	Les différentes options d'approvisionnement possibles pour la CAB	94

Liste des tableaux

Numéro de tableau	Titre du tableau	Numéro de la page
Chapitre 01 : les fondements théorique de la chaine logistique		
Tableau 1.1	les avantages et les inconvénients de la centralisation des achats	27
Tableau 1.2	les avantages et les inconvénients de la décentralisation des achats.	28
Chapitre 03 : L'analyse de la fonction approvisionnement		
Tableau 3.1	Évaluation des différents éléments déterminants le choix des matières premières	98
Tableau 3.1	Evaluation des différents éléments déterminants le choix d'approvisionnement de la CAB	102

Liste des abréviations

AB amor benamor
AC agriculture contractuelle
AFNOR L'Association Française de Normalisation
BR bon de réception
CAB conserverie amor benamor
CC contrat de commercialisation
CPA contrat de production assistée
CT concentré de tomate
DA demande d'achat
DCT double concentre tomate
DRP Distribution Resource Planning
ERP Enterprise resource planning
FAHB fédération Algérienne de Handball
GDS gestion des stocks
HACCP Hazard Analysis Critical Control Point
ISO International Organization for Standardization
JAT Juste-A-Temps
MAB moulins amor benamor
S1R1 Supply One Replenish One
SC Supply Chain
SCM Supply Chain Management
SRM Supplier Relationship Management
TCT triple concentre tomate
TI tomate industriel
TIC Technique D'information et Communication
VSM Value Stream Mapping

Sommaire :

Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : les fondements théorique de la chaine logistique.....	5
Section 01 : définitions et notions sur la logistique.....	7
Section 02 : de la logistique au SCM.....	14
Section 03 : la logistique d'achat et d'approvisionnement.....	25
Chapitre 02 : la gestion sur le processus d'approvisionnement.....	36
Section 1 : le processus d'approvisionnement.....	38
Section 02 : La gestion des stocks.....	45
Section 03. La relation entre la fonction Achat et Approvisionnement.....	51
Chapitre 03 : L'analyse de la fonction approvisionnement.....	66
Section 1 : présentation de l'entreprise.....	67
Section 2 : méthodologie de l'enquête et traitement des données.....	85
Section 3 : analyse et traitement de l'enquête.....	89
Conclusion générale.....	106

INTRODUCTION GENERALE

Au début des années 1970, l'entreprise est confrontée à deux problèmes majeurs, à savoir la pénurie internationale de la plupart des matières premières nécessaires au maintien de ses activités, et l'hyperinflation observée en moyenne depuis la fin de la seconde guerre mondiale.

L'entreprise part du client pour remonter au fournisseur. Seule une bonne maîtrise de cet ensemble peut assurer une performance globale. Il faut donc faire évoluer la notion de gestion de production (qui concerne, en général, uniquement la partie de flux de produits qui sont “ dans les murs ” de l'unité de production) vers la notion de gestion de flux qui englobe toutes les fonctions. La création d'une fonction “ logistique intégrée ” (Supply Chain Management), traduit cette évolution ; elle regroupe des fonctions traditionnellement dispersées (administration des ventes, expéditions, ordo/lancement, gestion stocks, appro...).

CHRISTOPHER Martin définit la logistique « *la gestion logistique ou logistique comme étant le processus de planification, d'implication et du contrôle de l'efficacité et de l'efficience des flux des biens et services, de leur point de départ à leur point de consommation, pour la finalité de se conformer aux besoins et désirs du client* ». La logistique existe pour satisfaire les besoins et désirs des clients, en facilitant les opérations de production et celles de Marketing de la firme.

Breuzard la définit comme suit : « *La logistique est un processus de conception et de gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le sens le plus large. Cette chaîne peut comprendre la fourniture de matières premières nécessaires à la fabrication, en passant par la gestion des matériaux sur le lieu de fabrication, la livraison aux entrepôts et aux centres de distribution, le tri, la manutention et la distribution finale au lieu de consommation* ».

L'entreprise en tant qu'acteur actif qui occupe une place importante dans l'espace des rapports de marché a comme toute entité vivante, des besoins qui doivent être satisfaits de manière rationnelle afin de ne pas perturber son fonctionnement. Pour cela, les entreprises agroalimentaires ont besoin de matières premières en quantité et en qualité suffisantes pour pouvoir assurer leur production.

Avec le dynamisme économique actuelle, plusieurs entreprises ont pris conscience de l'importance de la fonction approvisionnement, elle n'est plus considérée comme une fonction secondaire comme ce fut le cas avant où les entreprises se trouvaient dans un environnement relativement stable, c'est-à-dire, leurs concurrences n'étaient pas assez dures, la prévision des besoins est facile dans un marché stable.

Cette prise de conscience amène à la réorganisation des entreprises par la création de nouvelles structures adéquates, selon leurs activités et leurs tailles, d'un simple service achat jusqu'aux directions entières spécialement conçues pour l'approvisionnement.

La gestion des approvisionnements constitue une préoccupation majeure des dirigeants d'entreprises de la CAB. La fonction approvisionnement crée une possibilité d'avoir un avantage concurrentiel durable.

On ne peut pas parler de la fonction approvisionnement sans parler de son processus, de l'expression de la demande à la réception de la marchandise au bon moment avec la meilleure qualité et le prix le plus bas possible. Pour cette raison, il est nécessaire pour l'entreprise d'étudier le processus et d'analyser ses différentes étapes, il doit donc être continuellement amélioré pour éviter d'éventuelles défaillances.

Pour cette raison, nous sommes particulièrement intéressés à la fonction approvisionnement, cette fonction est l'un des piliers de la vente et de la commercialisation de biens et services de l'entreprise. Par conséquent, ces derniers doivent être dotés de mécanismes de gestion efficaces et pertinents. Il permet d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

Dès lors, notre mémoire est intitulé :

« L'analyse du processus d'approvisionnement / cas : CAB ».

Le choix de ce thème n'est pas fortuit, son importance, son originalité ainsi que sa relation avec notre spécialité, sont des facteurs qui ont motivé notre choix. En effet nous considérons que l'analyse du processus d'approvisionnement figure parmi les axes fondamentaux de la logistique. A partir de cela, notre problématique se pose comme suite :

Quels sont les dysfonctionnements du processus d'approvisionnement de la CAB et comment peut-il être amélioré ?

Dès lors, les questions ci-dessous s'imposent :

- Quelle est la définition d'un processus d'approvisionnement ? Quelles sont ses composantes ?
- Quels sont les déterminants des arbitrages que fait l'entreprise par rapport aux différentes options d'approvisionnement ?
- Dans quelle mesure, le processus d'approvisionnement permet-il de répondre aux besoins de l'entreprise ?

- Comment améliorer le processus d'approvisionnement pour une meilleure contribution à la Supply Chain de l'entreprise ?

Pour pouvoir répondre à ces questions, les hypothèses suivantes ont été formulées :

- La CAB suit une stratégie pour identifier ses besoins en matière première.
- La CAB soumis à une procédure de choix du fournisseur.
- Une bonne maîtrise du processus d'approvisionnement permet de réduire les coûts de transport et satisfaire les exigences de l'entreprise.
- L'utilisation optimale des moyens logistiques de la CAB est susceptible d'impacter toute la Supply Chain.

Pour affirmer ou infirmer ses hypothèses, nous avons adopté une méthode descriptive analytique, d'ordre qualitatif. Pour cela nous avons procédé par l'analyse et l'interprétation de quelques documents internes de l'entreprise. Et nous avons soutenu notre étude par une enquête sur le terrain à travers un entretien semi- directif.

Afin d'accomplir ce présent travail, nous nous sommes inspirés de plusieurs ouvrages, ainsi que les travaux universitaires, les entretiens avec les responsables des CAB ont été aussi bénéfiques.

Notre travail est réparti en trois (03) chapitres :

- **Le premier chapitre** portera sur le cadre conceptuel de la logistique. : Nous étudierons généralité sur la logistique, l'évolution de la logistique au supply chain management, ainsi que la logistique d'achat et d'approvisionnement.
- **Le deuxième chapitre** sera consacré sur la « gestion sur le processus d'approvisionnement » qui porte sur la présentation du processus d'approvisionnement, la gestion des stocks GDS, et la relation entre la fonction approvisionnement et achat.
- **Le troisième chapitre** présente l'analyse du processus d'approvisionnement au sein l'entreprise, ce chapitre abordera la présentation de l'organisme d'accueil et analyse du processus d'approvisionnement pour arriver à proposer des suggestions et des recommandations.

CHAPITRE 01

La logistique est essentielle au fonctionnement d'une entreprise : en commençant par le fournisseur et en terminant par le client, tout en passant par la fabrication et le stockage des produits en amont et en aval. Face à la concurrence, chaque entreprise est donc intéressée à maîtriser ce processus afin d'obtenir toutes les informations nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie d'approvisionnement afin de pouvoir alimenter le service de production pour réaliser les prévisions de marché.

Un bon contrôle du processus d'approvisionnement peut augmenter la flexibilité des exigences de production, ce qui est le pouvoir de l'entreprise de saisir les opportunités du marché.

Par conséquent, le premier chapitre présentera spécifiquement les bases théoriques de la logistique et son évolution. Grâce à des fonctions d'achat détaillées.

Section 01 : définitions et notions sur la logistique

1-1 histoire et évolution de la logistique

La logistique vient du mot grec "LOGISTIKOS", qui signifie l'art du raisonnement et du calcul. De la fin du XIXe siècle à la Seconde Guerre mondiale, le terme logistique était rarement utilisé et était principalement utilisé par les militaires. Cela signifie un art qui combine tous les moyens de transport, de ravitaillement et d'hébergement des troupes. D'où vient la célèbre définition d'origine militaire : « *la logistique consiste à apporter ce qu'il faut, là où il faut et quand il le faut.* »¹

Après la deuxième guerre mondiale, la logistique se généralise dans les entreprises. Cependant c'est surtout à partir des années soixante-dix que l'entreprise a découvert la logistique et a commencé à s'y intéresser² ; ceci pour plusieurs raisons :

- ✓ L'évolution de la pratique du management, après avoir constaté que les dépenses présentent plus ou moins 20% à 30% de la valeur ajoutée, la réaction fut d'abord de s'intéresser à ces dépenses, de les tenir sous contrôle puis d'en faire quelque chose de moteur.
- ✓ L'évolution de l'économie mondiale ; dans un monde d'aujourd'hui caractérisé, par la globalisation et écroulement des barrières nationales devant les échanges, le système logistique est perçu comme un jour nouveau.
- ✓ La mondialisation de l'économie et son évolution dans une libéralisation des échanges ont accéléré et augmenté les délais, quantités et les distances.
- ✓ La concurrence mondiale ; La logistique pousse les entreprises aux économies d'échelle, à la diminution des coûts et à la recherche des facteurs de différenciation en particulier dans la qualité. C'est pour cette raison que la logistique a récemment évolué vers le concept d'optimisation entre aval et amont de l'entreprise dans un concept concurrentiel afin de s'assurer aux moindres coûts la meilleure réponse au niveau du marché et s'y adapter.

¹Joël SOHIER, *la logistique : comprendre la démarche logistique, ses enjeux et ses répercussions sur la question*, Vuibert, 3eme édition, paris, 2002 p03

² RAMA RAO, *logistics and supply chain management*. Cours inédit, UNR-Butare, 2000-2001, p45

De 1950 à 1970, l'économie était tirée par l'offre : les sociétés de production étaient principalement produites à partir de stocks. La production vise à minimiser les coûts de production. Mais son inconvénient est :

- ❖ Développement lent et manque de nouveaux produits.
- ❖ Un inventaire est nécessaire avant l'activité de « goulots », ce qui entraîne des immobilisations financières.

La période de 1970 à 1975 a été caractérisée par plus de demande que d'offre. La production est la principale préoccupation des entreprises qui n'ont aucune raison de recourir au délai de livraison ou de répondre à de nouvelles demandes.

La période 1975-1980 a été celle où nous avons parlé d'intégration des activités. La diversification des entreprises dans la même zone de marché augmente le prix d'offre et augmente donc également la concurrence entre elles.

Dans les années 80, les turbulences des marchés (mondialisation, concurrence accrue) et les exigences de performance financière, couplées aux avancées technologiques (TIC, nouveaux procédés, etc.), ont contraint les grands groupes à proposer des produits de qualité à bas prix. Afin d'augmenter les cycles de production et d'améliorer les rendements par rapport à ses concurrents, l'entreprise utilise alors des méthodes de gestion du type «juste à temps» afin de limiter l'inventaire des composants en organisant et ordonnant des achats précis avec les fournisseurs. C'est dans cette situation que l'entreprise a réalisé l'importance de la relation entre les clients stratégiques et les fournisseurs, c'est-à-dire la prémisse de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, qui n'était au départ que «l'approvisionnement» pour les fournisseurs directs. Parallèlement, des consultants et experts en gestion logistique diffusent les concepts de gestion du matériel et de **DRP (Distribution Resource Planning)**, qui est une autre étape dans la définition des fonctions de transport et de logistique de la chaîne logistique. L'ajout de fonctions de distribution aux fournisseurs peut former une «logistique intégrée», également appelée aussi sous le nom de gestion de la chaîne logistique ou Supply Chain Management (**SCM**).

A partir des années 90, les études s'étendent à des organisations plus complexes de type Flowshop ou Jobshop avec machines dupliquées. Enfin, les scientifiques essaient de fixer une structure au Supply Chain Management, ils travaillent sur deux grands axes :

- Achat et approvisionnement.

➤ Transport et logistique.

Il semble difficile d'intégrer ces deux parties dans le même modèle. En fait, il n'y a presque aucun objectif commun autre que la satisfaction des besoins des clients. Cependant, les chercheurs sont progressivement passés de l'atelier à l'usine, puis de l'usine à la chaîne logistique, élargissant ainsi le champ de recherche afin d'optimiser le système de production plus globalement, notamment grâce aux progrès des technologies de l'information, des modèles mathématiques et autres. Outils d'optimisation. Aujourd'hui, les questions de gestion de la chaîne logistique peuvent être divisées en plusieurs domaines, tels que la conception ou la refonte de la chaîne, la gestion des risques industriels (non amortissement des coûts de développement, d'industrialisation et de production), l'évaluation des performances, la planification des activités, la gestion des stocks, le transport de gestion, les systèmes d'information, la négociation (ou entente industrielle), la sociologie et l'économie Et les aspects financiers, l'aide à la décision.

1-2 Définition

BOWERSOX et CLOSS³ montrent qu'aujourd'hui par le concept gestion de la logistique on entend le processus de planification d'implantation et du contrôle de l'efficacité et de l'efficience des flux ainsi que de l'emmagasiner des biens, de leur point de départ à leur point de consommation, pour la finalité de se conformer aux besoins et désirs du client.

Comme l'a déclaré Jean-René EDIGHOFFER⁴, « *La logistique regroupe l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place, au moindre coût, d'une quantité déterminée de produits, à l'endroit et au moment où la demande existe.* ». La logistique peut se résumer par les principes suivants : le bon produit, là où il est nécessaire et le temps qu'il faut. Elle gère le flux des ressources matérielles, financières et informationnelles nécessaires à la mise en œuvre de ce principe. La logistique est l'un des principaux facteurs de performance et de compétitivité.

La définition de la logistique a un sens plus précis selon le contexte dans lequel elle est déployée. En effet, le champ d'action réel de la fonction logistique est incertain :

Dans une entreprise, la fonction logistique est traditionnellement associée à l'organisation opérationnelle des organisations suivantes :

- Gérer les commandes liées aux besoins en ressources logistiques

³ BOWERSOX, D et CLOSS, D : *Logistical Management* New Dehli, 2000, p15

⁴ EDIGHOFFER J.R, *Précis de gestion d'entreprise*, Edition Nathan, 2004, p80

- Gestion des livraisons, y compris les activités d'emballage, de chargement et de déchargement et de transport ;
- Gestion des ressources physiques (parc automobile, magasins, plates-formes d'éclatement...) ;
- Gestion des mouvements des personnes (plannings de rotation, plannings d'activité...).

La logistique implique en fait, l'achat, la gestion des stocks, la manutention, le stockage, le lancement, l'ordonnancement, les méthodes d'administration des ventes etc...

1-3 L'importance de la logistique

MANSILLON G et Alli,⁵ indiquent que l'objectif de la logistique est d'assurer la circulation interne des produits de l'entreprise dans les meilleurs délais, assurant ainsi leur circulation auprès des clients. Pour cela, la fonction doit effectuer un certain nombre de tâches.

En fournissant des prévisions de ventes fiables au service de production pour informer le service de production de la quantité de production à moyen terme, en communiquant rapidement les données sur la commande à traiter pour informer le service de production de la quantité de production à court terme, en traitant les produits demandés par le client, autrement dit, c'est la gestion en stock.

Transporter les produits vers les clients, c'est-à-dire assurer leur transport et leur livraison et assurer le fonctionnement normal des produits en mettant en place de multiples services.

1-4 Les finalités de logistique

Les finalités de la Logistique, selon O, BRUEL⁶ peuvent s'énoncer sous trois aspects : à court terme, à moyen terme et à long terme.

A. Court terme

Il s'agit d'optimiser les flux physiques, de l'amont à l'aval, ce qui implique :

- l'exploitation des prévisions commerciales à très court terme et des carnets de commande ;
- la définition des programmes d'approvisionnement et de production ;
- la programmation des livraisons ;
- la régulation de l'après-vente et la distribution des pièces de rechange ;

⁵ MANSILLON, G, et Alis, *mercatique d'action commerciales*, éd. Fauchez, paris, 2001, p95

⁶ BRUEL, O, *politique d'achats et gestion des approvisionnements*, 1998, p90

- la continuité de l'exploitation par la mise en place d'un plan de maintenance.

B. Moyen terme

À l'horizon des plans d'action et des budgets, la logistique vise à :

- définir les actions qui permettent de contrôler les coûts logistiques des services que l'entreprise a choisi de développer.

Exemple : Si l'entreprise décide de mettre en place un processus de production fonctionnant selon le principe de la différenciation retardée, la logistique est censée appréhender et optimiser tous les paramètres de production et de stockage intervenant dans ce type d'organisation ;

- conseiller les dirigeants pour leur permettre de choisir les opérations que l'entreprise doit assurer en propre et celles qu'elle a intérêt à sous-traiter.

Exemple : qui doit assurer le service après-vente auprès des clients ? Faire nous- mêmes ou sous-traiter ?

- contribuer fortement à l'optimisation du coût de l'investissement ou du fonds de roulement de l'entreprise.

C. Long terme

Dans une perspective de long terme, la finalité de la logistique est :

- d'aider l'organisation à maîtriser la complexité, l'incertitude et les délais résultant de la multiplication des couples produits-marchés ;
- d'actualiser en permanence la connaissance de l'impact que les aspects logistiques ont sur les coûts d'exploitation des clients et de l'organisation ;
- de proposer- le cas échéant - à l'organisation un avantage concurrentiel en offrant à ses clients un service logistique optimal au coût le plus adapté et acceptable.

1-5 Les flux de la logistique

Selon Wikipédia⁷ Le mot flux (vient de latin « Fluxus », écoulement) désigne en général un ensemble d'éléments : informations, données, énergie, matière..., évoluant dans un sens commun.

⁷WIKIPEDIA, Logistique, (online) <http://www.wikipedia.org> consulté le 25/05/2021 20h30
LOGISTIQUECONSEIL, logistique, (online), <http://www.logistiqueconseil.org> le 25/05/2021 20h35

Les flux sont alors, de deux natures à savoir : les flux physiques et les flux d'informations

Un flux peut donc être entendu comme un déplacement (quelle qu'en soit sa nature) caractérisé par une origine, une destination et un trajet.

Nous pouvons toutefois distinguer les activités logistiques concernant les flux :

- ✓ La conception
- ✓ L'approvisionnement
- ✓ La fabrication
- ✓ Le conditionnement
- ✓ L'emballage
- ✓ Le groupage/dégroupage
- ✓ La conservation
- ✓ Le stockage
- ✓ Le transport

1-6 La classification des décisions logistiques

La classification des décisions est basée sur l'étendue de la décision dans le temps, la longueur de la chaîne logistique impliquée et le nombre de chefs d'entreprise dont les avis sont essentiels pour sa vérification.

Certains contours peuvent être dessinés.

Les décisions stratégiques : tous les enjeux qui vont responsabiliser l'entreprise et remodeler une partie importante de la chaîne logistique en plus de trois ans. (Stockage + distribution ; approvisionnement + production). Ces questions se posent tous les quatre à cinq ans.

Les décisions tactiques : tous les choix dont le résultat est lié à la plage de 6 à 36 mois, couvrant l'une de toutes les étapes du processus logistique : organiser l'approvisionnement des matières premières, localiser l'activité de conditionnement final, confier la distribution à tel prestataire ... La fréquence de tels choix est, en général, bi-annuelle.

Les décisions opérationnelles : toutes décisions à court terme de 1 jour à 6 mois, le domaine d'action couvre une partie d'un maillon de la chaîne logistique. Choisir le chemin de livraison (livraison directe ou rupture après regroupement), prévoir la livraison, répartir les ruptures, augmenter l'offre pour bénéficier de réduction tarifaire, définir des plans de production mensuels... que ces décisions soient prises ou ajustées quotidiennement ou hebdomadairement.

La prise de décision nécessite de définir un ensemble de paramètres :

- Le champ de la décision, la profondeur de ses répercussions,

- Les ressources mobilisables (humaines, financières),
- Les types d'information à utiliser,
- Les contraintes à prendre en compte,
- Les critères sur lesquels repose l'évaluation de la décision,
- Les outils d'aide à la décision,
- Les hypothèses sur l'environnement,
- La formalisation, le suivi et le contrôle de la décision.

Section 02 : de la logistique au SCM

Comme nous l'avons évoqué précédemment, la logistique, la « pensée logique », puise son origine dans le domaine scientifique, et plus précisément dans les mathématiques. L'Association Française de Normalisation (**AFNOR**) définit la logistique comme « *la planification, l'exécution et la maîtrise des mouvements et des mises en place des personnes ou des biens et des activités de soutien liées à ces mouvements et à ces mises en place, au sein d'un système organisé pour atteindre des objectifs spécifiques* »⁸. L'évolution de sa définition s'est faite au gré des avancées techniques et technologiques mais également des exigences du consommateur. Le tableau ci-dessous représente de manière synthétique l'ensemble de ces évolutions. Il permet de mettre en évidence l'importance de la communication et surtout de l'échange d'informations.

Figure 1 - Evolution de la logistique⁹

	Logistique cloisonnée	Logistique intégrée	Logistique intégrée et collaborative = Supply Chain
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	Réduire les coûts et les délais logistiques. Améliorer la qualité des prestations. Améliorer le niveau de service
Rôle de l'information	Faible car les systèmes ne facilitent pas les transferts d'information	Elevée car intégration de plus en plus poussée de l'information	Fort car partage de l'information fréquent et Recherchée
Relations entre les membres de la supply chain	Relations souvent agressives et liées au pouvoir de négociation	Les rapports de force sont fréquents mais d'autres relations apparaissent possibles	La logique « gagnant-gagnant » domine, sans angélisme cependant
Vitesse des flux et modalités de stockage	Faible, car ralentie par les multiples stocks tout au long de la chaîne logistique. Importance de l'entrepôt	Elevée car les stocks se réduisent et l'information est plus fluide. Importance de la plateforme	Forte, car l'information est partagée, ce qui conduit à des niveaux de réactivité plus forts. Importance du réseau d'entrepôts et de Plateforme
Reconnaissance de la logistique = fonction Transversale	Faible et peu encouragée dans la pratique	Elevée et facilitée par les techniques d'information et de communication	Forte. Paradigme dominant

⁸ Norme NF X50-601

⁹ Pierre MÉDAN et Anne GRATACAP, *Logistique et Supply Chain Management*, Dunod, 2008, p304

Mesure de la performance logistique	Indicateurs par fonction issus de la comptabilité	Existence de quelques indicateurs transversaux	Le niveau de service est placé au centre des Préoccupations
-------------------------------------	---	--	---

2-1 Les définitions de « supply chain » et « supply chain management »

2-1-1 La « supply chain »

Le terme « supply chain » peut être traduit en français par **chaîne logistique** ou **chaîne d'approvisionnement**¹⁰.

Le Journal Officiel a confirmé l'équivalence entre supply chain et chaîne logistique en précisant la définition de ce terme : « *ensemble des processus nécessaires pour fournir des produits ou des services* »¹¹.

Le Cambridge Dictionary définit la supply chain ainsi : « *the system of people and things that are involved in getting a product from the place where it is made to the person who buys it* », ce qui pourrait être traduit en français par « *un système de personnes et d'éléments impliqués dans la fourniture d'un produit depuis son lieu de production jusqu'à son acheteur* »¹².

2-1-2 Le « supply chain management »

Arrivée à maturité, la supply chain a poursuivi son intégration dans l'entreprise. C'est ainsi qu'au début des années 90, le terme de supply chain management (**SCM**) a fait son apparition. Littéralement, la traduction peut en être pilotage de la chaîne logistique. Cependant de très nombreuses définitions ou approches existent dans la littérature anglo-saxonne. Les trois définitions suivantes ont retenu notre attention.

« *La tâche d'intégrer les unités organisationnelles tout au long de la chaîne logistique et la coordination des flux physiques et d'informations dans le but de satisfaire la demande du client (final) en ayant pour but d'améliorer la compétitivité de la chaîne dans son ensemble* »¹³.

« *Faire du SCM signifie que l'on cherche à intégrer l'ensemble des moyens internes et externes pour répondre à la demande des clients. L'objectif est d'optimiser de manière simultanée, et non plus séquentielle, l'ensemble des processus logistiques* »¹⁴.

¹⁰ Rémy LE MOIGNE, *Supply Chain Management*, Dunod, 2017, p364.

¹¹ JORF n°111 du 14 mai 2005 page 8379 texte n° 135

¹² Cambridge Advanced Learner's Dictionary, 2013, 1856 p.

¹³ STADTLER et KILGER, *Supply Chain Management and Advanced Planning*, Springer, 2005.p512

¹⁴ ROTTA-FRANZ, Thierry et Bel, *Gestion des flux dans les chaînes logistiques*, Hermès, 2001.p186

« Le SCM englobe la planification et la gestion de toutes les activités liées à l'approvisionnement et l'achat, la transformation, et toutes les activités de management logistique. [...] la coordination et la collaboration avec les partenaires de la chaîne, qui peuvent être des fournisseurs [...] des prestataires logistiques et des clients. En substance, le supply chain management combine la gestion de l'offre et de la demande au sein d'une entreprise et entre les entreprises »¹⁵.

2-2 Les principes du supply chain management

2-2-1 L'intégration de la chaîne logistique

Avant la naissance du concept de supply chain et son évolution vers le concept de supply chain management, les participants à la chaîne d'approvisionnement prévoyaient les ventes et la production sur la base des prévisions calculées par le niveau supérieur. Par conséquent, il s'agit du fournisseur direct du consommateur, c'est-à-dire le distributeur, selon les prévisions de sortie de caisse, les ventes à venir sur une période de temps. Ensuite, il transmet sa prévision à son fournisseur, et le fournisseur établira une prévision de ventes basée sur la prévision du client, mais en prévoyant une marge d'erreur (10 % environ). De même, chaque participant de la chaîne réalisera ses prévisions en ajoutant des prévisions de 10% pour répondre à la demande. C'est ce qu'on appelle « bullwhip effect », ou effet coup de fouet, qui induit des frais pour chaque agent. Chacun détiendra un stock d'inventures dans la majorité des cas ou une incapacité à répondre aux besoins. Dans ce type de gestion, les entreprises étaient dans la plupart des situations perdantes. Pour comprendre cette notion, le Massachusetts Institut of Technology a développé un jeu dans les années 60, dénommé le « Beer Game ».

Cette simulation permet, à travers le pilotage d'une chaîne logistique, de démontrer l'importance des flux d'informations. La tendance actuelle est donc à l'intégration de l'information sans intermédiaire avec une mise à jour en temps réel. L'ensemble des acteurs obtient les mêmes informations au même instant. Ces flux d'informations peuvent être constitués d'une multitude d'éléments dont nous pouvons citer principalement : le transport (géolocalisation des véhicules), les stocks (états en temps réel), les commandes (en ligne ou automatisées)¹⁶.

¹⁵ Définition du « Council of Supply Chain Management Professionals » (équivalent américain de l'ASLOG)

¹⁶ S. VÉRONNEAU, *L'information dans la chaîne logistique*, Revue française de gestion n°186, 2008, pp. 149-16

Cependant, d'autres flux sont également essentiels pour une collaboration optimale : les flux financiers et les flux physiques. Celles-ci existaient avant le développement des chaînes d'approvisionnement modernes. Le flux physique peut être divisé en plusieurs étapes : approvisionnement, transformation, fabrication puis distribution. Le concept de double sens signifie qu'il peut revenir après qu'un défaut ou une anomalie est observé.

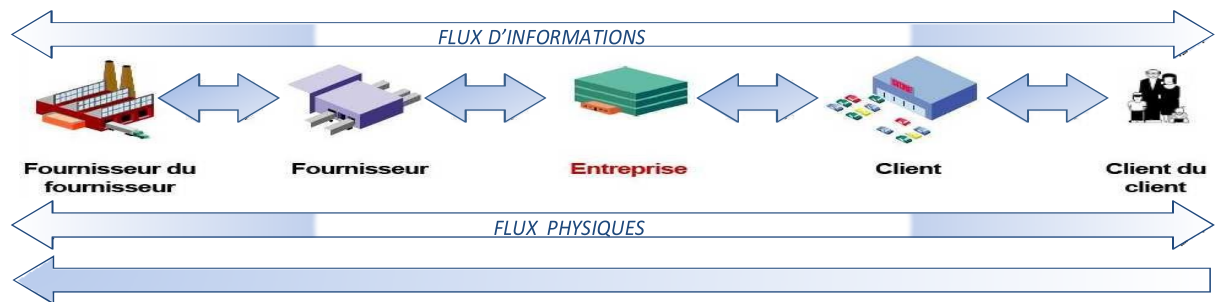
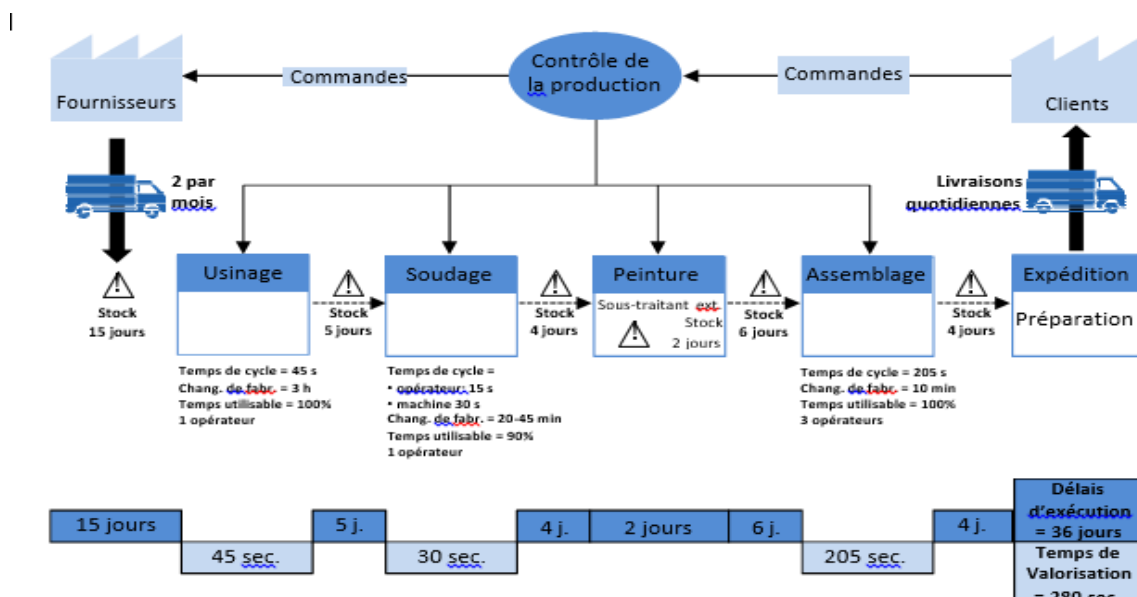


Figure 2 - Les flux dans la chaîne logistique

Afin de mieux identifier et comprendre les circuits utilisés dans ces processus, la représentation du processus SC se fait à l'aide du mappage de type «Value Stream Mapping» (VSM), et nous le convertissons en «cartographie de la chaîne de valeurs». Cette représentation graphique a été initialement développée à l'usine Toyota et offre une vue simple et claire du processus. L'objectif est de réduire le temps de préparation, c'est-à-dire de réduire le temps perdu pour identifier la source des déchets.

Figure 3 - Exemple de Value Stream Mapping



2-2-2 L'optimisation des processus :

Définir et mettre en œuvre la véritable chaîne de valeur ne peut se limiter à l'amélioration de la « logistique » du transport ou de l'entreposage. Elle doit émaner de la stratégie mise en œuvre par la direction générale de l'entreprise, et être renforcée par un vote de l'organe de révision lorsque cela est nécessaire.

L'orientation adoptée doit conduire à une série de décisions à 3 niveaux :

- ❖ Décisions stratégiques qui définissent la politique globale à long terme de l'entreprise : sélection des partenaires de la chaîne logistique, définition de la stratégie d'approvisionnement, définition du nombre et de la localisation des plateformes logistiques, définition du modèle de gestion des stocks et des types de flux (tirés et/ou poussés), et le choix des modes de transport ;
- ❖ Prendre des décisions opérationnelles ou tactiques en moins de 18 mois : obtenir des données intégrées pour fiabiliser les quantités commandées, la gestion des stocks et la définition des politiques de livraison (à la demande, régulière, urgente) ;
- ❖ Soutenir les décisions à court terme pour assurer la gestion des ressources et le fonctionnement quotidien de la chaîne logistique : modifier les itinéraires et allouer des ressources supplémentaires en fonction des urgences.

De plus, afin d'évaluer la performance de la chaîne logistique, des indicateurs de performance pertinents doivent être obtenus. La tendance naturelle peut être de se concentrer uniquement sur les aspects financiers. Cependant, cette vision est fondamentalement simplifiée et occulte l'un des principaux objectifs de SC : la satisfaction du client.

Un indicateur de performance est défini comme « *une donnée quantifiée qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système, par rapport à une norme, un plan ou un objectif qui aura été déterminé et accepté, dans le cadre d'une stratégie d'ensemble* »¹⁷.

Les indicateurs de performance sont un outil important pour la prise de décision. Ils permettent d'évaluer la situation et de mesurer l'écart entre les objectifs initialement fixés et la réalité actuelle.

¹⁷ Alain COURTOIS et Chantal BONNEFOUS, *Indicateurs de performance*, Hermès, 2001, 285 p

Le choix des indicateurs de rétention dépend des objectifs initiaux du projet. On peut diviser les principaux indicateurs disponibles en deux catégories :

- Indicateurs financiers : valeur du stock quel que soit où il se situe, salaire de tous les acteurs de la chaîne logistique, coût total basé sur les indicateurs précédents, plus les coûts de plate-forme, de transport, d'équipement administratif et informatique, les coûts financiers,
- Indicateurs de satisfaction client : taux de service (nombre de commandes réalisées/nombre total de commandes), délai de livraison et capacité à répondre aux demandes de livraison urgentes.

2-3 Les objectifs du supply chain management

Le SCM est le levier d'action pour toutes les étapes logistiques. Le tableau suivant classe la gestion de ces opérations par grandes familles.

Figure 4 - Gestion des opérations au sein de la chaîne logistique.¹⁸

	Acheter	Produire	Vendre
Définir la chaîne logistique	Définir le réseau de production		
	Définir le réseau logistique/le pilotage des stocks/les flux de produits		
Planifier les opérations	Définir la stratégie achat	Planifier la production	Prévoir la demande
	Sélectionner les fournisseurs		
	Gérer la relation avec les fournisseurs		
	Planifier le transport		
Gérer les flux d'information	Gérer les demandes d'achat	Contrôler les activités de production	Gérer les commandes de Ventes
	Gérer les commandes d'achat		Facturer les commandes
	Contrôler les factures fournisseur		Gérer les réclamations
			Gérer le service après-Vente
	Piloter les stocks et les flux de produits		
Gérer les flux de produits	Réceptionner les marchandises	Produire	Expédier les Marchandises
		Maintenir	
	Préparer/Exécuter/Clôturer les ordres de transport		
Piloter la performance	Piloter la performance des achats	Piloter la performance de la production	Piloter la performance du processus de traitement des commandes
		Piloter la performance de la maintenance	
	Piloter la performance de la logistique/du transport		

¹⁸ Rémy LE MOIGNE, *Supply Chain Management*, Dunod, 2017, 364 p.

2-3-1 L'amélioration de la performance économique

La poursuite de la maîtrise des coûts est l'élément de base qui permet à une entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel ou simplement de maintenir sa viabilité économique. En ce qui concerne la chaîne logistique, le coût global comprend principalement l'achat, l'approvisionnement et le stockage.

I. L'optimisation des achats

Bien que la nature des tâches accomplies par quelque entreprise n'ait pas de finalité commerciale, certaines activités liées à la chaîne logistique s'apparentent encore à des entreprises privées. La définition de la meilleure fonction de la chaîne logistique ne peut occulter la relation avec le fournisseur dans l'exécution du comportement d'achat.

En effet, cette relation se caractérise par une confiance limitée entre le fournisseur et l'acheteur, et les intérêts des deux parties sont très différents. Cependant, dès 1937, Toyota Motors Corporation indiquait « *qu'une entreprise, une fois qu'elle a été choisie pour devenir un fournisseur, doit être traitée comme si elle faisait partie de Toyota (...) faire tous les efforts possibles pour améliorer ses performances* »¹⁹.

Dans les relations traditionnelles, les clients cherchent à obtenir les meilleurs prix auprès de leurs fournisseurs en augmentant leurs sources d'approvisionnement. La complexité de certains produits pousse les acheteurs à se tourner vers les partenariats. Dans ce type de communication, les clients et les fournisseurs travaillent ensemble pour étudier les améliorations possibles.

¹⁹ Rémy LE MOIGNE, *Supply Chain Management*, Dunod, 2017, 364 p.

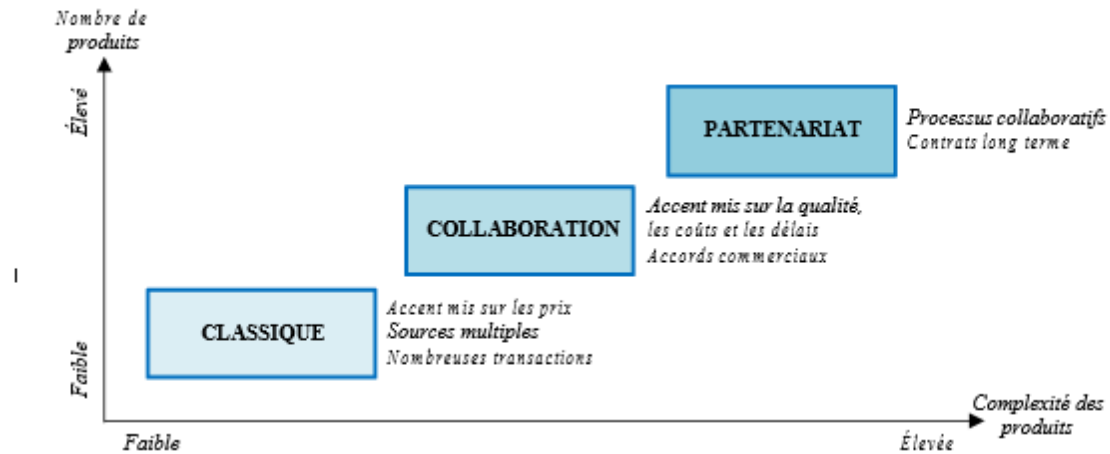


Figure 5 - Segmentation du type de la relation fournisseur

II. L'optimisation des approvisionnements

Cette fonction indispensable dans la chaîne logistique ne doit pas être confondue avec la fonction achat, bien qu'elles soient étroitement liées.

La problématique de l'approvisionnement peut se résumer en deux questions principales : « quand ? » et « combien ? ». Le « Quand ? » Permet de définir si le réapprovisionnement se fera à date fixe ou à date variable. Concernant le « combien ? », il détermine si la commande est toujours la même quantité (quantité fixe) ou ajustée en fonction de la demande déterminée (quantité variable).

Afin d'atteindre le meilleur état dans le domaine de l'approvisionnement, le concept de S1R1, « Supply One Replenish One », qui se traduit par « fournir un, réapprovisionner un », doit être une règle pour éviter les pénuries, génératrices d'insatisfaction du client, ou un surstock engendrant un surcoût.

La méthode de déclenchement du réapprovisionnement prend en compte plusieurs paramètres, tels que le type de produit, l'évolution de la consommation, le délai ou le coût des stocks.

- le réapprovisionnement fixe périodique (délais identiques entre deux commandes) ne prend pas en compte la consommation et ses variations. Ainsi, face à une consommation irrégulière, le risque de surstock ou de rupture est élevé ;
- le réapprovisionnement sur point de commande consiste à déterminer un niveau de stock à partir duquel une commande doit être adressée au fournisseur. Ce modèle étant basé

sur une consommation parfaitement régulière, il nécessite des adaptations et la mise en place d'un stock de sécurité ;

- le réapprovisionnement de type « Distribution Resource Planning » (**DRP**) consiste à déterminer périodiquement un programme de reconstitution des stocks pour une période à venir en tenant compte de la situation actuelle et des prévisions de consommation.

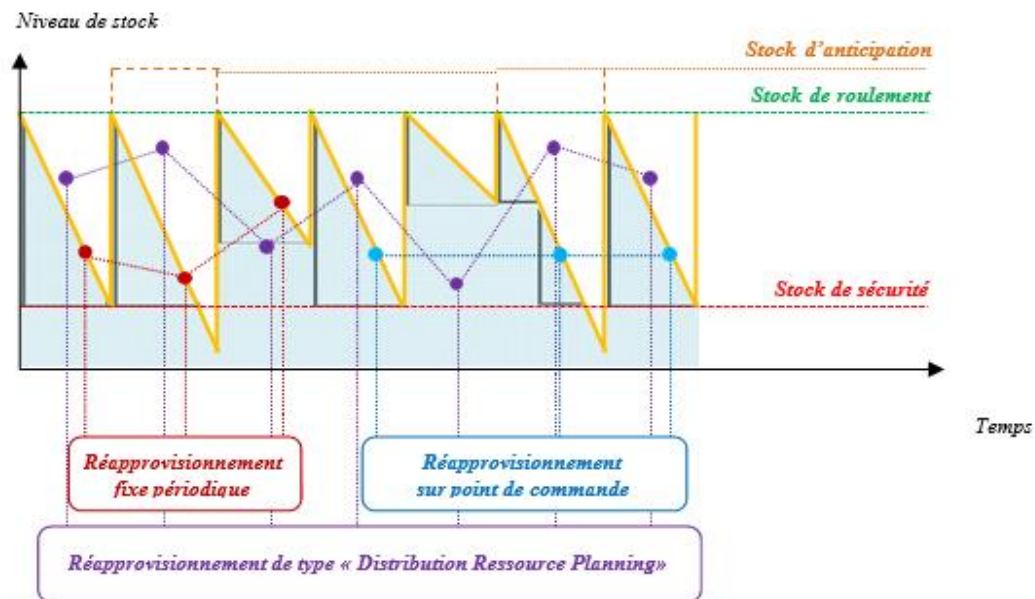


Figure 6 - Stocks et stratégies de réapprovisionnement

III. L'optimisation du stock

Le pilotage des stocks et des flux de produits a un impact important sur la gestion d'une entreprise ou d'un établissement public, en particulier sur le coût global de la chaîne d'approvisionnement. Dans le domaine industriel, les stocks peuvent représenter jusqu'à 60 % des actifs.²⁰

Il existe des entreprises ne réalisant pas d'actions de production, leurs stocks sont exclusivement composés de produits finis.

Le rôle principal du stock est de pourvoir à la demande. Il en existe de nombreux, trois types de stocks sont nécessairement utilisés :

²⁰ Rémy LE MOIGNE, *Supply Chain Management*, Dunod, 2017, 364 p.

- le stock de roulement permet de couvrir les demandes entre deux approvisionnements successifs ;
- le stock de sécurité est destiné à couvrir les variations non prévues de la demande ou les ruptures d'approvisionnement (en complément du stock de roulement). Son volume est défini d'après un objectif de qualité de service ;
- le stock d'anticipation est destiné à couvrir une variation saisonnière ne pouvant être couverte par un réapprovisionnement. Il n'a pas vocation à être pérennisé.

Les stratégies de gestion des stocks peuvent être exécutées par type de produit ou par demande ou les deux. Nous avons choisi de nous concentrer sur l'analyse ABC et la méthode Kanban.

L'analyse ABC qui permet d'ajuster les stocks est basée sur le principe de la loi 20/80 dite « loi de Pareto », qui suppose que la plupart des approvisionnements sont effectués pour un nombre limité d'articles.

Le référentiel des produits est ainsi segmenté en trois groupes :

- le groupe A est composé par les références constituant 80 % du volume des sorties et représentant environ 20 % des références ;
- le groupe B est composé par les références constituant 15 % du volume des sorties et environ 30 % des références ;
- le groupe C est composé par les références constituant 5 % du volume des sorties et environ 50 % des références.

La méthode Kanban a été développée au sein de Toyota Motors Corporation dans les années 1950 par Taiichi OHNO, ingénieur industriel au sein de cette entreprise. Cette méthode était liée à la mise en œuvre de la production en « just in time » soit en français « juste-à-temps » au sein des unités de production du groupe japonais.²¹ En japonais, « Kanban » signifie « support d'information ».

La méthode Kanban peut être assimilée à un outil de management visuel des besoins qui permet de disposer des bons articles, en bonne quantité et au bon moment.

Le principe est d'attribuer une carte à un article ou lot d'articles. Lorsque la totalité de ces articles stockés dans un bac est vide la carte est acheminée vers l'agent en charge de la prise

²¹ Site internet www.toyota-globale.com le 26/05/2021 22h15

de commandes. De nos jours, la tendance est à la dématérialisation des cartes Kanban. L'utilisation d'étiquettes virtuelles appelées « E-Kanban » permet en outre l'intégration immédiate de la commande dans le système d'informations.²²



Figure 7 - Exemple de carte Kanban en service dans le groupe Faurecia

IV. La distribution

La dernière étape du processus de la chaîne logistique consiste à livrer les produits commandés par le client. Le point de départ de ce processus de livraison sera la définition de la sélection de l'emplacement de stockage. Vous pouvez choisir un seul entrepôt ou un emplacement de stockage avancé. La proximité des lieux de stockage et des points de livraison optimisera les délais de livraison.

V. La temporalité

Le délai entre la commande et la livraison du produit doit être optimisé : cela réduit Le « lead time » est au moins le temps calendaire total qui s'écoule entre le moment où le client crée la commande et la livraison. Elle est directement liée au processus de gestion des stocks et aux capacités de livraison des fournisseurs.

²² Présentation EM Strasbourg, « Gestion des stocks chez SIEMENS »

Section 03 : la logistique d'achat et d'approvisionnement

Les fonctions d'achat et d'approvisionnement sont essentielles pour atteindre les objectifs commerciaux. En fait, il est nécessaire de comprendre toutes les activités du processus d'approvisionnement et d'achat.

3-1 L'approvisionnement

3-1-1 Définitions

DURAN. J.P (2003) : « *l'approvisionnement consiste à déclencher les livraisons en fonction des besoins des clients internes (la production) et les clients externes* ». ²³

PERSON. H (2000) : « *l'approvisionnement désigne la fonction qui consiste à alimenter les sites de production* ». ²⁴

Définition selon le dictionnaire LAROUSSE : « *l'approvisionnement est l'action de munir des provisions* » ²⁵; cette définition s'applique dans tous les domaines.

De côté de l'entreprise, la fonction d'approvisionnement est définie comme : « *La fonction responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise.* » ²⁶

La fonction « approvisionnement » se situe en amont de la production dans le cycle économique de l'entreprise. Par conséquent, il peut être défini comme la fonction responsable de l'obtention des biens ou des services nécessaires aux opérations quotidiennes de l'entreprise.

Bien entendu, cette tâche doit être strictement observée :

- Rechercher des fournisseurs qui offrent les meilleurs prix pour les biens ou services, tout en maintenant les exigences de qualité et le délai de livraison des biens achetés.
- Pour procéder à la passation des commandes des achats et d'approvisionnements, les fournisseurs doivent assurer des meilleures conditions de services, ajouté à ça la continuité et la sécurité des approvisionnements avec le respect des quantités demandées.

²³ DURAN. J.P, « *Les approvisionnements* », édition Gualino, Paris, 2003, P. 12.

²⁴ PERSON. H, « *Guide pratique de la fonction achat et approvisionnement en PME/PMI* », édition. Maxime, Paris, 2000, P. 24.

²⁵ Dictionnaire : « *La rousse de poche* » ; P20

²⁶ O-Bruel : « *politique d'achat et gestion des approvisionnements* » ; Edition DUNOD, Paris 1991, P3

3-1-2 Les objectifs de la fonction d'approvisionnement

La fonction d'approvisionnement a plusieurs des objectifs les plus importants :

a) Objectif de quantité

L'entreprise doit rechercher la quantité de marchandises qui lui permet de fonctionner en toute tranquillité, et sans augmenter la charge financière des stocks.

b) Objectif de qualité

L'entreprise doit choisir des produits de bonne qualité car la qualité est trop élevée ou l'insuffisance entraîne des coûts inutiles.

c) Objectif de coût

Pour les entreprises, il s'agit d'une part de s'approvisionner auprès de fournisseurs au moindre coût, tout en tenant compte de la qualité des biens achetés, des services auxquels elles peuvent s'attendre, et des coûts annexes (coût transport). D'autre part, minimisez les coûts d'entreposage et de remise.

d) Objectif de délais

L'entreprise doit être en mesure de garantir que le délai de livraison des marchandises commandées auprès du fournisseur est court et fiable. Parce que le délai d'exécution affectera le délai d'exécution de l'atelier, affectant ainsi le délai de fabrication et de livraison aux clients.

3-1-3 La politique d'approvisionnement

Les politiques d'approvisionnement impliquent des choix stratégiques, dépassant parfois le cadre de la fonction, et appartiennent à la direction générale de l'entreprise. Par exemple, doit-on acheter, fabriquer ou sous-traiter ? Doit-on centraliser ou décentraliser les achats ? Doit-on unifier le processus d'approvisionnement pour toutes les fournitures ? Doit-on privilégier un seul fournisseur, au contraire faut-il diversifier ses sources d'approvisionnement ?

Il y a trop de questions auxquelles l'entreprise doit répondre.

1. le choix entre la fabrication et la sous-traitance

Il s'agit de savoir si le coût d'achat est inférieur au coût de fabrication. Dans certains cas, acheter de la marchandise est plus amusant que de la fabriquer soi-même. Il faut préciser que

la sous-traitance est souvent synonyme de licenciements et de dégradation de l'environnement social. Dans cette perspective, l'entreprise peut rencontrer de graves perturbations, nécessitant une réorganisation et une révision globale.

2. Concernant la centralisation ou la décentralisation des approvisionnements

L'avantage de la centralisation est que l'entreprise peut mieux contrôler le processus d'approvisionnement et ainsi mieux gérer les stocks. Dans les situations où il est nécessaire de réduire le temps et les coûts de transport, la décentralisation (c'est-à-dire une gestion des approvisionnements par chaque succursale ou établissement) est certainement préférable afin que la décentralisation puisse mieux s'adapter aux besoins locaux.

Tableau N°01 : les avantages et les inconvénients de la centralisation des achats

Avantages	Inconvénients
• Tous les acheteurs sont sur le même site ou tous les types d'achats (biens et services) sont regroupés et permettant une globalisation des volumes à acheter par une connaissance exhaustive du portefeuille- achats ; • Optimiser le poids et l'efficacité de la structure ; • Permet la mise en place des stratégies et des tactiques globales ; • Coût relatif au volume d'achat traité plus faible, permettant des investissements dans les hommes et les moyens ; • Contrôle par la DG ; • Pouvoir de négociation.	• Perte de réactivité et de souplesse (éloignement géographique et culturel entre prescripteur, utilisateur et acheteur) ; • Perte des connaissances des spécificités des besoins locaux donc il est difficile de les intégrer dans les contrats globaux ; • Perte de savoir-faire ; • Source de conflits entre la structure centrale et les entités locales.

Source : BRUEL. O, Management des achats, édition economica, Paris, 2007, p105.

Tableau N°02 : les avantages et les inconvénients de la décentralisation des achats.

Avantages	Inconvénients
• Chaque BU possède et dirige sa propre structure achats ; • Le plan d'achats est définie par l'entité en cohérence avec la stratégie de l'entité globale ; • Forte implication des acheteurs dans la définition des besoins et la satisfaction des clients internes (besoins quantitatifs, qualitatifs, logistiques et qualité) ; • Bonne connaissance des acheteurs de tous les besoins de l'entité ; • Appel au marché local bien connu et bien maîtrisé, souple et réactif.	• Pas de plan global des achats groupe cohérente à travers les BU ; • Pas de liens entre la politique, la stratégie et la tactique d'une BU et celle d'une ou des autres BU ; • Ressources achats limitées par la taille de la BU ; • La possibilité d'aboutir à la mise en œuvre des politiques, des stratégies et des tactiques contradictoires entre les diverses BU ; • Gère souvent les approvisionnements et en plus des achats. • Portefeuille achats et fournisseurs gérés indépendamment par chaque BU ;

Source : BRUEL, Op.cit. p.107.

3. Concernant le choix entre un fournisseur unique ou des fournisseurs multiples.

Un seul fournisseur peut obtenir des avantages significatifs, tels que des remises ou des facilités de paiement. Vous pouvez gérer les stocks plus facilement et réduire les coûts. D'autre part, l'entreprise se retrouve totalement dépendante de ses fournisseurs et des difficultés qu'elle peut rencontrer.

Les fournisseurs multiples permettent d'éviter ces inconvénients ; le recours à des fournisseurs multiples apparaît donc être une méthode beaucoup plus souple qui permet, en outre, de mettre en concurrence régulièrement d'anciens fournisseurs avec les nouveaux.

Retenons toutefois qu'en général le coût de revient moyen des approvisionnements est plus élevé dans ce cas.

Par ailleurs, la spécificité de certains produits ne laisse pas toujours le choix aux entreprises dans la mesure où ils ne sont fabriqués que par un seul fournisseur.

En bref, une bonne politique d'approvisionnement dépend de choix fondamentaux dont les conséquences dépassent le cadre de cette fonction -- il en résulte une évolution de la fonction achat et le rôle de l'acheteur ne se limite plus aujourd'hui à la passation de commandes.

3-1-4 Les enjeux de la fonction Achat et Approvisionnement

Dans toute entreprise, la fonction Achat et Approvisionnement présente des enjeux aussi bien financiers que commerciaux.

Les enjeux financiers

La fonction achats et approvisionnement représente le plus souvent le poste de dépense le plus important de l'entreprise. Selon LEEDERS. M (2006) ²⁷ « en plus de son influence sur les prix d'achats, elle est directement responsable de plusieurs autres charges telles que :

- Les modalités financières d'achat (négociation de crédit fournisseur) ;
- Les conditions commerciales d'achat (quantités minimales garanties) ;
- Les conditions logistiques d'achat (transport, transit, manutention ;
- Les coûts de gestion des stocks et approvisionnement. »

Pour DURAND. J.P (1997)²⁸, « dans l'industrie on considère que les achats représentent en moyenne 68% du chiffre d'affaire de l'entreprise et plus largement de 40% à 75% selon les secteurs d'activités. La diminution des prix de revient couplée avec des stratégies de plus en plus fréquentes d'externalisation et de sous-traitance ont vu le poids des achats sans cesse augmenter dans la composition du chiffre d'affaires. Afin d'identifier précisément la part des achats dans le chiffre d'affaire, il suffit de reprendre le compte de résultat, d'additionner les montants des trois comptes suivantes et de rapprocher la somme au chiffre d'affaire : achats, services extérieurs. Le poids des achats équivaut évidemment de l'activité de l'entreprise ».

²⁷ LEEDERS. M et al, « la gestion des approvisionnements et des matières », 3ème édition, Montréal, 2006, p149.

²⁸ DURAND. J. P, « le langage des achats, édition Méthodes et Stratégie », p9.

Dans ce cas, l'entreprise est obligée de considérer les coûts induits par les activités fonctionnelles et de réduire les coûts grâce à des activités d'externalisation, ce qui générera des coûts supplémentaires et des activités non contrôlables dans le « métier ».

Les enjeux commerciaux

L'intégration précoce des fonctions achats et approvisionnements, dès la conception des produits, permettra à l'entreprise de tirer pleinement parti des opportunités du marché des fournisseurs. Évidemment, la qualité des produits fabriqués commence par la qualité des matériaux mis en production. Les clients ont de plus en plus besoin de s'assurer de la performance de leurs fournisseurs. Dans le cadre de la démarche qualité, ils mettent en place des audits fournisseurs. Il est responsable du suivi de leur performance achats et approvisionnement. La fonction commerciale est liée à l'image de marque de l'entreprise ou la fonction achat maintient également un contact permanent avec l'extérieur elle véhicule l'image de l'entreprise. Il faut donc tenir compte lors du choix de l'acheteur, de l'aménagement des locaux dans lesquels il reçoit et plus largement dans la gestion quotidienne des relations avec les fournisseurs.

3-2 La gestion des achats

3-2-1 La politique générale des achats

Elle se détermine essentiellement à partir du processus de production et de la politique des ventes. D'une manière générale elle doit répondre à trois impératifs fondamentaux ²⁹:

- ❖ Qualité
- ❖ Prix
- ❖ Délais.

• Concernant la qualité :

Il est bien évident que la qualité à exiger des fournisseurs doit être en rapport direct avec les exigences de la clientèle. Un cahier des charges précise généralement les impératifs à respecter à ce niveau.

• Concernant le prix :

²⁹ Philippe CLOUET « *LES ACHATS, un outil de management* », les éditions d'organisation, 1989, Paris.p90

L'entreprise doit comparer les offres pour acheter au meilleur prix. Généralement, on rapproche ces offres dans des tableaux comparatifs en prenant soin de ne pas négliger les autres conditions de vente qui peuvent jouer un rôle important dans la prise de décision. Le prix est un critère important mais ce n'est pas le seul.

• **Concernant les délais :**

Il s'agit ici d'un autre critère de choix très important. Les délais maximums de livraison sont précisés et doivent être respectés par les fournisseurs pour que l'entreprise elle-même puisse respecter ses propres délais - il est donc nécessaire de procéder à un suivi des commandes et ce suivi peut être réalisé selon différentes techniques (par exemple mis en place d'un échéancier ou d'un planning des commandes, etc.).

Les délais de paiement doivent également faire l'objet d'une attention particulière. En effet, il est rare que les achats faits par l'entreprise soient payés comptant et plus le crédit est long moins le financement des stocks posera des problèmes de trésorerie. Les entreprises ont donc intérêt à obtenir de leurs fournisseurs des délais de paiements par effets de commerce à 30, 60 ou 90 jours.

3-2-2 Le processus d'achat

L'acte d'achat est le résultat de plusieurs tâches opérationnelles exécutées de façon chronologique. Le processus achats peut se décomposer en six phases essentielles : la définition du besoin, la détermination des spécifications et des quantités, la recherche des fournisseurs, l'analyse des propositions (l'offre), le choix de/des fournisseur(s), l'évaluation des performances. Chaque phase doit être abordée avec rigueur et méthodologie. Tout au long de ce processus, l'acheteur se doit d'être à l'écoute de ses prescripteurs internes afin de cerner leurs besoins. Il doit également suivre et gérer de manière efficace les relations avec ses fournisseurs et anticiper les éventuels risques³⁰.

3-2-3 L'organisation de la fonction achat

La fonction achats a pour objet l'acquisition des matières premières³¹, des produits semi-finis ou finis et des services dont l'entreprise a besoin. Elle conditionne de ce fait la rentabilité de l'entreprise, la qualité et le prix des produits vendus, les délais de fabrication et de livraison.

³⁰ CAVERIVIERE, Patrick, *Le guide de l'acheteur : la boîte à outils des bonnes pratiques d'achat*, Edition démos, 2007, Paris, p59

³¹ BRUEL, Olivier, 3^e édition, *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*, Dunod, 2008, paris, p118

Même si de nombreuses entreprises ont conservé à la fonction achats un caractère purement administratif, les directions générales tendent de plus en plus à intégrer les activités d'achat dans une réflexion plus globale de l'entreprise. Cette nouvelle conception de la fonction achats n'est pas sans conséquence sur le métier même de l'acheteur. L'acheteur moderne intervient très en amont de l'acte d'achat, au niveau de la définition des besoins et plus seulement pour la négociation. L'élargissement de son champ d'intervention l'amène à faire preuve de polyvalence, surtout dans l'industrie. Outre des qualités de négociateur, il doit disposer de compétences techniques pour prendre en compte les impératifs de production ou d'assurance qualité; de notions juridiques pour maîtriser les appels d'offres; de qualités commerciales pour attirer les meilleurs fournisseurs et anticiper les évolutions en amont; linguistiques pour trouver les meilleurs d'approvisionnement à l'échelle mondiale; humaines pour travailler en équipe (l'acheteur s'appuie à chaque étape du processus d'achat sur les différents services de l'entreprises). L'acheteur est également plus mobile, il passe du temps chez ses fournisseurs, se penche sur leurs procédés de fabrication, contrôle et simule la qualité de leurs produits. L'acheteur est enfin tourné vers l'extérieur de l'entreprise, ce qui lui confère un rôle important en termes d'intelligence économique, il doit apporter des informations sur les évolutions des marchés des fournisseurs tout en étant digne de confiance (il s'agit de protéger l'entreprise contre toute indiscrétion). Dans la distribution (industrie), les « category managers» (« commodity managers») remplacent les acheteurs traditionnels. Ils sont capables de gérer aussi bien l'approche logistique que le merchandising ou le marketing vente.

Ajoutons que quelques entreprises ont développé une véritable décentralisation des approvisionnements, chaque service réalisant ses propres achats. A l'opposé, certaines d'entre elles confient la gestion de leur approvisionnement à des centrales d'achats.

3-2-4 L'importance de l'acheteur

Autrefois magasinier³², l'acheteur est devenu un personnage central dans l'entreprise et ceci pour plusieurs raisons fondamentales :

- ✓ la part des achats représente souvent au moins 50% du CA et la fonction achat peut donc générer des économies très importantes.
- ✓ la demande est de plus en plus exigeante sur les délais et la régularité de la distribution, ce qui impose une maîtrise des flux et donc des approvisionnements.

³² BRUEL, Olivier, *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*, 2^e édition, Dunod, 1998, paris, p69

- ✓ la qualité est un enjeu stratégique obligeant à mieux suivre celle des fournisseurs.

D'où la vision stratégique de la fonction et la nécessité d'établir des relations de partenariat entre entreprises et fournisseurs, qui peut aller de la sous-traitance jusqu'à l'intégration totale du fournisseur.

3-2-5 Situation générale aujourd'hui et facteurs d'évolution de la fonction achat

Les principaux facteurs explicatifs des évolutions des Achats dans les entreprises soient les suivants³³ :

- ❖ La pression économique qui s'exerce sur toute entreprise (du point de vue des attentes du marché client, ou sous la pression des concurrents, ou du fait des objectifs de rendement attendu par les actionnaires), celle-ci pouvant être continue (comme dans l'automobile ou l'électronique), ou pouvant être le résultat d'une crise, d'une évolution du marché (par exemple : baisse de la consommation), ou encore liée à la situation particulière de l'entreprise elle-même (perte d'un ou plusieurs marchés importants). Ainsi il existe un paradoxe selon lequel les crises sont favorables au développement de la fonction achats, au moins dans un premier temps, sauf lorsque ces crises aboutissent à une concentration de fournisseurs venant inverser le rapport de force.
- ❖ Le poids et la visibilité des achats dans l'entreprise : il est clair en effet qu'un poids des achats important et des achats visibles comme le sont les achats directs inciteront à plus d'attention, à l'inverse des achats de poids relativement faible en valeur et noyés dans des budgets globaux comme s'agissant des achats hors production.
- ❖ La puissance des entités prescriptrices (clients internes de la fonction Achats ou prescripteurs divers intervenant dans les décisions d'achats) : dans le domaine des achats indirects par exemple, il est en général plus aisé de s'attaquer d'abord aux domaines où la prescription est faible voire inexistante, comme les fournitures de bureau ou les voyages, même si cette faiblesse induit un travail d'analyse plus important pour comprendre ce que l'on achète, et d'élaborer un cahier des charges de besoins.
- ❖ La maturité et l'implication du management et de la direction générale : dans un certain nombre de cas, l'évolution de la fonction Achats dans une entreprise part de la vision d'un dirigeant nouvel arrivant, ayant déjà conduit ou vécu à son niveau une expérience

³³ Olivier BRUEL, Pascal MÉNAGE, *Politique d'achat et gestion des Approvisionnements* 5e éd. Dunod, paris, p 11

forte du développement de la fonction Achats, ou d'un dirigeant déjà en poste, et déclenche une évolution de la fonction Achats dans son entreprise.

Cependant si cette impulsion initiale en provenance du management est généralement importante et déterminante pour créer un mouvement d'évolution de la fonction Achats, elle ne suffit généralement pas à elle-même si elle n'est pas soutenue par une implication continue du dirigeant.

Ce mouvement fonctionne d'ailleurs également dans l'autre sens : on constate aussi, lors d'un changement de dirigeant ayant une vision différente de la fonction Achats, des « retours en arrière », comme une décentralisation rapide voire brutale d'une fonction achats « centrale » (les exemples de ce genre ont été multiples, ne serait-ce que dans le paysage français, au cours de ces dernières années).

3-3 Liens entre fonctions Achats et Approvisionnements

Dans beaucoup d'entreprises (notamment industrielles) deux philosophies s'affrontent³⁴ :

- La première considère qu'Achats et Approvisionnements sont deux notions et donc deux fonctions liées de façon indissociable, ce qu'on retrouve généralement dans les entreprises industrielles de petite taille : dans ce cas, elles sont assumées par les mêmes personnes, qualifiées généralement d'« acheteurs/ approvisionneurs », sous une direction unique.
- La seconde énonce au contraire qu'achats et approvisionnements sont deux métiers distincts, requérant des compétences et des profils de personnes différents. En outre, ces deux fonctions agissent sur des horizons de temps différents, plutôt sur le court terme pour les approvisionnements et à moyen/long terme pour les achats. Dans cette approche, acheteurs et approvisionneurs doivent être des acteurs séparés de profils différents. Les approvisionneurs peuvent alors constituer une entité spécifique au sein d'une fonction qualifiée toujours d'« achats/approvisionnements », ou être séparés et dépendre en responsabilité directement d'une fonction supply chain autonome.

Le même débat et les mêmes constats existent dans les entreprises de services. Certaines entreprises de services font reposer sur les mêmes têtes (acheteurs/approvisionneurs) la pratique d'achat et la notion d'approvisionnement pour les achats récurrents sur contrats. D'autres vont

³⁴ Olivier BRUEL, Pascal MÉNAGE, *Politique d'achat et gestion des Approvisionnements* 5e éd. Dunod, paris, p 09

au contraire mettre en place des fonctions spécifiques d'approvisionneurs ou bien dites de « gestionnaires », voire encore – comme c'est souvent le cas – décentraliser l'acte d'approvisionnement sur les utilisateurs eux-mêmes. Et pour ce faire, elles vont s'appuyer sur des outils informatiques dédiés leur permettant d'engager eux-mêmes des dépenses de produits et de prestations sans intervention des Achats (ce qui est parfaitement justifié, la décision d'engagement étant juste une notion de décision de consommation et d'engagement budgétaire dans le cas d'achats récurrents).

Dans les deux cas, l'expérience conduit généralement à privilégier le second point de vue, sachant que les profils professionnels requis ne sont pas du tout les mêmes, et que, par ailleurs, les préoccupations et les problèmes à régler à court terme l'emportent généralement sur les préoccupations à moyen terme, conduisant les acheteurs/approvisionneurs à privilégier par tendance « naturelle » les approvisionnements au détriment de la fonction Achats.

Certaines exceptions doivent néanmoins être admises dans le cas de très petites entreprises, limitées en moyens, et pour lesquelles la charge de travail au niveau achat ne permet pas d'occuper des personnes à temps plein.

CHAPITRE 02

Le processus d'approvisionnement en matières premières est essentiel pour atteindre les objectifs des entreprises industrielles. En fait, il est nécessaire de comprendre toutes les activités du processus d'approvisionnement.

La fonction approvisionnement est un maillon très important dans les activités de toute entreprise, que ce soit dans la chaîne de production ou dans les activités commerciales, ses actions sont mises en œuvre conformément aux politiques préalablement définies en parallèle de la stratégie de l'entreprise. Cette dernière doit s'accompagner de techniques de prévision de la demande. Chaque entreprise utilise une technique de prévision spécifique, qui dépend entièrement de sa nature, de sa taille et de sa situation financière. Soit une technologie stratégique connue, soit basée sur l'expérience de ses employés.

Dans ce chapitre, nous développerons successivement la notion de processus d'approvisionnement, puis on va exposer la gestion des stocks **GDS**, et finalement on va comprendre la relation entre la fonction achat et approvisionnement et la performance de l'entreprise.

Section 1 : le processus d'approvisionnement

1-1 Définition d'un processus :

Un processus est :

« Un enchainement ordonné de faits, de phénomènes, répondant à un certain schéma et aboutissant à quelque chose. ».¹

On peut aussi définir un processus comme, « un ensemble d'activité reliées entre elles par des échanges de produits ou d'information et contribuant à la fourniture d'une même prestation à un client interne à l'entreprise ».²

« 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 ;
- ✓ et nécessite d'être piloté».³

On peut donc dire que le processus décrit d'abord comment les tâches sont organisées, pas comment elles sont exécutées.

1-2 L'organisation du processus d'approvisionnement

Selon FAYOL, "Nous ne contrôlons que les contenus organisés." En fait, dans toute entreprise à but lucratif ou non lucratif, l'organisation du processus d'approvisionnement est cruciale, car une bonne organisation peut être très rentable, et une mauvaise organisation peut être très coûteuse.

Selon Perrotin, la fonction d'approvisionnement fait partie de la fonction d'achat car le fournisseur est la personne qui rend le contrat d'approvisionnement effectif. Il est responsable du calcul de la demande, de la passation des commandes de routine et de l'organisation de la fourniture des produits à ceux qui en ont besoin, peu importe quand et où, et la quantité requise.

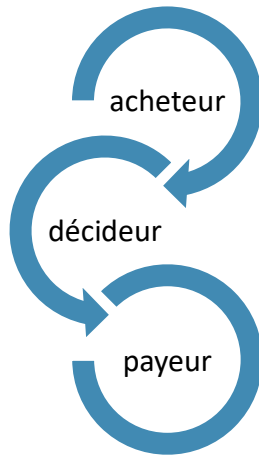
¹ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/processus/64066> (consultée le 28/05/2021 à 10:22)

² DENEESTERE (Rene), LORINO (Philippe), NOTTIS (Nicolas) : *contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise*, édition DUNOD, PARIS, 2006, p.164.

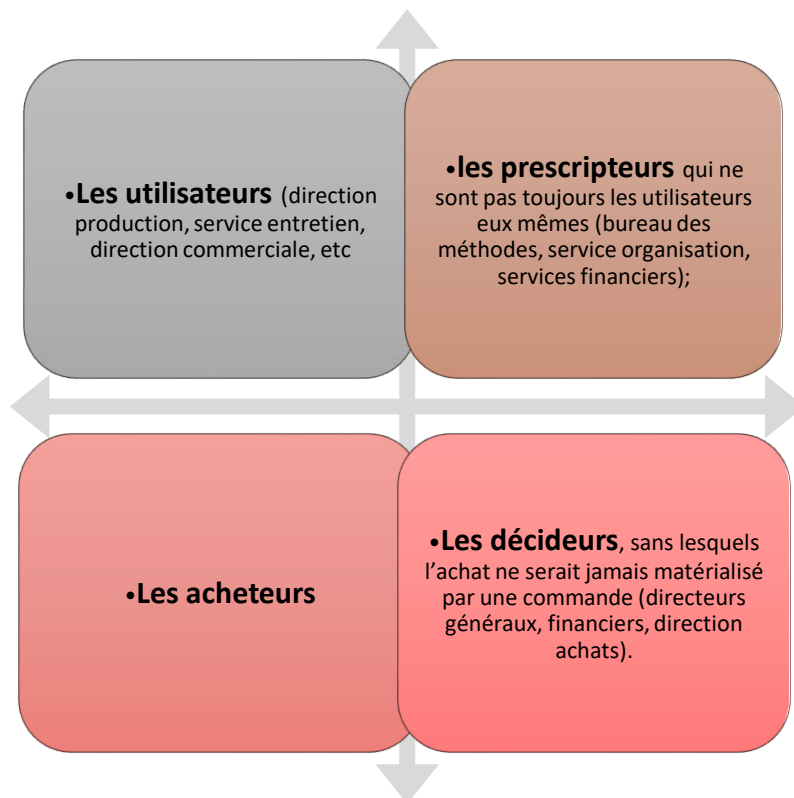
³ PATRICIA (Gély), JACQUES (Walter) : *le processus achat*, édition AFNOR, 2004, p12.

1-2-1 Les acteurs

Contrairement aux achats que nous faisons tous dans notre vie courante, où nous sommes tout à la fois prescripteur :

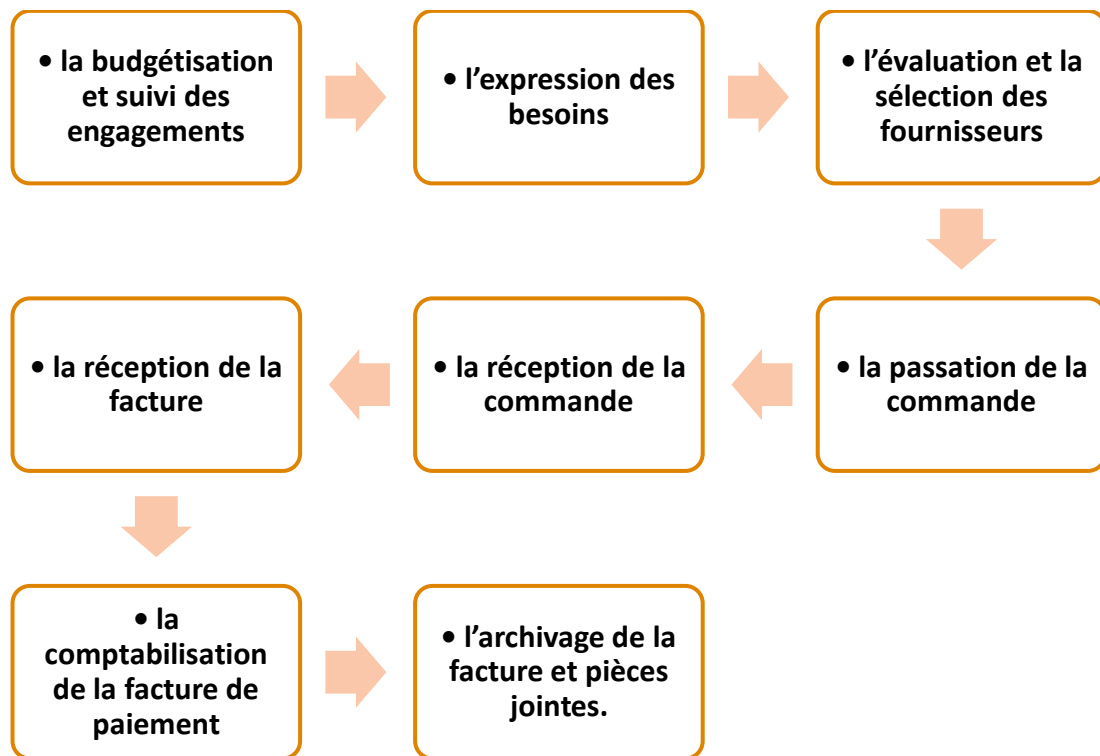


Dans le contexte de l'entreprise il y a plusieurs intervenants dans un processus d'approvisionnement.



Source : élaborer par nous-même prise du Bruel, 2008

Ces quatre intervenants ont des objectifs propres dans l'achat et répondent à des motivations différentes.

1-3 Le processus d'approvisionnement :

Source : élaborer par nous-même prise du Bécour (1996) et Caverivière (2007).⁴

1-3-1 La budgétisation et suivi des engagements⁵

« Cette fonction regroupe toutes les opérations d'établissement des prévisions de dépense et de leur approbation par les organes compétents de la société, de même que les opérations de suivi des engagements par rapport aux montants ainsi autorisés. La politique d'achat va comprendre alors les objectifs et les priorités, les moyens (budget) et le délai optimum. Ainsi, les besoins qui seront exprimés seront vérifiés pour s'assurer que l'achat est nécessaire à l'entreprise, attesté de l'existence d'une ligne budgétaire et d'une enveloppe financière suffisante ». Il ressort de ce processus le rôle du contrôleur de gestion.

1-3-2 L'expression des besoins

L'expression des besoins est faite par l'émission provenant d'un service demandeur et par la vérification de son existence par le service d'achat qu'il correspond à un besoin économique.

⁴ BECOUR, Jean Charles et Bouquin, Henry, *Audit opérationnel, efficacité, efficience ou sécurité*, 2^e édition, economica paris 1996 p 131

CAVERIVIERE, Patrick, *Le guide de l'acheteur : la boîte à outils des bonnes pratiques d'achat*, Edition démos, Paris 2007, p20

⁵ BARRY, Mamadou, *Audit Contrôle Interne : Audit financier et comptable des entreprises*, 2^e édition, Dakar 2009, p 25

Dans la plupart des cas, la procédure traditionnelle de demande d'achat envoyée par le service de demande est généralement utilisée. Cette demande d'achat peut être manuelle, mais aujourd'hui elle est généralement informatisée, par exemple à l'aide d'un système **ERP**. Il comprend généralement les informations suivantes : une description du besoin ; son numéro de code (numéro d'article ou ligne de service, s'il existe) ; la quantité requise ; et la période que l'utilisateur souhaite fournir (si celle-ci n'est pas standardisée et est définie par le contrat avec le fournisseur et enregistré dans le système ERP).

Le **DA** doit être validée (manuellement ou électroniquement) par un ou plusieurs responsables habilités, et selon les procédures de l'entreprise, cela peut impliquer, notamment en fonction du montant des dépenses à engager, le demandeur direct du service, le contrôle financier et de gestion, le management du site (cas des sites industriels par exemple), ou même encore gestion d'entreprise (pour les achats à forte valeur ajoutée).

Dans ces conditions, la liste des « signatures » nécessaires est connue, ainsi que le montant maximum des dépenses pouvant être autorisées par chaque signataire (notamment sous la forme d'un workflow défini dans le système ERP).

Si elle est manuelle (c'est de moins en moins le cas), le DA est généralement délivré en deux exemplaires : l'un est destiné au service achats/approvisionnements pour enregistrer et passer effectivement la commande ; le second est retourné au demandeur en guise de confirmation.

Certaines normes de la réglementation des marchés publics sont mentionnées indirectement : éléments de coût total, normes environnementales, sociaux et sociétaux, modèles de relations, partenariats, etc.⁶

1-3-3 L'évaluation et la sélection des fournisseurs

Dans la plupart des cas qui nous sont présentés, la sélection et l'évaluation des fournisseurs sont basées sur une grille standard. L'évaluation est retournée au fournisseur sous forme quantitative (indicateur) et qualitative. Les avis positifs sont des opportunités pour les acheteurs bien formés de reconnaître leurs partenaires. En cas de non-conformité, il doit également jouer un rôle pédagogique dans la mise en œuvre du plan d'amélioration demandé par le fournisseur après validation du diagnostic.⁷

⁶ Gérard Cappelli : « *Le rôle essentiel des achats* », édition Le Club Rodin, 2012, P 63

⁷ Gérard Cappelli : Op.cit, P 64

Selon Bruel⁸, la sélection des fournisseurs commence par le recensement et l'évaluation des fournisseurs, ce qui conduit à faire un choix. L'évaluation des fournisseurs permet d'effectuer la sélection des fournisseurs.

Cette sélection se fait selon les étapes suivantes : classification des fournisseurs potentiels, en vue d'appel d'offre ou une consultation auprès de ceux-ci, la négociation, la sélection finale qui conduit à la passation de la commande.

1-3-4 La passation de la commande

Le bon de commande est le document adressé par l'acheteur à un fournisseur pour matérialiser une commande. Selon Bruel⁹, il doit exprimer clairement les intentions d'achat des deux parties et être valable devant la loi.

A cet effet, il renseigne le nom et l'adresse de l'entreprise qui commande, le numéro de la commande et date, le nom et l'adresse du fournisseur, la date de livraison, les conditions de règlement, la signature de l'acheteur, la description des quantités et articles ou fournitures commandés, le prix unitaire mentionné sur le catalogue, les instructions générales.

L'acheteur est conduit naturellement à la passation de commande.

1-3-5 La réception de la commande

*« Cette étape généralement effectuée par un service réception est tellement vitale et étroitement liée à l'achat qu'en générale service est hiérarchiquement dépendant des achats ».*¹⁰

Il existe à ce niveau deux contrôles à la réception de la marchandise :

❖ Contrôle quantitatif

La réception est enregistrée officiellement sur un bon de réception (**BR**). Le document précise généralement : l'identité du fournisseur, le numéro de commande, la quantité réelle reçue, et la quantité qui peut être refusée (par exemple, en cas de dommage manifeste lors du transport).

⁸ BRUEL, Olivier, 3^e édition, *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*, Dunod, paris 2008 p 93

⁹ BRUEL, Olivier, 3^e édition, *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*, Dunod, paris 2008 p 94

¹⁰ BRUEL, Olivier, 3^e édition, *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*, Dunod, paris 2008p 121

La plupart du temps, le service d'accueil procède à un contrôle quantitatif de réception. Si la commande est terminée, elle sera soldée. Sinon, il y a une livraison partielle et nous devons attendre la livraison suivante pour la solder.

Aujourd'hui, la plupart des outils informatiques de l'entreprise prennent largement en charge ce processus (saisie des BR et des quantités réellement livrées, et des quantités rejetées avec les motivations du rejet).

❖ **Contrôle qualitatif**

Ensuite, si le fournisseur n'est pas sous « Assurance qualité », alors un contrôle qualité est effectué. Dans certains cas, le contrat détaille les procédures de contrôle à exécuter par le fournisseur avant la livraison. Dans ce cas, vous pouvez décider de ne pas effectuer de contrôle du système, mais de tester périodiquement les échantillons.

Cependant, lorsque le contrôle du système est requis, il doit être effectué au moment de la réception des marchandises avant que les marchandises puissent être fournies. Le contrôle doit être réalisé conformément aux spécifications définies dans le cahier des charges, qui peuvent être modifiées (dimensions ou fonctions) et générer un rapport de contrôle.

Si le résultat est positif, la commande peut être soldée. Dans le cas contraire, il y aura deux possibilités : la marchandise défectueuse est retournée au fournisseur ; ou il est à sa disposition, afin qu'il puisse livrer la nouvelle livraison conforme dans les plus brefs délais. Ces problèmes de qualité peuvent avoir un impact et une importance considérables, en particulier dans les activités de production gérées en "juste à temps", les fournisseurs faisant de leur mieux pour éviter des amendes élevées liées aux temps d'arrêt ou même simplement aux interruptions de production.

1-3-6 La réception de la facture

Une procédure doit montrer clairement l'avancement de la facture lorsqu'elle arrive à l'entreprise. C'est ainsi que la facture peut parvenir directement au service achats ou au service comptabilité. Mais peu importe où se trouve la réception, elle doit être contrôlée avant paiement.

Cette fonction couvre toutes les tâches de réception et de vérification des factures liées aux éléments de commande et de livraison reçus du fournisseur, ou dans le cas de prestations

de services, toutes les tâches liées aux éléments du contrat signé avec le fournisseur de services.¹¹

1-3-7 La comptabilisation de la facture de paiement

Les documents permettant le paiement aux fournisseurs doivent être établis. Ce document peut être un bulletin de versement en espèces, un chèque ou un bordereau de virement, et il doit être enregistré le plus soigneusement possible.

Cette fonction est responsable de tâches telles que la préparation des factures, la création d'outils de paiement, leur fourniture aux fournisseurs, la validation des paiements et la mise à jour des comptes.¹²

1-3-8 L'archivage de la facture et pièces jointes

L'archivage des factures est la dernière étape du processus. Une fois tout réglé, un dossier complet doit être constitué et enregistré dans le service achats. Il y a des raisons de gestion interne et des raisons fiscales :

D'un point de vue juridique : Il s'agit principalement de conserver les bons de commande et les factures pour le suivi des allègements liés aux conditions de garantie et aux raisons fiscales ;

En termes de gestion interne : Il s'agit d'enrichir le profil du fournisseur, notamment d'actualiser ses performances pour le processus de sélection ultérieur. Toutes ces procédures de passation de marchés présentent une série de processus administratifs, et elles se reproduisent souvent.¹³

¹¹BARRY, Mamadou, *Audit Contrôle Interne : Audit financier et comptable des entreprises*, 2^e édition, Dakar 2009, p 39

¹²BARRY, Mamadou, *Audit Contrôle Interne : Audit financier et comptable des entreprises*, 2^e édition, Dakar 2009, p 40

¹³BRUEL, Olivier, 3^e édition, *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*, Dunod, Paris 2008, p 96

Section 02 : La gestion des stocks**2-1 Définition de gestion des stocks**

Les définitions de cette fonction sont diverses. On retient les définitions suivantes :

« La gestion des stocks ou le service gestion des stocks est l'ensemble des tâches et des techniques, de la plus simple à la plus complexe ; nécessaires à l'établissement et à la réalisation du programme d'approvisionnement de l'entreprise de façon à éviter la rupture des stocks et le sur-stockage tout en assurant la satisfaction des besoins au moment voulu , en quantité et en qualité voulues »¹⁴.

« Gérer les stocks consiste à maintenir ceux-ci à un niveau acceptable ni trop élevé ; ni trop bas ; il y a donc un équilibre à observer entre la politique générale et les nécessités de la gestion. Le but de celle-ci ne sera jamais de minimiser les stocks mais d'optimiser leurs niveaux »¹⁵.

«La gestion des stocks et une fonction pivot dans l'entreprise, son rôle consiste à rechercher l'optimum des volumes des stocks pour assurer un approvisionnement optimal et satisfaire les besoins de l'utilisation en temps opportun»¹⁶.

2-2-1 Objectifs et rôle de la gestion des stocks

On peut regrouper les objectifs de la gestion des stocks en deux catégories principales :

- ❖ Des objectifs d'ordre comptable ;
- ❖ Des objectifs d'ordre gestion.

A. Les objectifs d'ordre comptable

Nous citons ce qui suit :

- La valorisation des stocks ;
- Valorisation des actifs entrants et des actifs sortent de l'entreprise ou du centre de stockage ;
- Évaluation de son retour ou réintégration dans le centre de stockage ; et évaluation du transfert vers un autre centre de stockage de l'entreprise ;

¹⁴ M. BELLACEL: OP, CIT , P14

¹⁵ Pierre ZERMATTI : OP, CIT P63

¹⁶ A-RAMBAUX, «Gestion économique des stocks», Edition, DUNOD, 2eme édition, Paris 1963, P25

- Comptabilisation des variations de stocks et de leur dépréciation ;
- Contrôler la consommation ;
- Informations sur l'état des stocks.

B. Les objectifs d'ordre de gestion

A ce niveau, on distingue :

- Fournir des informations sur l'élaboration et la préparation des programmes et des plans achats et commandes ;
- Analyse du taux de rotation des stocks ;
- Répondre aux besoins de la production et des clients au moindre coût.

2-2-2 Le rôle de la gestion des stocks dans l'entreprise

Les rôles de la gestion des stocks peuvent se déterminer par ses relations avec les autres fonctions de l'entreprise ; parmi ces rôles :

- Minimiser les coûts et les frais de stockage ;
- Comprendre l'inventaire, connaître le contrôle et préparer les opérations d'approvisionnement ;
- s'approvisionne pour assurer la disponibilité des articles ;
- Fournir la demande de la prochaine commande à partir du plan de production ;
- Éviter le stockage excessif ;
- Contrôler les niveaux de stocks ;
- stockage de classe dans le magasin pour une utilisation rapide ;
- effectuer l'inventaire des stocks.

2-3 Document et indicateur de gestion des stocks

2-3-1 Les documents de gestion des stocks

Pour assurer une meilleure gestion de son magasin, la section gestion des stocks utilise un certain nombre de documents qui lui permettent un bon fonctionnement.¹⁷

¹⁷ K-LOCKYER, «guide de la gestion des stocks», 2eme Edition organisation, paris 1974, p37

2-3-1-1 Fiche casiers

Ce sont les petites accrochées sur le casier où est entreposé l'article et disposées visiblement sur l'article lui-même. Ces fiches enregistrent les mouvements quantitatifs et sont sous la responsabilité du magasinier au moment où il stocke ou déstocke physiquement l'article.

Elle comporte un certain nombre d'information : le numéro de casier, le numéro de l'article, la désignation de l'article.

2-3-1-2 Fiche de stock

Elle est tenue par le gestionnaire des stocks. Elle est classée dans un bac à fiches dans un ordre précis. Elle comprend les éléments de la fiche casier, auxquels s'ajoutent des données nécessaires à la gestion des stocks.

2-3-1-3 Fiche de commande

C'est une fiche qui a pour rôle suivre le processus de réapprovisionnement d'un article.

2-3-1-4 Bon de réception

Il justifie la réception de matières livrées par le fournisseur au magasin et plus particulièrement au service réception. Il est généralement fait en quatre exemplaires et tenu par le service réceptions dont un est remis au service gestion des stocks.

2-3-1-5 Bon de sortie

C'est le bon avec lequel le magasinier délivre les articles. Il est en quatre exemplaires dont un est remis au service de la gestion des stocks.

2-3-1-6 Bon d'intégration

Dans le cas de non-conformité des articles à la commande de l'entreprise, ces articles seront bloqués au niveau du contrôle qualité afin de prendre une décision. Soit le fournisseur récupère ces marchandises, ce cas est très rare du moment que la restitution coûte chère. Soit il cède les marchandises à l'entreprise à ce moment-là l'entreprise intègre ces marchandises dans son magasin en élaborant un bon d'intégration. Mais, si ces marchandises sont jugées inutilisables, l'entreprise va les rebouter dans la zone déchets et rebuts.

2-3-1-7 Bon réintégration

Dans le cas où il s'avère que les quantités demandées par les services production excèdent pour divers raisons (panne d'une machine) après celles réellement consommées, les articles en surplus seront réintégrés au magasin. Ce bon est tenu par le magasinier, et il est établi en quatre exemplaires dont un est remis au service de gestion des stocks.

2-3-1-8 Demande d'achat

Elle est établie pour exprimer un besoin en matières premières et composants par l'approvisionnement.

2-3-1-9 Programme de production

C'est la quantité à produire par nature de produit avec cadences journalières et nombre de jours ouvrables avec des productions mensualisées.

2-3-1-10 Liste colisage

C'est un document qui accompagne toutes les marchandises achetées à l'importation.

2-4 La relation de la gestion des stocks avec les autres fonctions de l'entreprise

La gestion des stocks joue un rôle extrême qui permet la survie d'une entreprise, ce rôle peut se déterminer par ses relations avec les autres fonctions de cette dernière.

2-4-1 La relation de la gestion des stocks avec la direction générale

La direction générale peut être assimilée à un centre de responsabilité, qui s'étend à l'ensemble de l'entreprise, ce qui lui permet d'assurer la coordination entre ces différentes tâches pour assurer le fonctionnement normal de l'entreprise.

En termes de gestion des stocks, la direction est intervenue pour mettre en place un système de gestion approprié, non seulement en considérant les besoins de production et de commercialisation, mais aussi en considérant les possibilités matérielles et financières de l'entreprise, tout en veillant à ce que les coûts de gestion des stocks ne dépassent pas les économies apporter.

L'entreprise s'assure également du suivi du système de gestion des stocks retenu, qui doit prioriser les objectifs liés au plan de production et de commercialisation poursuivis par la direction, tout en tenant compte du coût de gestion des stocks.

La gestion des stocks fournit à la direction générale un éventail d'informations (quantités stockées, valeur des stocks...) afin de lui permettre de prendre des décisions à caractère tactique et stratégique.¹⁸

2-4-2 La relation de la gestion des stocks avec la fonction financière et comptable

Le système de la gestion des stocks, tout en informant régulièrement les services financiers et comptables, des conditions de règlement des fournisseurs et des clients, du fonctionnement des dépôts ou magasins (charges de personnel, volume des stocks en valeur, entrée et sortie des stocks...), doit permettre à la fonction financière et comptable, de réduire les coûts et d'améliorer la trésorerie par une gestion efficace des stocks, la détermination des coûts liés à la gestion des stocks.¹⁹

2-4-3 La relation de la gestion des stocks avec la fonction commerciale

Dans une entreprise de distribution (mais aussi dans une certaine mesure dans une entreprise de production) l'efficacité de la gestion des stocks est étroitement liée à la fonction commerciale. Cette dernière doit lui fournir des informations sur la demande en fonction de l'évolution des marchés et de stratégie « marketing » du service commercial.

Le système gestion des stocks doit tenir compte de ces données dans la politique de stockage.²⁰

2-4-4 La relation de la gestion des stocks avec la fonction de production

La gestion des stocks doit se faire en concordance avec les plans de production. Il s'agit de prévoir la disponibilité des stocks, en conformité avec les programmes de production. Cette disponibilité doit être assez flexible, pour pouvoir s'adapter à des situations imprévues en matière d'approvisionnements.²¹

¹⁸ M. BELACEL: OP, CIT p 29.

¹⁹ M. BELACEL: OP, CIT p 29.

²⁰ IDEM, p 29

²¹ M. BELACEL: OP, CIT p 30

2-4-5 La relation de la gestion des stocks avec la fonction approvisionnement

La fonction approvisionnement organise l'exécution de la demande émise par la gestion des stocks. Cette fonction effectue aussi la relance des fournisseurs, pour éviter les retards et veiller au respect des délais de livraison.²²

2-4-6 La relation de la gestion des stocks avec la fonction achat

La fonction achat est chargée de la sélection des fournisseurs en relation avec le rapport qualité/prix de ces derniers. Elle s'occupe, également du règlement des factures, de la compensation, il y a lieu et du suivi des fournisseurs. La fonction achat informe la gestion des stocks sur toute modification concernant le marché du ou des fournisseurs (délai de livraison, vente promotionnelles,...).²³

²² IDEM, p 30

²³ IDEM, p 30

Section 03. La relation entre la fonction Achat et Approvisionnement

Dans un environnement de plus en plus changeant et exigeant, au fil du temps, les entreprises seront confrontées à de nouveaux défis, tels que : évolution technologique, exigences et attentes des clients, contraintes économiques et décentralisation des responsabilités. En effet, les services achats et approvisionnements doivent être plus attentifs à ces éléments afin de consolider la performance de l'entreprise.

L'un des problèmes de l'organisation des achats et des approvisionnements est la gestion du processus d'approvisionnement et le management des approvisionnements.

Le pilote comprend la réalisation de trois tâches, à savoir :

- Mesure du rendement Analyser les résultats pour détecter, et expliquer les différences et les comparer avec les résultats ;
- Prévoir les dérives futures pour détecter les difficultés potentielles en amont dans le futur, et prévoir les évolutions de l'environnement pour y faire face.

C'est cette problématique de mesure qui va nous aider à détecter le rapport de la fonction Achat et Approvisionnement dans le but de renforcer la performance.

3-1 Management de la fonction Achat et Approvisionnement

Le terme management est souvent synonyme de commandement, il a une influence unilatérale entre le chef et ses subordonnés. Parmi ses principes on peut citer²⁴ :

- ❖ Accepter les différences dans un esprit ouvert avec une réelle volonté de résoudre les problèmes pour optimiser les décisions et les résultats ;
- ❖ Faire face aux problèmes, aux contradictions, voir aux contestations pour avancer.

Ces facettes revendiquent des qualités d'un négociateur à savoir au moins de se mettre d'accord sur les désaccords, d'argumenter pour vendre ses idées et de respecter les valeurs et les différences des autres.

Cette gestion des différences ou les discussions acharnées est la seule source du progrès et de productivité d'une équipe.

²⁴ PERROTIN. R, LOUBERE. J, « *Stratégies d'achat : sous-traitance, coopération, partenariat* », édition d'organisation, Paris, 2002, p.194.

La décision est liée aux compétences du groupe et la manière dont le travail doit se faire. Les décisions sont plus au moins partagées suivant l'évolution du groupe.

Pour un service achats et approvisionnements ; les critères sont nourris par les contingences internes (anticipation des besoins, la connaissance du marché, de son évolution, les potentiels et les compétences des fournisseurs) et externes (la réduction des coûts de fonction, le respect de la qualité souhaitée, la fixation des objectifs réalistes), dont ils facilitent les programmes d'amélioration d'une équipe, et permettent aussi de mieux fixer les objectifs.

A partir des contingences du marché et des demandes internes. Les objectifs doivent s'inscrire dans la prescriptive des critères et des valeurs tels que :

- La fidélisation des fournisseurs, cela ne se produit sauf si l'entreprise mis en place une pratique visant à mesurer la satisfaction des fournisseurs et l'attractivité de l'entreprise sur le marché amont. Cette approche doit permettre de vérifier que l'entreprise respecte l'ensemble de ses engagements contractuels et éthiques ;
- Contractualiser pour expliciter les engagements respectifs des deux parties (client/fournisseurs) et montrer des collaborations opérationnelles qui consistent à mettre progressivement les fournisseurs en logique de plan de progrès, cela signifie la recherche dans le temps d'amélioration de productivité ou de performance dans le domaine assurance qualité et logistique, outre l'amélioration des clients internes ;
- L'élaboration d'un objet de partenariat, cette pratique vise la recherche et la mise en place des relations suivies et de collaborations spécifiques (achat de savoir-faire et d'innovation auprès des fournisseurs).

Pour être efficace. Les objectifs doivent être précis, quantifiables, inscrits dans le temps et surtout partagés (qui est l'un des traits essentiels de manager, à savoir de convaincre les négociateurs d'achats de la pertinence des objectifs).

3-2 Manager la relation fournisseurs

Les entreprises sont obligées de placer les fournisseurs au centre de l'organisation et de travailler dans les temps, ce qui incite les entreprises à réagir en amont le plus efficacement possible.

En effet, l'acheteur doit surveiller le marché pour comprendre ses tendances et les différents fournisseurs qui existent. L'entreprise peut également se référer au groupe de

fournisseurs qui se constitue progressivement sur une base historique au fur et à mesure de l'avancement de la transaction.

En amont, le pouvoir des fournisseurs leur permet d'imposer leurs propres prix et pratiques concurrentielles. Cela est particulièrement vrai lorsque les fournisseurs monopolisent les matières premières ou rivalisent pour une distribution exclusive sur le marché. L'entreprise peut effectuer tous ses achats auprès d'un même fournisseur, que ce soit pour des raisons techniques liées aux biens ou services fournis ou pour des raisons commerciales (position du franchiseur vis-à-vis de ses franchises), juridiques (un contrat de longue durée entre fournisseur et client, contrats incluant des pénalités en cas de résiliation), et enfin des raisons financières (endettement client envers le fournisseur qui ne peut plus repartir sans crise de trésorerie).

D'une manière générale, le monopole d'achat et d'approvisionnement, de fabrication et de distribution dont dispose l'entreprise la place en position dominante par rapport à ses clients. Si les conditions suivantes sont remplies, le fournisseur dispose d'un fort pouvoir de négociation :

- * Les fournisseurs peuvent créer des frais de transfert (s'ils changent de fournisseur, le coût sera à la charge du client). Dans ce cas, l'entreprise doit s'interroger sur le positionnement prix du fournisseur sur le marché : la concurrence du marché pour un tel produit est-elle féroce ? Sommes-nous face à un oligopole qui peut expliquer le risque de l'accord en termes de prix ? Enfin, le fournisseur peut-il modifier le prix en fonction de la quantité ?
- * Dans le cas des fournisseurs avec des produits différenciés, c'est-à-dire que ces fournisseurs proposent également des produits innovants en termes de technologie et de savoir-faire, ce qui est lié à leur positionnement dans le cycle de vie.
- * les fournisseurs constituent une menace crédible d'intégration en aval et de prise de contrôle de leurs clients.

3-3 Le processus de management de la relation fournisseurs

Le rôle de la gestion de la relation fournisseurs est d'étudier la relation client-fournisseur en réponse à la recherche commune de compétitivité dans un environnement économique en constante évolution.

3-3-1 La connaissance du marché fournisseurs

Pour BRUEL.O (2008)²⁵, il est nécessaire de tenir compte des spécificités et des caractéristiques des marchés fournisseurs de façon à s'adapter aux risques encourus ou aux opportunités offerts par le marché. La structure de marchés doit être interprétée, ainsi que la stabilité de cette structure concurrentielle (risque de regroupement absorptions, fermetures d'unités de production etc.).

Cette activité intègre une recherche proactive et permanente du fournisseur qui peut s'avérer pertinents pour l'entreprise. Pour assurer une bonne connaissance du fournisseur, l'acheteur aura intérêt à mettre en place un partenariat à long terme avec ses fournisseurs stratégiques.

Le partenariat avec les fournisseurs

Plusieurs dimensions se conjuguent pour faire de la relation entreprise-fournisseur un partenariat ; dans tous les cas, il s'agit fondamentalement d'une méthode collaborative qui s'opère dans un contexte d'information et de transparence des coûts, visant à moyen-long terme Partager les bénéfices entre partenaires.

Selon BRUEL.O (2008), ils existent deux types différents de collaborations dont la première est une collaboration opérationnelle orienté sur l'amélioration de performance logistique, la gestion des flux physiques et la recherche d'une performance qualité vers le « zéro défaut ». La deuxième est un partenariat de Co-développement, où l'entreprise acheteuse attend de son fournisseur une contribution au développement de ses produits ou une capacité d'innovation en matière technologique et de savoir-faire.

Il mit en place avec un nombre limité de fournisseurs. Pour des produits complexes exigeant une coordination importante entre le fournisseur et le client (secteur d'automobile, aéronautique, informatique, télécommunication...etc.).

L'entreprise aura souvent intérêt à développer des liens de partenariats étroits fondés sur la confiance, le partage d'informations et le savoir-faire. Ce partenariat permet de :

- ✓ Baisser les coûts d'achat et d'approvisionnement ;
- ✓ Réduire les conflits et le temps passé en négociation ;
- ✓ Avoir un meilleur échange d'informations ;

²⁵ BRUEL. O, « *politique d'achat et gestion des approvisionnements* », 3^e édition Donud, Paris, 2008, p58.

- ✓ Echanger des meilleures pratiques visant la réduction des coûts ;
- ✓ Maîtrise et assurance de la qualité.

Le partenariat est un moyen de réduire le rapport de force existant entre l'entreprise cliente et le fournisseur, et une solide collaboration qui permet d'obtenir des réductions des coûts supérieures à celles obtenues si chacun travaille indépendamment.

3-3-2 La présélection et l'évaluation des fournisseurs

La tâche principale de l'acheteur est la cotation du devis et l'évaluation du fournisseur. Pour cette raison, les acheteurs doivent se fier à la collecte de grandes quantités d'informations provenant de sources internes et externes au sein de l'entreprise. Mais toute évaluation implique d'abord de considérer les critères de sélection d'un fournisseur.

Les achats doivent être identifiés et intégrés en permanence dans le panel des fournisseurs, qui comprend de nombreux fournisseurs pouvant participer au processus d'approvisionnement et d'achat de l'entreprise. Afin d'assurer la sécurité des approvisionnements et d'améliorer les performances, il est nécessaire que les entreprises évaluent systématiquement les capacités techniques et organisationnelles de leurs fournisseurs et leur volonté de coopérer avec l'entreprise.

La sélection et l'évaluation des fournisseurs permettent à l'entreprise de :

- Déployer le plan d'approvisionnement
- Réduire le risque d'approvisionnement (risque de retard de livraison, risque de marché, risques de non-conformité, risque de rupture des stocks, risque logistique) ;
- Revue de marché des fournisseurs et libération des fournisseurs potentiels ;
- Améliorer les performances de l'entreprise ;
- Assurer la qualité des produits achetés, assurant ainsi la qualité du produit fini ;
- Répondre aux exigences spécifiques des clients internes.

Cette étape constitue un ensemble raisonnable pour s'assurer que la sélection est plus rigoureuse. Ensuite, le coût de cette procédure est faible par rapport au montant d'achat concerné. Et travaillez avec le rapport coût-bénéfice attendu.

3-3-3 La consultation

Il s'agit d'un processus consistant à combiner les opérations d'appel d'offres pour obtenir un devis adapté en réponse à une demande formelle. Afin de s'adapter au modèle de conseil et

d'évaluation, l'entreprise doit intégrer son portefeuille de fournisseurs en fonction des éléments suivants :

- Positionnement stratégique des produits et services
- Des risques à réduire Contrainte de neutralisation
- Stratégie déterminée Des ressources suffisantes
- Du point de vue de son portefeuille de produits.

L'entreprise segmentera le marché des fournisseurs, puis prédéterminera les fournisseurs susceptibles de répondre à ses besoins en fonction de différents types d'achats (achats complexes et risqués, spécifiques, techniques, commerciaux, courants, répétitifs et achats ponctuels). L'objectif de l'entreprise à cette étape est de réduire le coût global minimum des biens ou des services et d'optimiser le nombre de fournisseurs pour réduire le coût et la part de marché de la recherche d'informations auprès d'eux. Les entreprises peuvent également développer de la valeur en instaurant une atmosphère de transparence avec leurs fournisseurs. Ces derniers doivent s'engager à divulguer leur structure de coûts et leurs principes afin de rechercher des améliorations tout au long de la chaîne de valeur.

3-3-4 La transmission des besoins

Il s'agit ici de transmettre aux fournisseurs retenus : les documents de référence et d'exigences, à titre d'exemple le Cahier des charges, le dossier des définitions techniques, plan, normes de réglementation et le plan qualité (exigences de qualités spécifiques).

Le cahier des charges décrit les besoins en détail à travers les caractéristiques techniques les plus précises de tous les attributs qui doivent être satisfaits. Il peut être plus qualitatif et se réfère par exemple à un niveau relatif de performance. Il définit également le type d'organisation de l'entreprise, qui sera le facteur décisif dans le choix d'une organisation appropriée. Cette idée a du sens, car le cahier des charges énonce les attentes de l'entreprise des achats et approvisionnements en termes de performance, les informations sur la structure de l'entreprise et les objectifs stratégiques de cette dernière.

Les organisations d'achat doivent répondre à ce cahier des charges et considérer leurs urgences internes de la manière la plus efficace possible ; en parallèle, elles doivent également s'adapter aux urgences externes.

3-3-5 La maîtrise des risques liés aux achats et approvisionnements

Toute entreprise est confrontée à des risques dans le cadre de ses activités. Ces risques ont un impact sur sa rentabilité et même son existence. Ceux-ci peuvent être liés à plusieurs niveaux, y compris les approvisionnements et les achats.

Nous pouvons définir le risque comme un événement imprévisible qui se produira tôt ou tard et affectera la réalisation des objectifs organisationnels.

Les risques d'approvisionnement et d'achat sont les risques de fluctuations des prix des matières premières et des fournitures, les retards d'approvisionnement, les coûts d'approvisionnement, la mauvaise qualité des approvisionnements, les risques logistiques et les risques de gestion des stocks.

« La notion de la maîtrise des risques est intrinsèque à la notion d'acquisition des biens et services, ce que l'on entend par « risque d'achat », est l'éventualité qu'un acte d'achat ne se déroule pas conformément aux processus et objectifs souhaités »²⁶.

Les informations techniques et économiques fournies par le marché peuvent limiter la prise de risque qui accompagne le choix des solutions techniques. En tant que responsable de la relation fournisseur, la fonction approvisionnement et achats doit également identifier, prévoir et maîtriser les risques liés à la transaction. Ces risques sont :

- ❖ Risques techniques de fabrication de produits défectueux ou peu performants ;
- ❖ Le risque de coûts dérivés et le risque de ne pas réaliser de bénéfices objectifs ;
- ❖ Le risque de non-respect des délais, pouvant entraîner des coûts supplémentaires ;
- ❖ Le risque de ne pas pouvoir obtenir de capacité de production et de ne pas lancer la quantité de produits requise ;
- ❖ Le risque de mauvais contrôle qualité dans le processus de fabrication ;
- ❖ Risque de confidentialité et de non-respect des droits de propriété intellectuelle ;
- ❖ Risque de défaut du fournisseur.

La gestion et le contrôle des risques sont nécessaires pour éviter les problèmes et l'identification de ces risques, et doivent être le déclencheur de l'action jusqu'à ce qu'il soit déterminé que le risque a été éliminé.

²⁶ MOREL. T, « la mesure de la performance achats dans les projets de développement de produits nouveaux », mémoire pour l'obtention de mastère en management stratégique des achats, institut d'administration des entreprises, Grenoble, 2007, p. 16.

La gestion des risques d'intégration de fournisseurs existants ou nouveaux oblige les responsables achats et approvisionnements à prendre en compte en amont certains critères importants, à savoir la capacité du fournisseur à atteindre les objectifs de coût, de qualité et de performance. De plus, nous devons considérer la capacité du fournisseur à respecter le délai de référencement des produits et augmenter la capacité de sélection du fournisseur, de manière à augmenter sa production suffisamment et rapidement pour répondre à une éventuelle demande, de manière à augmenter la part de marché et la capacité de production de l'acheteur. Parce que l'innovation a les moyens de l'expertise technique pour développer les fonctions de production et faire en sorte que les problèmes inhérents qui nécessitent une formation soient résolus pour y arriver.

3-3-6 La qualification

Après avoir déterminé les fournisseurs capables de répondre aux attentes du donneur d'ordre, l'entreprise définira les paramètres pour maîtriser la pérennité de la performance.

Les qualifications sont liées aux produits et aux organisations, c'est-à-dire aux ressources déployées pour assurer la conformité des approvisionnements.

L'entreprise peut alors :

- Approvisionnement illimité ;
- Supprimer le contrôle du système et la contribution à la créativité ;
- Formulation et amélioration continue des politiques d'achat et d'approvisionnement.

3-4 La performance de la fonction Achat et Approvisionnements

Pour BRUEL. O (2008)²⁷, il existe plusieurs dimensions du concept de performance des achats et des approvisionnements.

- La première dimension concerne le choix des critères de performances exprimés en termes de capacité à atteindre les résultats opérationnelles attendus par la direction générale de l'entreprise.

A ce niveau on parle d'efficacité dont les critères de performance sont le coût d'achat, la qualité ou le taux de satisfaction des clients interne et services prescripteurs.

²⁷ BRUEL, O, Op.cit. p, 244.

- La deuxième dimension a trait « modèle d'obtention » de performance. Ici on parle de choix de variable d'action utilisées, aux décisions opérationnelle et actions effectivement mises en place, ainsi qu'au niveau de professionnalisme pratiqué dans leur mise en œuvre. Ceci repose, en particulier sur le choix de tous le processus utilisé à tous les niveaux (sélection des fournisseurs, processus de cotation des offres, etc.).

Il doit y avoir nécessairement un lien de causalité entre le processus et décisions influençant les achats et les approvisionnements et les résultats constatés. Nous sommes ici dans l'efficience.

- La troisième dimension concerne l'utilisation optimale des ressources mises en œuvre. Ces ressources peuvent être moyens humain, matériels et financiers et les systèmes d'information utilisés par la fonction.

A ce niveau, on parle d'efficience mais aussi de productivité de la fonction (nombre d'acheteurs associé au nombre de commandes passées ainsi le coût unitaire de traitement d'une commande ou d'une livraison).

- La quatrième dimension est constitués de tous les référentiels de situation c'est-à-dire que les différentes situations sont difficilement comparables entre elles (entre différentes entreprises ou une seule entreprise).dont il est nécessaire d'avoir un référentiel de comparaison pour juger la performance et en particulier, de fixer des objectifs cible de performance opérationnels qui soient réalistes mais motivants.

Pour juger les résultats atteints l'entreprise fait référence à plusieurs référentiels tels que :

- ❖ La comparaison historique qui consiste à opérer sur la base de comparaisons historiques. Elle consiste à exprimer un objectif par amélioration d'un résultat passé (souvent selon une fréquence annuelle de réactualisation pour des raisons budgétaires). La seule critique pour ce dernier c'est la possibilité que certains biais faussent l'interprétation si l'on ne prend pas garde la nature des causes réelle de la performance.
- ❖ La deuxième approche consiste à faire des comparaisons intragroupe multi-BU, cette dernière est utilisable dans les groupes constitués de plusieurs centre de profit. Elle repose sur les opérations de benchmarking sur la base d'indicateurs. Tous les business units se verront fixer comme objectifs par la direction générale au moins les résultats des meilleurs d'entre elle selon un principe d'alignement par le haut où les informations sont faciles à collecter par un système d'information intégré au sein du groupe. Les

limites de référentiels que les business units opèrent sur des marchés amont dont les mécanismes sont différentes et il y a une limite à ce que les performances puissent être totalement alignées. La troisième approche est une approche par étalonnage externe, où l'entreprise fait des comparaisons de benchmarking externe. Ceci peut se faire soit par consultation de dossiers synthétiques de revues professionnelles ou académiques, soit par consultation des sites spécialisés, soit par la participation à des clubs de benchmarking, soit par entretiens direct avec des confrères.

Cet ensemble permet une mesure des performances du service achat et approvisionnement dans sa totalité pour les différents destinataires. Il pourra permettre aussi une mesure des performances des acheteurs et approvisionneurs en leur fournissant un guide pour les actions.

3-4-1 La mesure de la performance des achats

La mesure de la performance achats doit permettre d'évaluer la contribution de la fonction achats dans la performance de l'entreprise, afin de déterminer sa participation à la création de la valeur ou non au sein de l'entreprise²⁸.

La mesure de la performance achats ne peut pas être définie de manière générale, elle semble être actionnable dans l'entreprise. Ses actions doivent provenir de la confrontation entre le passé (comparer ce qui a été fait), le présent (comparer la concurrence) et le futur (réaliser les objectifs et les actions de l'organisation) dans le but de faire converger l'environnement interne et externe de l'entreprise aux résultats escomptés.

La mesure de la performance des achats et des approvisionnements doit :

- ✓ Liés à la stratégie de l'entreprise ;
- ✓ Compléter le plan d'approvisionnement et d'achat pour atteindre ses objectifs ;
- ✓ Devenir un outil de communication pour les fonctions achats et approvisionnements ;
- ✓ S'adapter aux enjeux, dangers et évolutions des projets de l'entreprise ;
- ✓ Facile à utiliser pour les parties prenantes de l'entreprise.

3-5 Objectifs de mesure de la performance des achats

Depuis des décennies, les services achats et approvisionnements justifient leur existence en réduisant les coûts dans un environnement de plus en plus concurrentiel. L'un des nouveaux

²⁸ PELIER. T, « *Mesure de la performance achats dans le cadre d'un projet de sous-traitance de prestations du BTP* », mémoire pour l'obtention d'un master en achats internationaux et supply Chain management, école IDRAC, Lyon, 2011, p.5.

enjeux de la fonction achats et approvisionnement est de justifier sa contribution à la création de valeur de l'entreprise.

La mesure de la performance des achats et des approvisionnements permet aux différents acteurs de l'entreprise de préciser les objectifs à atteindre, elle est en effet considérée comme un moyen de reconnaissance et de sanction. Elle permet aux directions achats et approvisionnements de valoriser leur contribution à la création de valeur et crée un avantage concurrentiel pour l'entreprise. A propos de la communication au sein de l'entreprise.

La mesure de la performance achats permet de partager des informations entre différents interlocuteurs internes et externes (le service achats, la direction générale, les services techniques et également les fournisseurs).

Avec d'autres termes. Mesurer la performance achats et approvisionnements répond à la nécessité de :

- Définir les objectifs, et d'orienter les actions achats ;
- Contrôler les résultats par l'analyse des écarts ;
- Adapter ses actions en fonction des premiers écarts dans le cours d'un projet ;
- Valoriser les acheteurs entre eux ;
- Communiquer sur le rôle de la fonction Achat et Approvisionnement au sein de l'entreprise.

2.6. L'évaluation de la performance de la fonction Achat et Approvisionnement²⁹

Pour Le système de mesure de la performance des achats et des approvisionnements peut porter sur les différents points du processus achats et approvisionnements, également sur une cible précisément définie. Il s'agit de mesurer les activités, les compétences, les ressources et la satisfaction des clients de la fonction.

- **Les activités** : il s'agit de traiter la formalisation de ce qui est réellement fait et de l'écart qu'il y a entre l'activité théorique et réelle. Cela oblige à formaliser les produit ou les prestations et les comparer à un référentiel exhaustif pour déterminer les écarts. Il est très difficile de s'interroger sur la performance d'une entité si on se sait pas ce qu'elle est censée de réaliser. Ce pôle activité consiste à lister tout ce que doit théoriquement la

²⁹ Jean-Michel. M et EMMANUELLE. B, « Mesurer la performance de la fonction achats, édition d'organisation », Paris, 2010, p. 21-22.

fonction approvisionnement afin de confronter aux activités réelles et de traiter les écarts d'activités.

- **Les compétences** : cette étape s'intéresse aux compétences des individus qui occupent les postes au sein de cette fonction. Pour réaliser les tâches relatives aux achats et approvisionnements, l'entreprise dispose- elle des compétences nécessaires ? Quel est le niveau des compétences des acheteurs ? L'évaluation des compétences existantes et souhaitées ainsi que l'évaluation des écarts permettront d'aborder des éléments de réponse aux questions posées.
- **Les ressources allouées à la fonction** : cette problématique traite l'évaluation des ressources qui sont mobilisées pour faire fonctionner la fonction. La notion des ressources est comprise comme l'ensemble des moyens mis à la disposition des acteurs pour réaliser leurs activités. Cela correspond à l'organisation, et aux styles de management.
- **Satisfaction des clients de la fonction** : ce pôle s'intéresse aux clients de la fonction Achat et Approvisionnement et à leur niveau de satisfaction de leur besoins.

Un système de mesure de la performance achats et approvisionnements , ne peut se contenter de correspondre à ce que devrait faire les acheteurs pour obtenir les meilleures conditions de coût, qualité et de délai, mais il doit impliquer une vision améliorante au niveau micro et macro de l'ensemble des fonctions de l'entreprise.

L'évaluation d'un système de mesure de la performance des approvisionnements peut être découpée en terme de : prestations, compétences, organisation, satisfaction des clients. L'orientation de l'évaluation de la performance achat et approvisionnement est déterminée par rapport à la stratégie globale de l'entreprise, pour que cette performance soit pertinentes au regard des besoins et des objectifs de l'entreprise.

3-7 Le tableau de bord des achats et approvisionnements :

Un outil de suivi et de mesure de la performance. Le tableau de bord est un outil de pilotage qui doit servir dans le très court terme (pour un an), qui comporte des informations monétaires cohérentes avec les budgets, mais aussi des informations techniques et qualitatives propres de fonction Achat et Approvisionnement. C'est donc un instrument de synthèse donnant à un instant l'état général de fonctionnement d'une entité.³⁰

³⁰ BRUEL. O, op.cit.2008, p.246.

Selon Gervais (2005), un tableau de bord peut être défini comme « *système d'information qui focalise l'attention des responsables sur les points clés à surveiller pour garder la maîtrise de l'action* ». En effet, grâce au tableau de bord, le manager peut également comparer ses performances réelles avec ses objectifs et réagir en conséquence à son niveau.

Les tableaux de bord constituent l'ossature d'une gestion prospective et maîtrisée, puis confrontent en continu les réalisations aux prévisions pour susciter des réponses managériales. De plus, le tableau de bord n'est pas conçu pour fournir des informations complètes sur l'état de fonctionnement de l'entreprise, mais il doit se concentrer sur l'objectif clé des opérations de l'organisation, qui est l'organisation de l'approvisionnement.

Enfin, le tableau de bord doit permettre aux managers de sélectionner les informations clés afin de déclencher des alarmes le plus rapidement possible. Cependant, afin d'analyser le problème plus en détail, il est nécessaire d'utiliser des sources d'information autres que les informations financières.

Le tableau de bord des achats doit se concentrer sur les informations pouvant atteindre des objectifs spécifiques et mesurables (opérationnels) à court terme, attendus par les directeurs généraux ou les responsables des entités clientes internes, et parfois fixés par le directeur des achats et des approvisionnements. En effet, il faut être prudent dans l'utilisation d'indicateurs pouvant éclairer le but ultime réellement recherché.

Les fonctions support doivent fixer des variables d'action, qui ont une relation causale forte avec les objectifs opérationnels poursuivis. En fonction de chaque cible d'opération et de chaque variable d'action, il est nécessaire de définir un indicateur représentatif. D'autre part, il faut également mentionner que la performance doit être mesurée de manière différenciée selon le type d'achat et leur logique de gestion respective (achat répété, nouvel achat, achat ponctuel).

3-8 Les intervenants dans l'atteinte de la performance de la fonction Achat et Approvisionnements

À moins que vous ne coopériez avec toutes les parties prenantes dans le processus d'approvisionnement et d'achat, les objectifs commerciaux ne seront pas atteints. Ces intervenants sont principalement :

3-8-1 Les systèmes d'Information

Ces systèmes peuvent suivre le nombre de composants achetés, consommés et stockés, faciliter l'échange d'informations sur les devis de commande, émettre des mises à jour et coordonner la diffusion d'informations sur tous les devis à long terme. ... et beaucoup plus.

Ces indicateurs sont une source d'information importante pour les acheteurs, afin qu'ils puissent mieux contrôler leurs portefeuilles d'investissements, ils comprennent avec précision la nature et la quantité des achats, les fournisseurs et le chiffre d'affaires des achats. Son système d'information facilite la circulation de l'information entre les fournisseurs et les entreprises.

3-8-2 Les contrôleurs de gestion

Le contrôle de gestion est considéré comme un moyen auxiliaire de pilotage de la performance de l'entreprise et est totalement lié à la structure organisationnelle dans laquelle il est déployé. Le contrôleur de gestion des approvisionnements et d'achats rend compte fonctionnellement de toutes les opérations d'entrée et de sortie des stocks au responsable du contrôle de gestion. Le service approvisionnement commande les besoins des clients internes de l'entreprise auprès du gestionnaire des stocks.

3-8-3 Le Directeur des achats et approvisionnements

Le responsable des approvisionnements achats coopère avec la direction générale de l'entreprise pour formuler un plan d'achats, et veille à sa mise en œuvre en sélectionnant les produits, services et fournisseurs de manière ciblée et en rendant compte des résultats à la direction générale. C'est pourquoi il est préférable d'utiliser le tableau de bord des opérations. Afin de rendre compte à la direction, il est préférable d'utiliser un tableau de bord stratégique.

3-8-4 Les acheteurs

Par exemple, avant de négocier avec les fournisseurs, les acheteurs sont les premiers utilisateurs de la carte d'achat. Après avoir compris leurs performances et compris la contribution de leurs fonctions à la performance de l'entreprise, l'équipe achats peut être plus

motivée car la mesure des achats et de la performance approvisionnements est plus faible et plus objective.

3-8-5 La direction générale

Le service de gestion intégrée coopère avec le service des achats et des approvisionnements pour formuler un plan d'approvisionnement et d'achat. Il s'agit de l'étape la plus importante du processus de passation des marchés car elle affecte l'étendue des besoins et détermine le niveau de concurrence.

Lors de l'élaboration d'un plan d'approvisionnement, les principes directeurs doivent être pris en compte. En particulier, le plan d'approvisionnement doit répondre aux exigences opérationnelles du client, tout en optimisant les ressources pour atteindre les objectifs. La direction générale doit recevoir un rapport de synthèse sur les résultats des services achats et approvisionnements. Ces informations lui permettront de mieux appréhender l'apport et les bénéfices des fonctions achats et approvisionnements pour l'entreprise.

CHAPITRE 03

Après exposé les différents concepts théorique de base sur la logistique et approvisionnement. Ce troisième chapitre fera l'objet d'un cas pratique au niveau de la CAB.

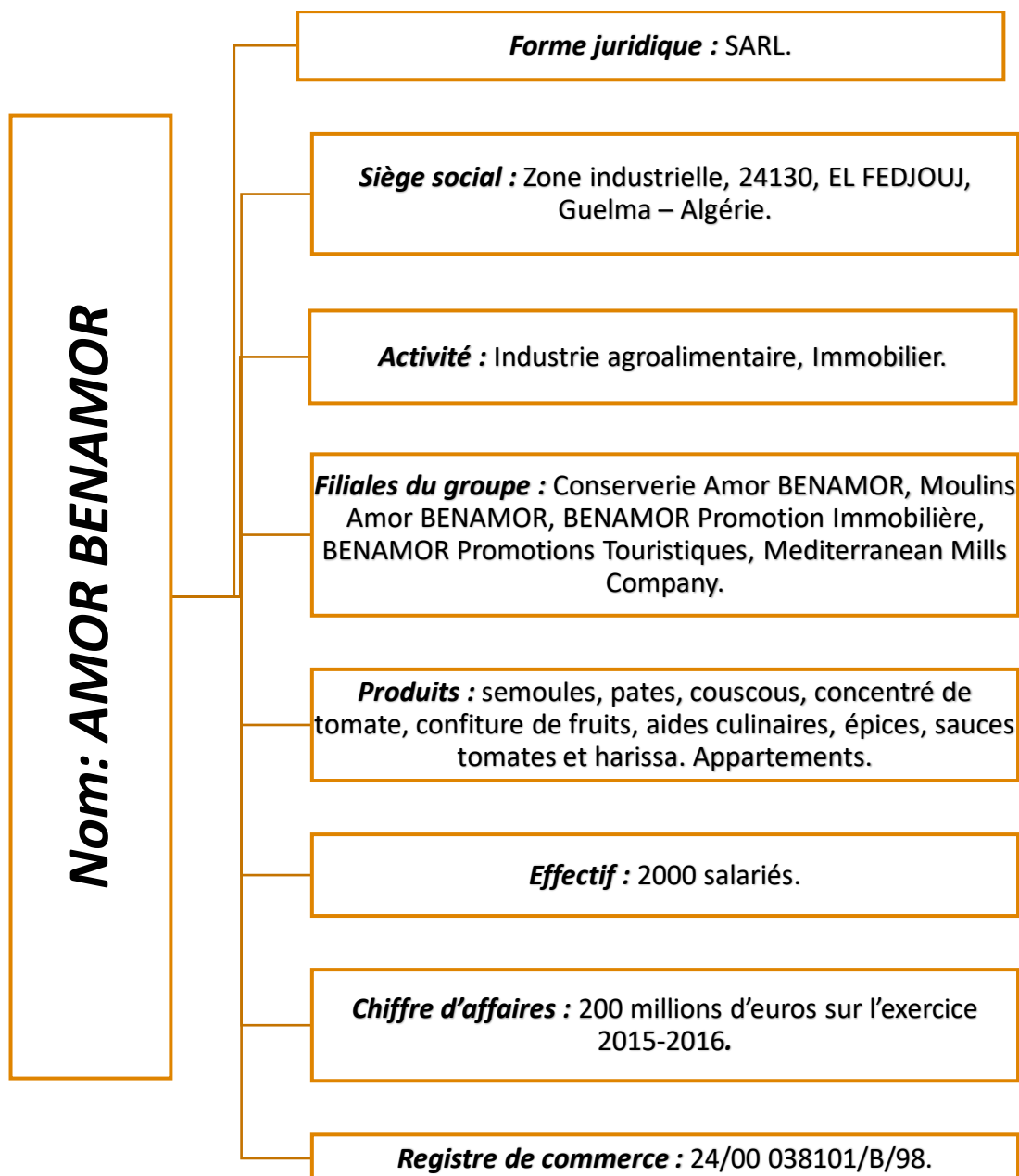
Toute entreprise quelle que soit sa nature et son domaine d'activité doit impliquer une structure organisationnelle qui formalise ses composantes, sa division du travail et la coordination entre les tâches. On commence par présenter la CAB et ses branches d'activités.

Ensuite, Nous présenterons les différentes étapes qui constituent le processus d'approvisionnement de la CAB, à l'aide d'une analyse qualitative, et nous finirons par des recommandations que nous proposons.

Section 1 : présentation de l'entreprise

1- Présentation du groupe Amor BENAMOR :

Le Groupe BENAMOR est une entreprise économique familiale de droit algérien spécialisée dans l'industrie agroalimentaire, fondée en 1984 par monsieur Amor BENAMOR le père. Après la mort du père, monsieur BENAMOR Mohamed Laid prend la responsabilité de gestion, il est actuellement le président directeur générale du groupe.

1-1- Fiche signalétique du groupe :**Figure 01 : la fiche signalétique du groupe**

Source : élaboré par nous même

1-2- historique du groupe AMOR BENAMOR :

Figure 02 : l'historique du groupe



Source : élaboré par nous même

1-3- L'évolution du groupe AMOR BENAMOR au fil du temps :

Le groupe a connu plusieurs changements avant d'atteindre son état actuel

1984-2002 entreprises familiales spécialisées

En 1984, le défunt Amor BENAMOR a créé la conserverie Amor BENAMOR, Celle-ci est la première unité de transformation de tomate industrielle située à l'Est du pays dans la wilaya de Guelma ayant une capacité de 200 T/J. Vient par la suite la phase de consolidation qui se matérialise à travers de multiples extensions de capacités de production. La conserverie compte aujourd'hui 04 unités de transformation et réussit à satisfaire plus de 50% du besoin national en concentré de tomate, de Harissa (sauce à base de piment) et de confiture.

2002- 2006 : La succession marquée par l'ère de la diversification

❖ La succession et l'avènement de l'ère de la diversification

Après le décès d'Amor BENAMOR le père en 2002, qui est le fondateur de l'entreprise, la succession a été assurée par ses enfants. Cette année-là, marque l'ère de la diversification avec l'entrée de l'entreprise BENAMOR dans le domaine céréalier et la création des Moulins Amor BENAMOR qui comptent deux moulins de blé dur, des lignes de fabrication de semoule, couscous et pâtes alimentaires.

❖ Phase d'intégration vers l'amont de la filière

Vue sa nature d'activité, l'entreprise s'est trouvée fortement dépendante des rendements agricoles, en particulier la fabrication des tomates industrielles, produit phare de l'industrie de la conserverie AB, l'année 2006 marque l'engagement pris en faveur du développement agricole. Cet investissement répond à la nécessité de garantir un approvisionnement qualitatif et quantitatif en matières premières. Un dispositif de culture de la tomate industrielle a été mis en place pour fournir de la nourriture et un soutien aux agriculteurs tout au long de la saison, en fournissant des cycles de formation. Grâce au groupe AB, des nouvelles méthodes de culture de plants basées sur les meilleures pratiques de pays voisins présentant les mêmes caractéristiques agricoles, sont introduites en Algérie.

2011 - L'ère de l'engagement sociétal

❖ L'engagement pour la sécurité alimentaire

Les céréales occupent une place essentielle dans le système agroalimentaire en Algérie ce qui a motivé le groupe BENAMOR à créer un réseau d'amélioration du blé dur local. Son

objectif est de multiplier les rendements par 2,5 pour atteindre 45 quintaux à l'hectare pour le blé tendre et 55 quintaux pour le blé dur à l'horizon 2022.

❖ L'engagement sociétal

Le groupe AB ne cessait d'affirmer son soutien et son engagement à promouvoir le sport Algérien, par l'élargissement du champ de son partenariat dans le domaine sportif. En 2014, il est devenu le partenaire officiel de la fédération Algérienne de Handball (FAHB), et il a apporté son soutien à la FAHB et à accompagner les équipes nationales, Séniors filles et garçons dans les grandes compétitions continentales tel que le Championnat d'Afrique des nations de handball. Avant ce partenariat, le groupe a déjà annoncé son partenariat avec la Fédération Algérienne de Football et accède au rang de Sponsor officiel de l'équipe nationale de football.

D'autre part, Le groupe a créé une académie de football qui porte le nom du groupe au profit de jeunes enfants passionné de football issus de milieux défavorisés. Le but de cette académie consiste, entre autres, à promouvoir la pratique du sport mais aussi à donner la chance à des jeunes d'exprimer leurs talents.

2010 – 2013 : La conquête des marchés internationaux

❖ L'internationalisation

Le groupe a atteint le stade de l'exportation. Ses produits, notamment le couscous, les pâtes et les produits en conserve (tomates et poivrons) sont exportés vers des pays d'Europe, d'Amérique du Nord et des Émirats arabes unis. Le Groupe participe aux plus grands salons agro-alimentaires internationaux, dont le SIAL à Paris, démontrant ainsi ses ambitions de conquérir les marchés étrangers avec des produits répondants aux normes internationales.

2013 à ce jour : Poursuite de la diversification par croissance externe

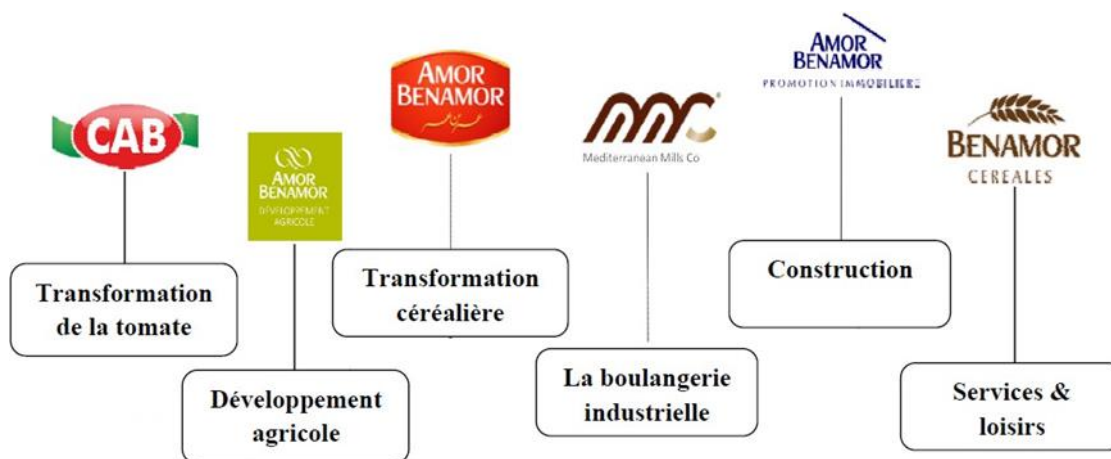
❖ Partenariat public/Privé (croissance conjointe)

Dans un cadre de diversification des activités, et dans le but d'avoir une croissance externe, le groupe a racheté 60% du capital du complexe agroalimentaire ERIAD, une entreprise étatique. Ce partenariat public/privé a fait la naissance de la SPA : Mediterranean Mills Company. Des moulins de blé dur, une minoterie des unités de fabrication de pâtes sèches, couscous et une boulangerie industrielle, sont les éléments essentiels qui se trouvent dans ce complexe. Comme les principaux actionnaires dans ce projet sont la conserverie BENAMOR, les moulins BENAMOR avec un pourcentage plus que 60% et l'ERIAD d'Alger avec le

pourcentage qui reste, le management de ce projet est confié à l'actionnaire majoritaire qui est le groupe AMOR BENAMOR.

1-4- Structure des filiales du Groupe BENAMOR :

Figure 03 : Représentatif de la structure des sociétés du Groupe Amor BENAMOR



Source : Documents internes de l'entreprise

Conserverie Amor BENAMOR (CAB) :

En 1984, le Groupe Benamor naît à partir d'une petite unité de transformation de concentré de tomates, la Conserverie Amor Benamor (CAB). Chaque jour, 240 tonnes de tomates fraîches fournissent alors la matière première de son activité.

Deux décennies plus tard, le chemin parcouru est considérable. La filiale CAB est devenue le leader algérien tant en capacité de production (réception de 7 600 tonnes/jour pour produire 1500 tonnes/jour) qu'en parts de marché (50 %). Ses produits, conserves de tomates, harissa et confitures, sont largement adoptés par les consommateurs algériens. La production totale de la Conserverie Amor Benamor a été multipliée par plus de 20 entre 1986 à et 2011 passant de 3000 à 67 000 tonnes. Elle est assurée par trois unités situées à : Bouati Mahmoud et El fedjoudj (wilaya de Guelma), et Boumaiza (wilaya de Skikda).

Moulins Amor BENAMOR :

En 2000, le Groupe BENAMOR entame sa première diversification, dans la céréaliculture, avec le lancement des Moulins Amor BENAMOR (MAB) pour la production d'aliments de base dérivés du blé dur.

Son approvisionnement privilégie la proximité : avec 55 agriculteurs adhérents, le Réseau blé dur englobe une superficie semée de 3 444 hectares pour une production de 63 285 quintaux de blés durs (campagne 2013-2014). Au fil des ans, MAB a enrichi ses activités de transformation pour proposer une offre variée répondant aux besoins de consommation du marché national. Certifiée selon la norme internationale ISO 22000, relative à la sécurité des denrées alimentaires. La filiale propose une multitude de produits :

- Pâtes courtes : Cheveux d'ange, Coudes, Langue d'oiseau : Tlitli, Coquillettes, Pennes, Torsades ...
- Pâtes longues : Spaghetti, Linguine, Vermicelle, Bucatini ...
- Pâtes spéciales : Farfalle, Farfalline, Lasagnes, Parachute, Cannellonis, Tagliatelles, Nids d'ange ...
- Couscous : Couscous fin, couscous moyen, couscous gros, Seffa...

Amor BENAMOR promotion immobilière :

En tant que groupe citoyen, Benamor souhaite agir au plus près de la vie quotidienne des Algériens, en capitalisant sur son expertise dans la conduite de projet. Ainsi, la pénurie de logement est une problématique forte en Algérie, dont le groupe s'empare dans le cadre de sa stratégie de diversification hors du secteur agro-alimentaire. En 2009, il fait son entrée sur le marché immobilier avec la création de la filiale Benamor Promotion Immobilière.

- 165 logements dans la cité Rym.
- 69 logements dans la cité Valmascort.

BENAMOR Promotion touristique :

Allant toujours plus loin dans la diversification, le Groupe Benamor souhaite aussi jouer un rôle dans le secteur touristique haut de gamme, autre piste clé de valorisation des richesses du pays. Climat ensoleillé toute l'année, paysages préservés, etc., les atouts du pays sont nombreux pour un développement du tourisme.

« Dreamland » est le premier projet de la toute jeune filiale BENAMOR Promotion Touristique. Il va consister en un vaste complexe d'appartements et d'hôtels, sur un site exceptionnel en bord de mer.

La SPA MEDITERRANEAN MILLS COMPANY :

Le projet développé avec le groupe Eriad Alger est un bel exemple de partenariat public/privé réussi puisqu'il a permis la réouverture, début 2014, d'un complexe agroalimentaire fermé depuis plus de 15 ans. L'enjeu était économique, mais aussi social puisque ce projet participe à la redynamisation du bassin d'emploi de Boumerdes. Au sein de ce complexe, une boulangerie industrielle ultramoderne permet de satisfaire partiellement la demande en pain avec des produits de qualité supérieure.

1-5- Engagements et objectifs du groupe Amor Benamor :

Comme toute grande firme, Amor Benamor a prouvé sa présence dans d'autres secteurs d'activité hormis le secteur industriel, ainsi que sa détermination d'atteindre ses grands objectifs ;

1-5-1- Les engagements :

En plus de ses activités industrielles et commerciales, l'entreprise Amor Benamor a montré son intérêt et son engagement pour d'autres activités susceptibles d'ajouter de la valeur dans le développement du pays, on distingue :

- ❖ **La promotion du sport :** puisque le domaine du sport est l'un des sujets les plus importants aux yeux des algériens, le groupe Amor BENAMOR a investi dans la promotion du football par la création de l'académie de football Amor BENAMOR qui donne des soutiens aux jeunes pousses talents dans un cadre sportif unique. Le groupe fait aussi partie des sponsors de l'équipe nationale algérienne de football et a un partenariat avec la fédération algérienne d'handball où il aide et supporte les équipes nationales féminines et masculine dans toutes les compétitions.
- ❖ **L'investissement entrepreneurial :** le groupe s'engage pour aider la jeunesse qui entreprend, il accorde beaucoup d'importance aux programmes et aux initiatives telles que les starts up weekend visant à favoriser la création des entreprises et à rapprocher ces dernières aux jeunes étudiants.
- ❖ **Le développement agricole :** par la création de la filiale développement agricole Amor BENAMOR, l'entreprise a pu développer l'agriculture et introduire de variétés de tomates à fort potentiel de rendement en utilisant de nouvelles techniques de culture, d'irrigation et de traitement, les résultats impressionnants de ces premières actions ont poussé l'entreprise à transporter ce projet pour créer un réseau d'amélioration et de

promotion de la qualité du blé dur dans la région Est du pays, par conséquent la production d'un blé algérien de qualité.

1-5-2- Les objectifs et les missions :

La mission principale du groupe AMOR BENAMOR est d'offrir au consommateur algérien un produit d'une qualité incomparable et un service irréprochable.

D'autres missions sont projetées par l'entreprise dans le moyen et long terme. Ces missions se présentent comme suit :

- ✓ Le développement de l'activité de l'entreprise.
- ✓ L'assurance d'un approvisionnement régulier du marché des pâtes
- ✓ Répondre aux attentes des consommateurs afin de les fidéliser à travers un développement optimal de ses produits.

Quant aux objectifs, ils se présentent comme suit :

- ✓ Offrir de l'emploi, surtout aux jeunes.
- ✓ Mettre en place des conditions de production renforçant le climat de confiance entre les partenaires commerciaux et favoriser les échanges ;
- ✓ Mettre en place une démarche qualité dans le domaine alimentaire qui doit être, cohérente, progressive et réaliste.
- ✓ Développer l'activité et son extension.
- ✓ Augmenter le chiffre d'affaire et les parts de marché.

2-1- Présentation de l'organisation d'accueil « conserverie Amor BENAMOR » CAB :

La CAB est la première unité du groupe BENAMOR. Son siège social est toujours situé dans la commune de Bouati. Son capital social est estimé à 400 millions de DA. En 2010, l'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires de près de 890 millions de DA. L'entreprise employait en 2014 plus de 500 employés dont 69 cadres, 56 agents de maîtrise et près de 400 agents d'exécution. Pendant la saison de récolte de tomate, l'entreprise recrute aussi des employés saisonniers. Comme cela a été précisé, l'entreprise est spécialisée dans la transformation de tomate, de l'abricot et du piment.

2-2 Qualité des produits :

Chez CAB, la démarche qualité adoptée vise à l'amélioration de la qualité du produit mais également celle du service ; ce, à tous les niveaux de la chaîne de production, à savoir la

commande des matières premières, leur réception et leur stockage, la transformation, le conditionnement et enfin la vente, dernière étape liant les consommateurs au groupe.

La mise en place du système **HACCP** permet ainsi de suivre et de maîtriser la qualité de leurs produits depuis la réception des matières premières jusqu'à la consommation des produits finis. Ce système permet aux CAB d'être en parfaite adéquation avec les normes internationales actuellement en vigueur (L'ISO 9001).

CAB a déjà certifié à l'ISO 9001 (qualité) et l'ISO 22000 (la sécurité des denrées alimentaires).

2-3- Organisation de la CAB

Depuis sa fondation, la CAB a créé deux autres unités de transformation. Sa deuxième unité (CAB2) a été créée en 2006 dans le site d'El Fedjoudj, dans la wilaya de Guelma. Sa troisième unité (CAB3) a été créée en 2011 dans la commune de Boumaiza, wilaya de Skikda. Ces deux unités de transformation sont gérées par la direction générale qui se trouve au niveau de la (CAB1) localisée à Bouati et qui constitue le centre de décision de toute l'entreprise.

Cette dernière est organisée en cinq départements, dirigés par un directeur général (**figure 04 et annexe 01**).

2-3-1 Le département d'approvisionnement :

Qui gère les stocks et les besoins de l'entreprise (matières premières et autres équipements), regroupe trois services :

Le service d'approvisionnement général : ce dernier gère les stocks et les achats à la fois de la matière première importée (TCT) et des équipements (importés ou locaux) dont les chaînes de production, pièces de rechange et emballage.

Le service d'approvisionnement en matière fraîche : ce dernier se charge de l'achat de la matière première produite localement ; tomate fraîche, piment et abricot. Ce service est au cœur du dispositif contractuel de la CAB. Il est chargé des négociations des contrats, de la fourniture des aides (crédits et appuis technique), de l'organisation de la réception des récoltes et du suivi de paiement des agriculteurs.

Service des moyens généraux : ce dernier assure les achats des équipements nécessaires aux différentes administrations de l'entreprise (meubles, équipements informatiques, etc.) et de la gestion des factures de la communication et de la consommation énergétique.

2-3-2- Le département de production regroupe aussi trois services :

Le service de production : ce dernier est chargé de la transformation des matières premières en produits finis.

Le service de maintenance : ce dernier doit assurer le bon fonctionnement des équipements, notamment les chaînes de production.

Le laboratoire : ce dernier veille sur la qualité des produits finis.

2-3-3- Le département de comptabilité quant à lui, regroupe deux services :

Le service comptabilité : ce dernier est chargé d'effectuer toutes les opérations de comptabilité générale et analytique (bilans, compte de résultats, analyse des charges, établissement du coût de revient, budget, contrôle de la rentabilité des produits, etc.).

Le service de gestion de la trésorerie et des finances : ce dernier est chargé de

- la gestion des fonds et la réalisation des opérations financières ;
- la gestion courante et prévisionnelle de la trésorerie et des relations avec les banques ;
- l'étude des projets d'investissement et réalisation du financement.

2-3-4- Le département des ressources humaines :

Qui a pour rôle principal le recrutement et la formation du personnel pour répondre aux besoins réels de l'entreprise en termes d'effectifs et de compétences, s'occupe aussi de la gestion des paies, de l'assistance sociale et du gardiennage.

2-3-5- Le département de commercialisation a comme principaux rôles :

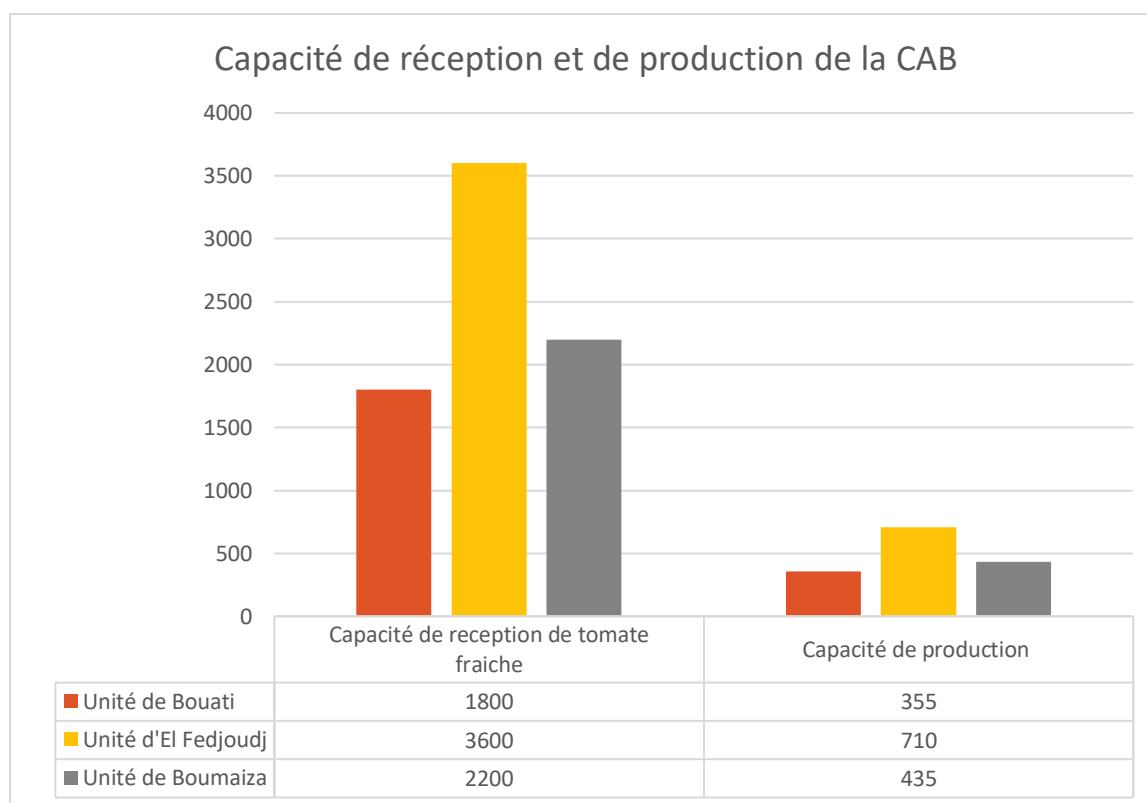
- ✓ l'administration des ventes ;
- ✓ leur développement ;
- ✓ le maintien et la progression de la part de marché ;
- ✓ la veille à l'image de l'entreprise.

2-4- Capacités de production et leur extension :

La CAB dispose actuellement d'une capacité de réception totale de 7 600 tonnes de tomate fraîche/jour, et d'une capacité de production totale de DCT de 1 500 tonnes/jour. Comme le montre le schéma en-dessous, ces capacités sont réparties différemment sur ses trois unités de transformation. L'unité qui dispose des plus grandes capacités est celle d'El Fedjoudj. Sa capacité de réception s'élève actuellement à 3 600 tonnes de tomate fraîche/jour. Sa capacité

de production est de 710 t de DCT/jour. L'unité de Boumaiza vient en deuxième position. Sa capacité de réception est actuellement de 2 200 tonnes de tomate fraîche/jour. Sa capacité de production journalière de DCT est de 435 t. L'unité de Bouati qui vient en troisième position dispose respectivement d'une capacité de réception de tomate fraîche et de production de DCT 1 800 et 355 tonnes/jours.

Figure 05 : Répartition des capacités de réception et de production de la CAB



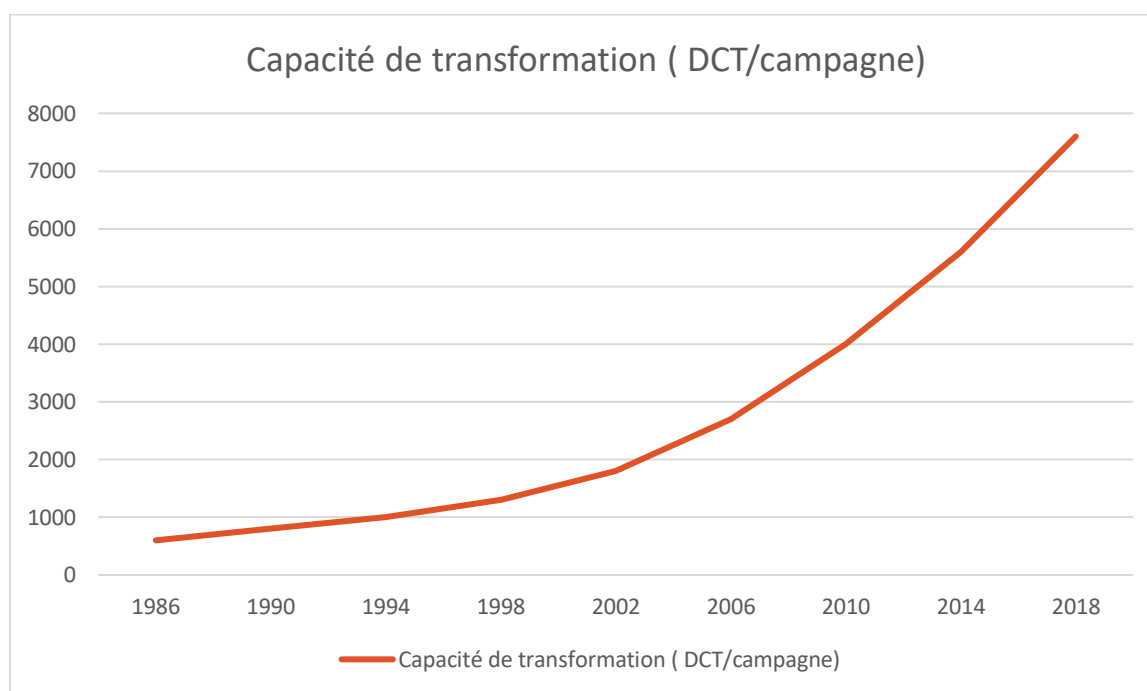
Source : élabore par nous même

Les différentes unités de transformation de la CAB ont subi plusieurs extensions. Les capacités de réception de la CAB 1, qui étaient au départ de 200 t de tomate fraîche/jour, ont été augmentées une première fois en 1991 à 600 t de tomate fraîche/jour. Une deuxième augmentation des capacités de cette même unité, qui sont passées à 1 300 t de tomate fraîche/jour, a été effectuée en 1998. Une troisième extension de la CAB 1 a été effectuée en 2003 en augmentant sa capacité de production de tomate à 1 800 t de tomate fraîche/jour. Cette dernière extension a connu l'introduction d'une innovation majeure qui consiste à la production du TCT, facilement stockable (contenant des conservateurs alimentaires et volume réduit – plus concentré que le DCT), ce qui permet l'accélération du processus de réception des tomates fraîches – la dilution du TCT et la mise en boîte se font hors saison de récolte. Ainsi, l'entreprise

n'est pas obligée de transformer en DCT toutes les quantités de tomate pendant la réception et peut donc étaler la transformation et la mise en boîte sur toute l'année.

La première extension de la capacité de production de la CAB 2, située à El Fedjoudj, est effectuée en 2008. Cette dernière a vu ses capacités de transformation passer de 1 750 à 3 600 t de tomate fraîche/jour. Ces augmentations sont faites à travers l'élargissement du bassin de livraison, l'installation de deux tapis d'acheminement plus rapides et l'augmentation de la capacité de la chaîne de transformation. Les capacités de transformation de la CAB 3 (2 400 t tomate fraîche/jour), située à Boumaiza, créée récemment, n'ont pas été encore augmenté. Ainsi, la CAB dispose actuellement d'une capacité de transformation globale de 7 600 t de tomate fraîche/jour, dont 5 400 t sont présentes à Guelma.

Figure 06 : Evolution de la capacité de transformation de la CAB depuis sa création



Source : élaboré par nous même

Pour assurer son approvisionnement et rationaliser l'utilisation des capacités de transformation mises en place, la CAB a créé en 2003 une filiale, SARL Horizon, pour appuyer les producteurs de TI. Cette filiale est dotée d'une pépinière industrielle (pépinière AFAK). La pépinière comporte principalement une semeuse, une serre multi-chapelle de 7000 m³ et 3 chambres de germination. Elle produit des plants de tomate et de piment en motte en utilisant des variétés sélectionnées. La production des plants de tomate est passée de 25 millions de plants en 2010 à 40 millions, soit l'équivalent de 1428 ha, en 2014. La SARL Horizon met aussi

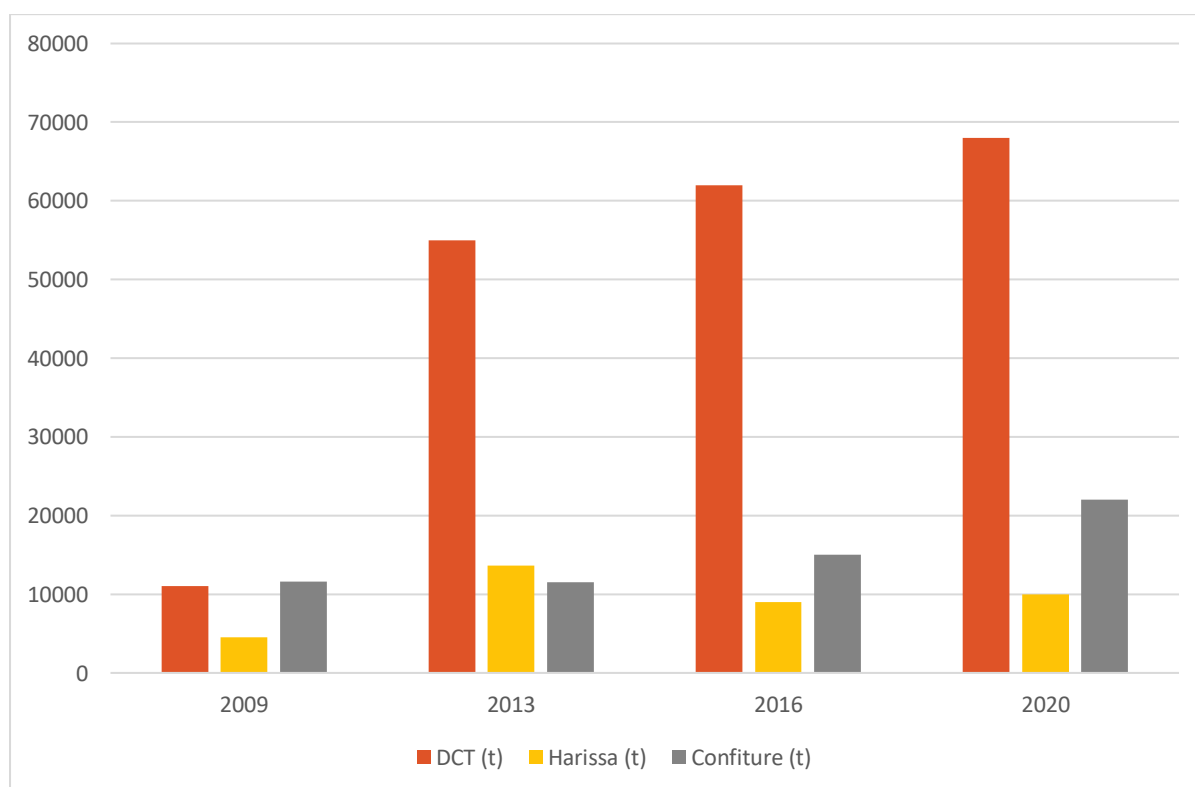
en location 3 récolteuses. Ces 3 machines ont au total une capacité de récolte de 400 ha/campagne (40 jours).

Malgré la grande diversification conglomerale qu'a effectué le groupe, les nombreux investissements de la CAB, à la fois en termes d'installation de nouvelles unités de transformation, d'extensions concentriques et de création d'unité d'assistance technique, sont tout de même révélateurs de la volonté du maintien et de développement, parallèlement aux autres filiales nouvellement créées, de l'activité mère qui est la transformation de tomate. Ces extensions sont aussi révélatrices de la stratégie globale de la CAB qui consiste à maximiser son profit en agissant, en plus de la maîtrise des coûts de production, sur l'économie d'échelle ; augmenter davantage la production et élargir sa part de marché.

2-5- Productions de la CAB :

Notons que le principal produit de la CAB est le DCT (figure 07). L'entreprise produit aussi le simple concentré de tomate (CT), un produit d'un taux de matière sèche moins important (22%) que le DCT (28%).

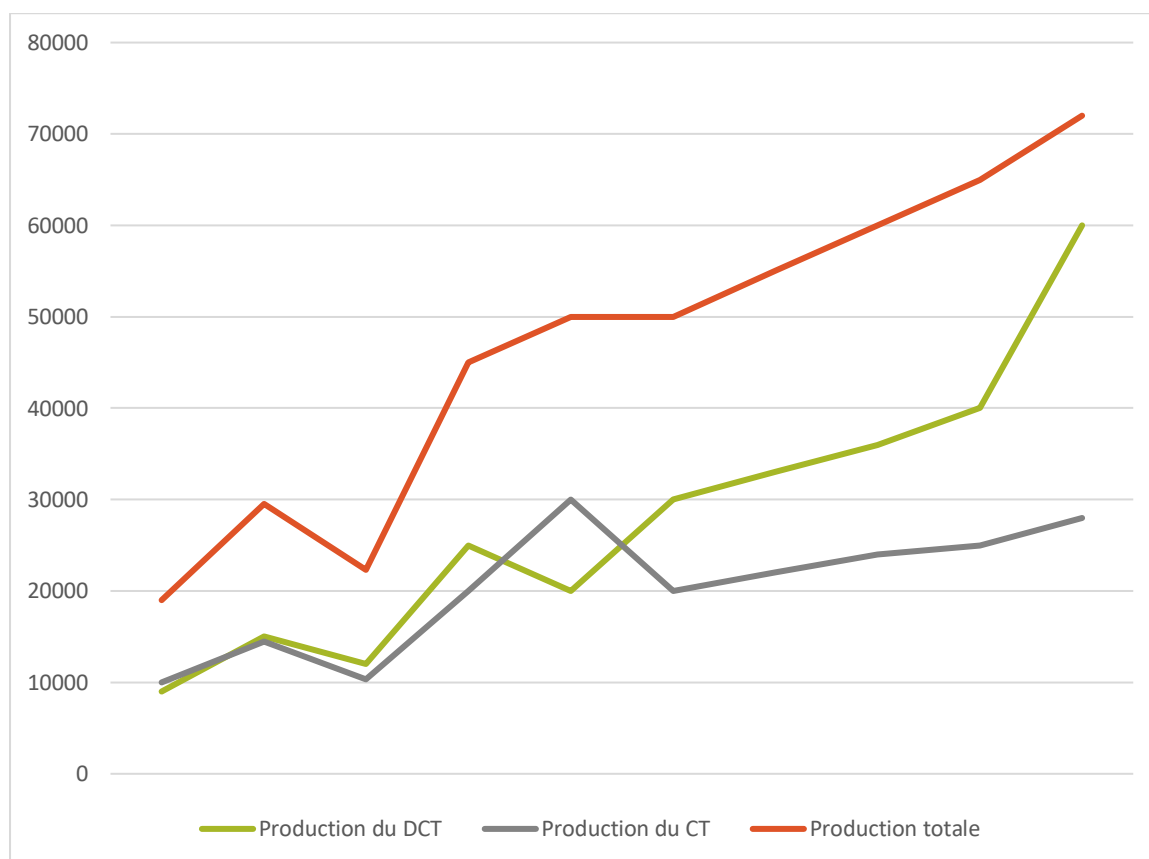
Figure 07 : Les quantités de DCT (CT compris), Harissa et confiture produites par la CAB entre 2009 et 2020



Source : élaboré par nous même

Par ses extensions, la CAB est devenue le leader national en termes de capacité de transformation. Cette stratégie a aussi fait de l'entreprise le leader national du marché de DCT. D'après ses propres déclarations, sa part de marché actuelle (2021) dépasse les 50%. La production de la CAB a considérablement augmenté ces dernières années. Elle a été multipliée par 5 en l'espace de quatre ans seulement. Cette dernière a atteint les 56 mille t en 2013.

Figure 08 : Evolution de la production de la CAB en double et simple concentré de la tomate



Source : élaboré par nous même

Nous notons aussi que la production de la Harissa a considérablement augmenté et est passée de 4 557 t en 2009 à 13 635 t en 2013. C'est la production de la confiture qui a enregistré l'accroissement le plus faible. Elle est passée de 11 599 t en 2009 à 12 131 t en 2013. Malgré ces augmentations, le DCT reste le produit essentiel de la CAB. La part de ce dernier dans la production globale de l'entreprise ne cesse d'augmenter. Sa part relative est passée de 40 à plus de 75% entre 2009 et 2015. Précisons que la CAB fabrique le DCT et CT sous emballage de $\frac{1}{4}$ kg, $\frac{1}{2}$ kg et 1 kg, la confiture de pomme (quantité très faible) et d'abricot en boîtes de $\frac{1}{2}$ kg et 1kg et la Harissa en boîte de $\frac{1}{4}$ kg, $\frac{1}{2}$ kg et 1kg.

2-6- Processus de fabrication de DCT

Comprendre les extensions réalisées par la CAB nécessite d'avoir une vision claire concernant tout le processus de fabrication de DCT qu'adopte l'entreprise. Décrire ce dernier nous permet de déterminer les segments de la chaîne de production qui reflètent la capacité de l'entreprise et leurs effets sur les différents aspects (réception, transformation, etc.). Pour ce faire, nous prenons l'exemple de la CAB 1 (l'unité de transformation de Bouati) afin de décrire brièvement (sans entrer dans les détails techniques) son processus de transformation, qui est par ailleurs identique à celui de la CAB 2 et 3. Notons que la majeure partie des quantités reçues pendant la saison de récolte est transformée en TCT que l'entreprise stocke. Ce dernier est déstocké progressivement au cours de l'année pour être transformé avec le TCT importé en DCT.

Le processus de transformation de tomate fraîche en DCT comporte plusieurs étapes allant de la réception de tomate fraîche à l'obtention du produit fini conditionné dans des boîtes de différents poids. Ces étapes, sont présentées dans ce qui suit :

I. Réception

A son entrée dans les locaux, les camions transportant la tomate passent par le pont bascule pour la pesée. Les tomates sont ensuite déversées par une pression d'eau dans un bassin de réception où est effectué un prélavage censé débarrasser les livraisons des boues, germes superficiels et autres déchets provenant des champs.

II. Lavage

Les tomates sont ensuite acheminées à l'intérieur de l'usine sur des tapis roulant disposant de pulvérisateurs et un système de vibration permettant d'effectuer un deuxième lavage à l'eau potable et de les débarrasser des cailloux. Un dernier lavage est enfin réalisé au niveau de la chaîne de transport vers le tapis de triage.

III. Triage et découpage

Un tapis spécialisé fait ensuite tourner les tomates sur elles-mêmes permettant d'effectuer un tri manuel. Elles sont mises ensuite dans des cuves où des pompes volumétriques les acheminent vers une machine broyeuse qui les transforme en purée. Cette dernière est ensuite envoyée dans la chaîne de cuisson et de préchauffeur par une force centrifuge.

IV. Cuisson et concentration

Les tomates sont en premier temps préchauffées à une température entre 70 et 90°C afin d'obtenir un jus de tomate et de désactiver les enzymes (Pectinase) libérées lors du découpage. La purée obtenue est acheminée vers les passoires par des vannes modulées par la pression du préchauffeur. Le jus est ensuite raffiné par un tamis afin de séparer le jus des résidus de peaux.

La concentration du jus est ensuite réglée sous l'action de la vapeur (vaporisation d'un taux précis d'eau afin d'obtenir un jus à la concentration souhaitée). Cette dernière est assurée par un groupe de distributeurs automatisés qui vaporisent l'eau et homogénéisent le produit.

V. Pasteurisation

La pasteurisation est effectuée par le Rothotherm à une température de 90°C afin de détruire les germes et homogénéiser les quantités au remplissage.

VI. Remplissage et sertissage

Des boîtes métalliques vides sont en premier temps nettoyées à la vapeur. Elles sont ensuite remplies par une remplisseuse-sertisseuse à une température de 85°C. A leur sortie de cette dernière, des dates de fabrication et de péremption ainsi que le numéro du lot sont mis sur chacune d'elles. Les boîtes sont ensuite stérilisées soit par vaporisation directe des boîtes ou par injection de l'eau chauffée à 92°C. Elles sont au final emballées dans des cartons et palettisées.

La capacité de réception est donc directement liée à la capacité des bassins de réception, à la capacité et la vitesse des tapis chargés de l'acheminement des livraisons à l'intérieur de l'usine (le maillon le plus déterminant), aux installations de déchargement des camions (vannes à eau, etc.) et à l'effectif d'employés mis en place.

La capacité de réception est déterminée aussi d'une manière indirecte par la capacité de transformation de l'usine. Si la chaîne de transformation est bloquée, les tapis et bassins de réception sont vite saturés, ce qui ralentit le processus de réception jusqu'à son arrêt.

Pour sa part, la capacité de transformation (appelée aussi de production) est déterminée par toutes les installations internes de l'usine. D'après le responsable du service des moyens généraux, certaines parmi ces dernières représentent des investissements lourds : pompe volumétrique, machine broyeuse, chaîne de cuisson, préchauffeur et installations pour la concentration, stérilisation et pasteurisation. D'autres installations sont moins coûteuses et

peuvent être facilement améliorées dont les passoires, la chaîne de tri manuel et les tamis de raffinage.

L'augmentation des capacités de réception et/ou de transformation sont liées l'une à l'autre ; l'augmentation des capacités des bassins et tapis de réception n'entraîne pas forcément l'augmentation de la capacité de réception de l'entreprise (sauf changement de processus de production – voir partie suivante) et de même, l'augmentation du nombre des installations de la chaîne de production (cuves, etc.) n'entraîne pas forcément une augmentation des capacités de transformation (sauf utilisation d'autres types de matières premières).

Section 2 : méthodologie de l'enquête et traitement des données

2-1- Méthodologie de recherche empirique :

Dans cette section, nous présenterons le fonctionnement du service approvisionnement et son processus au sein de la CAB. Après avoir administré un entretien avec quelques dirigeants de l'unité, donc nous avons utilisé la méthode qualitative dans notre analyse.

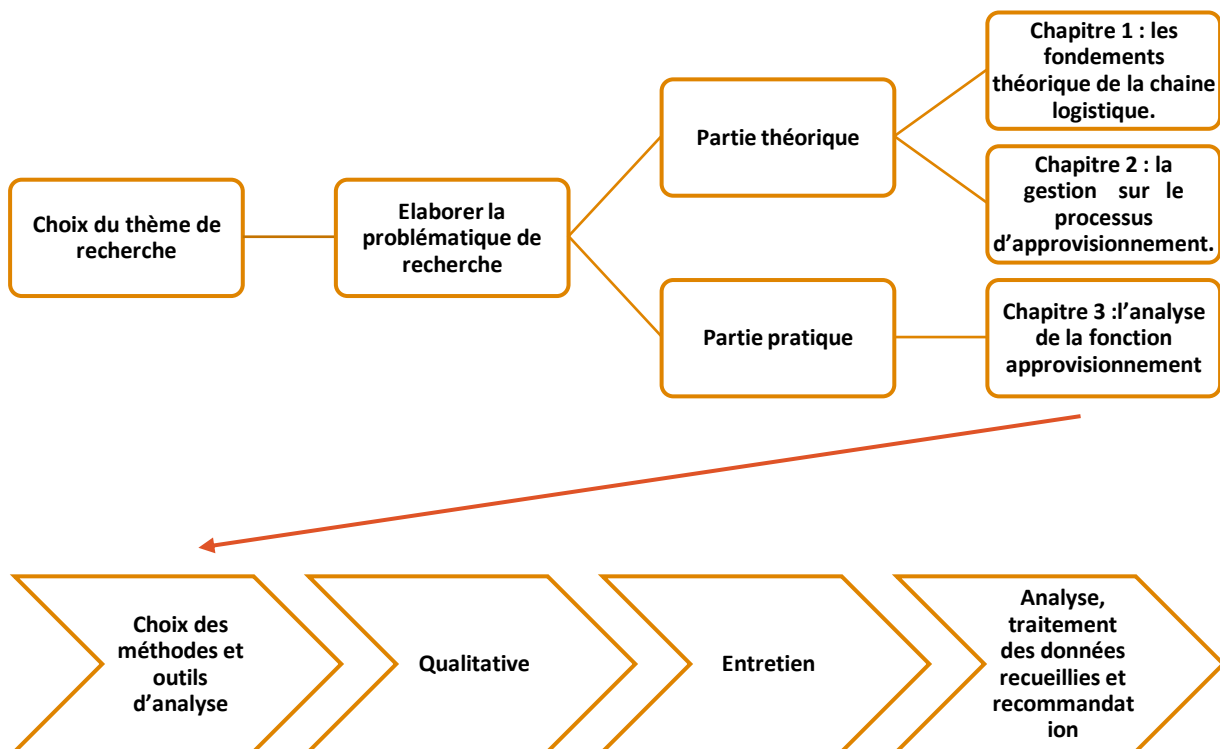
Nous avons constaté que plusieurs services sont concernés, directement ou indirectement avec le service approvisionnement pour l'élaboration du processus d'approvisionnement.

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

2-2- Présentation de plan méthodologique de l'étude :

Nous avons répondu à notre question de recherche en deux parties, la première partie composée de deux chapitres théoriques, et la deuxième c'est la partie pratique.

Figure 09 : synthèse de la chronologie du recueil des données.



Source : élaboré par nous même

2-3- Une méthode d'ordre qualitative :

Les méthodes qualitatives de recueil de données peuvent être classées en trois grandes catégories¹ :

- les entretiens individuels ;
- les réunions de groupes ;
- les techniques d'observation.

Concernant notre étude de cas nous avons effectué une enquête sur le terrain à travers d'un entretien individuel.

2-3-1- L'entretien :

Pour le recueil d'informations concernant le processus d'approvisionnement au sein de la CAB, nous avons réalisé un guide d'entretien.

2-3-2- Le guide d'entretien :

Il a joué un rôle capital dans la réalisation du travail. Nous nous sommes entretenues avec les différents acteurs du service des approvisionnements de la CAB, le responsable planification, commercialisation et de production afin de connaître et de comprendre les activités qu'ils effectuent, cela nous a permis, d'une part, de nous familiariser avec les tâches effectuées par chacun d'entre eux, et d'autre part, de connaître les méthodes appliquées pour gérer l'approvisionnement qui a lieu au sein de l'entreprise.

2-3-3- L'objectif de l'entretien :

L'entretien est « *un apport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé* »².

Pour réaliser notre travail, nous avons décidé de réaliser un entretien semi-directif, que ce type d'entretien consiste à poser des questions à l'interviewé afin de recueillir des pratiques et des témoignages et obtenir des réponses précises aux questions posées.

Notre entretien focalisé avec 3 responsables: le responsable commercial, le responsable de production et le responsable d'approvisionnement, afin d'apporter plus d'éclaircissements et de recueillir des faits, des expériences personnelles, il permet également de donner la

¹ ROCHE, (D) : *Rédiger et soutenir un mémoire avec succès*, éditions d'Organisation, Paris, 2007, P.48.

² CHABANI, (S) et OUACHRINE (H) : *guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales*, 2e édition, 2016, P.72.

substance à l'interprétation que nous pouvons effectuer, et donne par ailleurs la possibilité d'obtenir des informations complémentaires, il permet aussi de saisir les idées profondes telles qu'elles sont perçues et interprétées par les personnes interviewées afin d'approfondir le sujet de recherche, ainsi que l'influence de ce choix sur la fiabilité et la validité de recherche.

2-3-4- Les types d'entretien :

A. Entretien non directif :

Ce type d'entretien est un 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 générale³.

L'interview non directive, se caractérise par la liberté accordée à l'interviewé pour s'exprimer sur un thème le plus souvent très large.

B. 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 exemples⁴.

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

C. 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 recherche⁵.

L'interview directive très structurée, au cours de laquelle l'intervieweur pose des questions très précises dans un ordre prédéterminé.

Pour effectuer notre recherche en toute conformité, 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 contraint 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 latitude spontanée.

³ Ibid., p.73.

⁴ Idem

⁵ Ibid., p.74.

2-3-5- Mode de sélection :

L'entretien avec un nombre de dirigeants est important, telle que les dirigeants de la CAB, il n'est pas simple. Pour cela, il s'est avéré nécessaire d'introduire quelque responsable qui nous a paru la plus appropriée pour vérifier notre hypothèse.

Pour réussir notre étude et mieux comprendre le processus d'approvisionnement, nous avons procédé à la sélection du personnels des différents départements de la CAB, qui ont des catégories principales (cadres), et ce à des fins de bien comprendre le dysfonctionnement distingue au cours de la réalisation du processus, et puis pour que nous puissions donner des solutions adéquates.

Section 3 : analyse et traitement de l'enquête**3-1- Elaboration du guide d'entretien :**

Le guide d'entretien a été l'étape importante de notre travail afin de comprendre l'aspect qualitatif du sujet. Il est articulé autour de vingt-huit questions ouvertes, elles ont été définies d'une part, par rapport à la connaissance que nous avons et voulions acquérir du sujet et d'autre part, en intégrant des éléments introduits dans la partie théorique.

Notre guide s'articule autour de trois thèmes essentiels se présentent comme suit :

- I) La supply chain management au sein de la CAB ;
- II) Les options d'approvisionnements de la CAB ;
- III) La Supply chain amont.

I) La supply chain management au sein de la CAB**Question 01 :**

- **Avez-vous adopté des méthodes de gestion de la chaîne logistique au sein de votre entreprise ?**

Le responsable commercial a déclaré que leur entreprise avait une méthode de gestion de la chaîne logistique.

Question 02 :

- **Qu'est-ce qui motive la mise en œuvre de cette méthode ?**

Les raisons de la mise en œuvre de cette méthode sont les suivantes :

- ✓ Satisfaire le client final en termes de qualité/prix ;
- ✓ Élargir les canaux de distribution pour assurer l'approvisionnement d'une gamme complète de produits ;
- ✓ Augmenter la part de marché et améliorer la compétitivité de l'entreprise.

Cela nous permet de dire que CAB vise à répondre aux besoins des clients et à augmenter la compétitivité de l'entreprise. Ces deux objectifs sont les principaux objectifs du SCM que nous avons trouvé sur le toit de la Supply Chain Management house.

Question 03 :

- **Après que votre entreprise a mis en place la méthode de gestion de la chaîne logistique, quels changements ont eu lieu dans l'organisation ?**

Divers changements organisationnels après la mise en place d'une démarche SCM :

- ✓ Élaborer des budgets temporaires pour chaque structure afin d'assurer des ressources financières ;
- ✓ Appliquer la méthode MRP pour bien déterminer les besoins en composants basés sur la nomenclature des produits (prévision des ventes, disponibilité des matières premières, référentiel production) ;
- ✓ Coopération et interaction entre les processus de l'entreprise, les fournisseurs et les clients ;
- ✓ Optimisation des coûts avec le contrôle de la direction contrôle de gestion et la comptabilité analytique.

D'après la réponse du responsable commerciale, nous voyons que CAB attache une grande importance à la gestion de la chaîne logistique. Il a fait de nombreux changements organisationnels pour construire une supply chain efficace, mais ces changements ne suffisent pas pour obtenir une bonne gestion, donc c'est mieux qu'on fait appel à d'autres outils plus efficaces que les outils utilisés actuellement dans l'entreprise.

Question 04 et 05 :

- **Depuis combien de temps utilisez-vous cette méthode ?**
- **Quels facteurs entravent l'application de cette méthode ?**

A l'usine CAB, la méthode de gestion de la chaîne logistique est mise en place depuis 5 ans, et ISO 22000 impose aux entreprises de suivre cette méthode. Lors de l'application de la méthode SCM, l'entreprise a rencontré plusieurs obstacles :

- ✓ Le coût de mise en place d'un réseau de distribution aval ;
- ✓ Problème d'obtention de pièces détachées machines à l'étranger (délai réapprovisionnement, et le coût élevé du stockage de certaines pièces de rechange, etc.) ;
- ✓ Environnement économique (monopole fournisseur, système bancaire, direction des transactions de contrôle des prix de vente) ;
- ✓ La résistance des salariés de l'entreprise aux changements (opérationnels).

Nous avons remarqué de cette réponse que les principales contraintes rencontrées dans la mise en œuvre de la méthode SCM au sein de la CAB sont financières et humaines, il est donc nécessaire de bien gérer les ressources financières de l'entreprise, ainsi que l'entreprise en besoin à développer des programmes de formation pour les employés dans ce domaine afin de favoriser leur adaptation à l'évolution des technologies et des conditions de travail, tout en maintenant et en améliorant leurs qualifications professionnelles.

Question 06 :**➤ Qui sont les acteurs de votre chaîne logistique ?**

Les acteurs impliqués dans la chaîne logistique de la CAB sont :

- ✓ Fournisseurs de PM, emballages et machines
- ✓ Grossiste indépendant
- ✓ Représentants sur le terrain (franchisé).

De cette réponse, on voit que le réseau CAB est limité à ses fournisseurs directs et client final. Par conséquent, la chaîne logistique de la CAB est une chaîne logistique directe.

II) Les options d'approvisionnements de la CAB**Évolution du mode d'approvisionnement de la CAB :**

Afin de maximiser les profits, l'entreprise semble avoir adopté une stratégie d'économies d'échelle pour augmenter encore la production. Pour ce faire, CAB a considérablement amélioré ses capacités de traitement. En raison des flux irréguliers de matières premières achetées sur le marché local de la tomate fraîche, l'entreprise est confrontée à des risques majeurs dans l'optimisation des investissements. Afin de répondre à sa demande croissante, CAB a progressivement modifié son mode d'approvisionnement. Nous décrivons cette évolution ci-dessous, ainsi que les dispositions contractuelles de la CAB.

L'approvisionnement en matière première avant 2005

Avant la réalisation des extensions importantes qui ont eu lieu durant les années 2000, la CAB se basait en grande partie sur le marché local pour assurer son approvisionnement en tomate. Selon la responsable du service d'approvisionnement en matière fraîche, ce marché permettait à l'entreprise d'assurer la principale partie de ses besoins. L'indisponibilité du produit au cours de l'année sur le marché local et la variabilité des quantités d'une campagne à une autre ont poussé la CAB à diversifier ses sources et à se tourner en partie vers l'importation

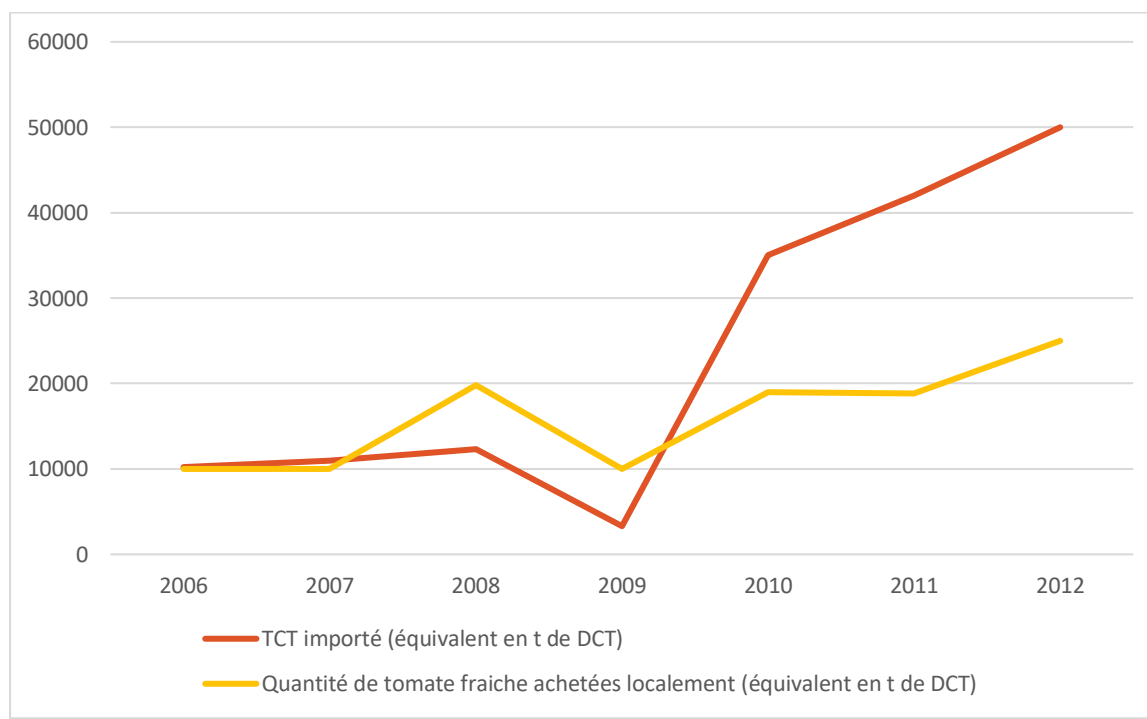
du TCT pour compléter ses achats et assurer ainsi le bon fonctionnement de ses unités de transformation au cours de l'année.

L'approvisionnement entre 2005 et 2009 : une première expérience contractuelle

L'important investissement de CAB pour augmenter la capacité de production, notamment en 2006 et 2008, a rapidement amené l'entreprise à faire face à des difficultés d'approvisionnement et la production nationale était de plus en plus insuffisante. Pour cette raison, CAB s'est tourné encore plus vers l'importation de TCT, notamment en achetant sur les marchés de la Chine, de l'Italie, des États-Unis et de la Tunisie. Les importations étaient à l'origine un substitut à l'ajustement de l'offre et sont rapidement devenues la principale source de l'entreprise.

Comme le montre la figure ci-dessous, les quantités de TCT ont augmenté jusqu'à 2012

Figure 10 : Evolution des quantités de tomate fraîche achetée localement et de TCT importé



*Toutes les valeurs (de TCT et de tomate fraîche) sont transformées en équivalent de DCT afin qu'elles soient comparables.

Source : élaboré par nous même

Présentant plusieurs risques, l'importation est aussi devenue un mode d'approvisionnement peu fiable pour la CAB. Pour réduire les risques relatifs à l'importation du TCT, la CAB avait engagé dès 2006, à petite échelle, une expérience de formalisation de ses rapports avec certains agriculteurs à travers des contrats oraux.

A travers ce contrat, l'entreprise s'engageait à former les agriculteurs, à leur fournir certains facteurs de production et à leur garantir les débouchés. Dans ce sens, la CAB fournissait gratuitement aux producteurs des semences de variétés hybrides qu'elle avait introduites, elle leur fournissait à crédit des plants en motte qu'elle produisait, elle les assistait techniquement (mode et quantité d'irrigation, type et quantité des engrais et PPS, etc.), elle supervisait strictement leurs itinéraires techniques et elle s'engageait à acheter toute leur production livrée au prix fixé d'avance par l'ACTOM. Pour leur part, les agriculteurs s'engageaient à appliquer les conseils des techniciens de la CAB, à leur permettre d'effectuer des supervisions et à livrer leur production à l'entreprise au prix préfixé.

L'approvisionnement après 2009 : le dispositif contractuel actuel de la CAB :

Les perturbations du marché mondial de TCT dues à la crise alimentaire de 2008 qui ont coïncidé avec le lancement formel de l'AC par l'Etat ont conduit la CAB à se tourner plus vers l'agriculture nationale.

Depuis, l'entreprise essaye de contracter avec un maximum de producteurs afin que tous ses achats de tomate fraîche locale soient effectués sous contrat, ce qui lui permet de récupérer les subventions susmentionnées. Ainsi, l'AC ne cesse de se développer, changeant le mode d'approvisionnement de la CAB. Cette dernière a assuré en 2014 plus de la moitié des besoins de l'entreprise (tous types de matière confondus) et la totalité des quantités de tomate fraîche. Les achats sur le marché au comptant ont de ce fait diminué jusqu'à disparaître complètement en 2014. Les quantités de TCT importées sont aussi en baisse depuis 2012.

Question 07 :

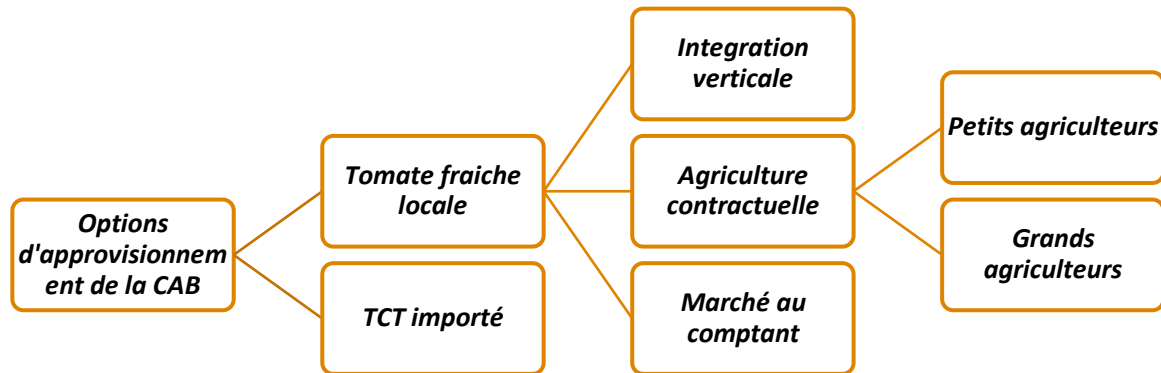
➤ Quelles sont les différentes options d'approvisionnement possibles pour la CAB

Selon le responsable d'approvisionnement, la CAB combine depuis plusieurs années tomate fraîche locale et TCT importé. La part de chaque type de matière première varie d'une année à une autre.

Quant aux tomates fraîche locale combine trois direction d'exploitation.

On peut résumer les options dans cette figure.

Figure 11 : Les différentes options d'approvisionnement possibles pour la CAB



Source : élaboré par nous même

A. Tomate fraîche locale ou TCT importé

Question 08 :

➤ Quels sont les déterminants des choix de la CAB à ce niveau ?

Le coût de revient de la matière première est le principal élément déterminant du choix du mode d'approvisionnement. Le coût de la TI locale est déterminé principalement par son prix d'achat et les subventions publiques. Celui du TCT est déterminé principalement par son prix d'achat sur le marché international et la politique de tarification douanière. Le prix de la tomate fraîche est fixé par les entreprises, principalement la CAB. La taxe douanière est un élément relativement stable (le même taux est maintenu depuis 2001).

Exemple :

Le coût de revient de la production de DCT à partir de la tomate fraîche locale comporte à la fois le prix d'achat de la matière première, le coût de réception des livraisons (employés chargés de la gestion des camions à proximité de l'usine, de la pesée et de déchargement), le coût de transformation (consommation énergétique, main-d'œuvre et amortissement des machines) et le coût de stockage. Le prix d'achat de la tomate fraîche sur le marché local en

2020 était de 10 DA. Les charges que nous avons mentionnées, autres que le prix d'achat de la tomate, sont de 2,1 DA. Le coût de revient d'un kg de tomate fraîche transformée était donc de 12,1 DA. L'obtention d'un kg de DCT nécessite la transformation de 5 kg de TI. Le coût de revient d'un kg de DCT issu de la transformation de tomate fraîche achetée localement est de 60,5 DA.

Selon les cadres de la CAB, les charges liées à l'importation du TCT concernent les frais d'ouverture de crédit documentaire (Credoc) dans une banque, frais de règlement, frais de débarquement, frais de douane (30% de la valeur des importations), frais de transit-séjour et frais de transport routier. En plus de ces charges, le coût de revient du TCT comporte aussi le prix d'achat (92 DA/kg en 2020), le coût de stockage et le coût de transformation⁶. Les charges, hors prix d'achat et taxe douanière, sont estimées par la CAB à 5 DA/kg de TCT. Le coût de revient d'un kg de TCT en 2020 était de 125 DA. L'obtention d'un kg de DCT nécessite la dilution de 0,71 kg de TCT. Le coût de revient d'un kg de DCT issu de la transformation de TCT était donc de 89 DA.

Après cet exemple, on voit que le recours à la tomate fraîche était légèrement plus rentable pour la CAB. La tendance haussière des prix du TCT et le coût de revient moins élevé de la tomate locale expliquent l'intérêt qu'a porté l'entreprise à la production nationale

Question 09 :

La politique de subvention et les prix du TCT sont des éléments changeants et dépassent l'autorité de l'entreprise.

➤ Alors quelles décisions l'entreprise peut-elle prendre si ces deux choses changent ?

Selon les cadres de la CAB, plusieurs scénarios ont été étudiés pour trouver la meilleure décision :

❖ Scénario 1, suppression des subventions et stabilité (ou augmentation) des prix internationaux du TCT :

Si le prix de 15 DA/kg est maintenu localement en cas de suppression des subventions, le coût de revient d'un kg de DCT issu de la transformation de tomate fraîche serait de 86 DA et restera donc plus rentable pour la CAB que l'importation du TCT.

⁶ Le processus de transformation de TCT implique moins d'étapes que celui de transformation de la tomate fraîche. Les étapes absentes pour la transformation de TCT sont la réception, le lavage, le triage et la cuisson.

- ❖ Scénario 2, maintien des subventions et diminution des prix internationaux du TCT :

Pour que le coût de revient d'un Kg de DCT issu de la transformation de TCT importé soit moins élevé que celui issu de la transformation de TI locale, il faut que le prix d'achat de TCT soit inférieur à 60 DA. Donc l'importation sera plus rentable pour la CAB.

- ❖ Scénario 3, suppression des subventions et diminution des prix internationaux du TCT :

Si les subventions sont supprimées, il faut que le prix d'achat de TCT soit inférieur à 120 DA pour l'importation sera plus rentable pour la CAB.

Actuellement, l'entreprise est dans le scénario qui a été attribué dans l'exemple précédent (attribution des subventions et augmentation des prix internationaux du TCT).

Question 10 :

- **Comment la stabilité et la disponibilité de la tomate fraîche nationale et du TCT importé sont-elles comparées ?**

La TI n'est disponible que durant une courte période de l'année (40 jours de récolte au maximum entre juillet et août). Les quantités produites (à Guelma comme en Algérie) sont variables d'une année à une autre. Cette situation peut s'aggraver dans des conditions similaires à celles décrites dans les scénarios 2 et 3 évoqués dans le point précédent. La production régionale et nationale baisse à chaque fois que les aides publiques sont supprimées ou quand des problèmes d'écoulement des récoltes sont survenus.

D'après cette réponse nous remarquons que les cadres de la CAB notent par ailleurs que le TCT, facilement stockable, est disponible durant toute l'année en quantité suffisante.

Question 11 :

- **Y a-t-il une grande différence dans l'infrastructure nécessaire pour l'utilisation de la tomate fraîche et du TCT ?**

La CAB importe des barils de TCT qu'elle transporte, généralement avec ses propres camions, depuis les ports de réception jusqu'à ses locaux. L'entreprise stocke ces barils dans des simples hangars protégés mais non frigorifiés. Le TCT est déstocké progressivement pour la production de DCT dans les mêmes chaînes utilisées pour la transformation de tomate fraîche

(le TCT ne nécessite pas d'installation spécifique). Les différentes étapes de production de DCT à partir de TCT sont la dilution, la pasteurisation, le remplissage des boîtes et leur sertissage.

Pour sa part, la tomate fraîche est pesée dans des ponts bascules, déchargée dans des bassins de réception, acheminée avec des tapis roulants à l'intérieur de l'usine, lavée par des pulvérisateurs, cuite dans des cuves spécifiques et ensuite concentrée soit pour l'obtention de DCT ou TCT. Dans les deux cas, le produit fini est stocké dans les mêmes hangars de stockage de TCT importé.

Nous constatons donc qu'en plus des chaînes de production utilisées pour la transformation de TCT, l'utilisation de la tomate fraîche locale nécessite d'autres installations. Nous n'avons pas pu obtenir les données concernant la valeur des machines en question de la part de la CAB. La grande différence entre les prix des différentes marques rend leur estimation peu fiable. Comparativement à la tomate fraîche, l'utilisation du TCT importé nécessite la possession des moyens de transport.

Question 12 :

➤ **L'entreprise est-elle actuellement capable de tous les équipements ?**

Actuellement la CAB dispose de tous ces équipements. Ses unités de transformation sont aptes à l'utilisation de TCT et de tomate fraîche. Le mode d'utilisation du TCT permet une transformation progressive et régulière sur toute l'année. En revanche, l'arrivée en masse des quantités de tomate fraîche oblige l'entreprise à réaliser des extensions de ses capacités, notamment celles de réception, pour pouvoir réceptionner dans de brefs délais les livraisons des agriculteurs.

Question 13 :

➤ **Comment comparez-vous la qualité des tomates fraîches nationales et du TCT importé ?**

Selon les responsables, la qualité gustative moindre du produit final (DCT) issu de la dilution du TCT importé, ce dernier est souvent jugé d'une mauvaise qualité sanitaire (utilisation de tomates d'OGM, taux élevé de produits chimiques de conservation et d'autres produits agricoles). Même si l'origine de la matière première ne semble pas trop préoccuper les simples consommateurs en Algérie, à cause de sa mauvaise qualité et effet sur la demande nationale des conserveries, l'utilisation du TCT importé a tout de même une mauvaise

réputation parmi les agriculteurs, les diverses institutions (MADRP, ONILEV, DSA, CAW, ministère du Commerce et douanes) et les associations des consommateurs (APOCE).

Relativement, la TI produite localement peut être considérée d'une meilleure qualité gustative et sanitaire.

Question 14 :

- **Bien que la qualité soit bonne pour les tomates locales, comment expliquez-vous leur moindre coût par rapport aux TCT importé ?**

Les cadres de la CAB signalent le faible taux de prix de la TI produite localement. Selon eux, ceci est dû au non-respect des normes de production de la part des agriculteurs – pépinière traditionnelle, irrigation par aspersion au lieu du GAG et non-arrêt de l'irrigation 10 jours avant la récolte. Contrairement au TCT importé, l'utilisation de la TI, une matière première achetée auprès des producteurs locaux, est toujours appréciée par ces mêmes acteurs.

Résultats :

Comme le récapitule le tableau suivant, à présent, en termes de coût de revient, de qualité et d'effet sur l'image de l'entreprise, l'utilisation de la tomate fraîche produite localement semble être le meilleur choix pour la CAB. Par contre, en termes de disponibilité, de stabilité et d'infrastructure nécessaire (extension), l'utilisation de TCT peut être considérée comme étant le meilleur choix.

Tableau 01 : Évaluation des différents éléments déterminants le choix des matières premières

	Coût	Disponibilité	Stabilité	Infrastructure	Qualité	Image
Tomate fraîche locale	✓				✓	✓
TCT importé		✓	✓	✓		

✓ : meilleur choix à faire.

B. Recours au marché, recours au l'AC, ou recours à la production propre

Question 15 :

- **Concernant l'agriculture contractuelle, pouvez-vous me parler un peu des contrats avec les agriculteurs ?**

En fonction de la gamme de services offerts par l'entreprise aux agriculteurs sous contrat, trois types de contrats peuvent être distingués : un simple contrat de commercialisation (CC) et deux contrats de « production assistée » où, en plus de son engagement à acheter la totalité de la production à un prix fixé à l'avance, l'entreprise fournit d'une manière sélective, certains facteurs de production.

Dans le premier contrat de production assistée que nous dénommons CPA-A, la CAB fournit des plants en motte à crédit, à hauteur de 50% de leur valeur, accorde des avances en espèces pour l'achat de 4 quintaux d'engrais par hectare (soit 50% des besoins de fertilisation), loue à crédit des récolteuses et assure aussi du conseil technique à la demande.

Dans le deuxième type de contrat de production assistée (CPA-B), les plants en motte sont fournis entièrement à crédit, l'avance en espèce équivaut à la valeur de 8 quintaux d'engrais par hectare, la CAB assure aussi un appui technique personnalisé à la demande (suivi, essais de nouvelles variétés, formation), loue à crédit des récolteuses et vend, à crédit sur plusieurs années et sans intérêt, des machines agricoles, notamment des planteuses et des récolteuses.

Question 16 :

- **Retour au niveau de la tomate fraîche locale. Quels sont les déterminants des choix de la CAB entre la tomate fraîche achetée sur le marché, via l'agriculture contractuelle et produite par la CAB ?**

Selon le responsable, c'est la même chose que les tomates locales et TCT importés, dans ce cas ils dépendent du coût de revient, de la stabilité et la disponibilité, de l'infrastructure nécessaire et de la qualité.

Question 17 :

- **Pouvez-vous nous faire une comparaison des coûts pour chacun ?**

Le coût de production de 1 kg de DCT en utilisant la tomate fraîche achetée dans le cadre de l'AC s'élève à 58 DA.

Le coût de production de 1 kg de DCT en utilisant la tomate fraîche achetée sur le marché au comptant qui comporte le prix d'achat de la matière première (13 DA en moyenne) et le coût de transformation (2,1 DA), s'élève à 75,5 DA.

Les ingénieurs de la CAB déclarent que le coût de revient de 1 kg de DCT issu de la transformation de la tomate produite par la CAB, peut être ramené à 45,5 DA en cas d'une intégration verticale qui permet de réduire le coût de la tomate fraîche jusqu'à 7 DA/kg.

Question 18 :

- **Comment la stabilité et la disponibilité de la stabilité et la disponibilité de la tomate fraîche en cas de recours au marché, à l'agriculture contractuelle et à la production propre sont-elles comparées ?**

La CAB connaît une grande concurrence sur la matière première locale. En recourant au marché au comptant, la CAB peut être confrontée à la fois aux risques de variation de la production (variation des rendements et superficies). Les quantités qu'elle achète sur ce marché peuvent donc être variables. Ce mode d'approvisionnement est très risqué.

L'AC quant à elle, permet à l'entreprise d'adopter certains mécanismes pour assurer l'exécution des contrats (incitation à réaliser des investissements spécifiques et autres). En plus de ces mécanismes, la prime attribuée par l'État dans le contexte étudié constitue une garantie efficace contre le risque d'opportunisme. Les contractants qui ne livrent pas leur récolte à la CAB perdent normalement cette subvention. Les contrats offrent à l'entreprise une possibilité d'adopter des mécanismes pour inciter les agriculteurs à lui livrer leurs récoltes. En assurant l'accès des agriculteurs à certains facteurs de production et en les assistant techniquement, la CAB peut diminuer les risques de production. Par ailleurs, les risques de mauvaises récoltes, de détournement des facteurs de production attribués par l'entreprise dans le cadre de l'AC et de hold-up (non-livraison) sont présents.

Comparée au marché et à l'AC, la production propre permet sans doute une meilleure disponibilité de la matière première à l'entreprise qui peut exploiter la superficie désirée et suivre l'itinéraire technique souhaité ce qui lui permet d'avoir une quantité correspondant plus au moins à ses besoins. La production propre permet aussi d'éviter complètement les problèmes de non-livraison. L'entreprise détient en totalité le droit de propriété sur les récoltes. L'intégration permet aussi de réduire au minimum les risques de production. La CAB pourrait produire selon l'itinéraire technique qu'elle souhaite.

Question 19 :

- **Y a-t-il une grande différence dans l'infrastructure nécessaire pour l'approvisionnement en tomate fraîche sur le marché, via l'agriculture contractuelle et dans une exploitation propre ?**

Le recours au marché ne nécessite aucune infrastructure de réception de tomate fraîche spécifique. Cependant, la généralisation de l'AC dès 2009, unique moyen d'approvisionnement de la CAB en tomate fraîche depuis, a nécessité des investissements en capacités supplémentaires de réception ; les capacités de l'entreprise sont passées de 3200 t/jour en 2008 à 7800 en 2016. L'entreprise est aussi contrainte de réaliser des extensions pour gérer les délais de livraison. La production propre qui permet de réduire les risques d'approvisionnement (non livraison), confronte par ailleurs l'entreprise d'une manière directe aux risques de production, supportés par les agriculteurs dans les autres modes de coordination. Les pertes en cas de non-production causée par des aléas climatiques et autres, peuvent être considérables. L'entreprise devrait aussi chercher, négocier avec, et recruter un grand nombre d'employés, qu'elle doit ensuite former et contrôler. Ceci est susceptible d'augmenter considérablement les coûts de transaction ex ante mais aussi ex post, pendant plusieurs années.

Question 20 :

- **Comment comparez-vous de la qualité de la tomate fraîche achetée sur le marché, via l'agriculture contractuelle et produite par la CAB ?**

Le mauvais état des tomates livrées (dégradées vu le mode de transport inappropriée et les longs délais d'attente) ne semble pas être une contrainte pour la CAB du fait que les livraisons sont transformées juste après leur réception. Le principal problème lié à la qualité auquel fait face l'entreprise concerne le faible taux de Brix des récoltes. Les agriculteurs de la région produisent selon les itinéraires techniques qu'ils souhaitent (variété, type de plant, mode d'irrigation). La qualité des récoltes vendues sur le marché au comptant est très variable.

L'AC, offre à la CAB la possibilité d'améliorer le taux de matière sèche des livraisons en incitant ses contractants à adopter de meilleurs facteurs et techniques de production et à respecter certaines normes.

L'intégration verticale (production propre) permet l'obtention de tomate d'une qualité supérieure, parce qu'elle offre à l'entreprise la possibilité de décider de tous les détails liés à la production et le transport.

Résultats :**Tableau 02 : Evaluation des différents éléments déterminants le choix d'approvisionnement de la CAB**

	Coût	Disponibilité	Stabilité	Infrastructure	Qualité	Image
Recours au marché				✓		
Recours à l'AC	✓×	✓×	✓×	✓×	✓×	✓
Recours à la production propre	✓	✓	✓		✓	

✓ : meilleur choix à faire, ✓× : choix acceptable.

III) La supply chain amont**Question 21 :**

- **Comment gérez-vous les opérations de transport ? Quels sont les modes de transport utilisés ?**

Les services de transport jouent un rôle important dans l'efficacité et la performance globale des activités du département d'approvisionnement, ainsi que la productivité de l'entreprise, car les retards de livraison peuvent entraîner des ruptures de stock, ce qui peut entraîner la paralysie de certains services. Au niveau de la CAB, l'entreprise gère l'activité de transport en amont en fonction de la charge du fournisseur, en utilisant plusieurs modes de transport tels que le transport maritimes, transport routier et transport aérien. Elle dispose de son propre mode de transport routier pour approvisionner le commerce primaire afin de réduire les coûts et de renforcer sa présence commerciale, mais elle utilise aussi des camions loués en cas de besoin.

Nous avons constaté que l'entreprise vise à optimiser le transport et les méthodes de transport en amont pour réduire les coûts.

Question 23 et 24 :

- **Quels sont vos principaux fournisseurs ? Et quels sont vos critères de sélection des fournisseurs ?**

Les fournisseurs des CAB sont :

- ❖ Des fournisseurs locaux : AGROFILM Packaging (Sétif), Général emballage (Bejaia), Maghreb emballage (Oran), Tali emballage (sétif), Creative invest (Bordj Bou Arréridj), etc.
- ❖ Des fournisseurs étrangers : fournissent les matières premières, le matériel et l'emballage (Fiorini international (Italie), Rovema (France- Italie), Ocrim Spa (Italie), etc.)

Les principaux critères de sélection de ces fournisseurs sont par ordre d'importance :

- ✓ La qualité
- ✓ Le prix
- ✓ Les délais de livraison
- ✓ Le service après-vente

Question 24 et 25 :

- **Entretenez-vous des relations de partenariat avec vos fournisseurs ? Avez-vous procédé à une intégration avec vos fournisseurs ?**

Le responsable a déclaré qu'il n'y a pas de partenariat entre l'entreprise et ses fournisseurs car ces relations n'apporteront aucun avantage à l'entreprise. De cette réponse, nous avons remarqué le manque de partenariats avec les fournisseurs, même si cela est important.

Selon le responsable a répondu par oui il y a une intégration avec les fournisseurs dans le but d'améliorer la gestion et le réapprovisionnement des stocks de matières premières, de réduire les délais de livraison des matériaux, améliorant ainsi le service client. Par conséquent, nous avons remarqué que l'intégration des fournisseurs est un facteur important dans la chaîne logistique de la CAB.

Question 26 :

- **Utilisez-vous les SRM (Supplier Relationship Management) pour gérer les relations fournisseurs ? Utilisez-vous d'autres technologies pour la gestion des relations fournisseurs ?**

Au niveau des CAB, seulement les SRM sont utilisés pour gérer les relations fournisseurs, elles permettent à l'entreprise :

- d'améliorer le processus d'approvisionnement avec les fournisseurs.
- d'améliorer la communication avec ses différents fournisseurs.
- de partager les informations avec les fournisseurs.
- de mieux connaître chaque fournisseur.
- de diminuer les coûts de production et d'améliorer la qualité, tout en diminuant le prix du produit final.

D'après cette réponse, on voit que le SRM est un concept permettant aux entreprises une sécurisation des approvisionnements par une intégration, un suivi du fournisseur et par une amélioration de la communication entre les deux partenaires.

Question 27 et 28 :

- **Utilisez- vous la méthode JAT (juste à temps) pour gérer les stocks ? Que pensez-vous de cet outil ?**

De l'avis du responsable, utiliser la méthode JAT a un impact négatif sur la production, car les entreprises qui pratiquent dans le temps sont très dépendantes des fournisseurs et font face à des risques : inflation des stocks en amont et ruptures en aval. De plus, ce dernier n'est pas toujours prêt pour résister à de longues périodes de temps. Pour cette raison, CAB n'utilise pas la méthode JAT. On voit à partir de cette réponse que la méthode juste à temps est difficilement applicable aux entreprises qui n'ont pas de commandes régulières.

3-2- Difficultés et remarques :

Durant notre passage à la CAB, nous avons pu constater 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 rationnelles dans la prise de décision au sein des différents services de l'entreprise.

- ❖ Les Longues étapes et la complexité de processus d'approvisionnement.
- ❖ Un manque de compétences dans certains services en ce qui concerne l'utilisation de la technologie.
- ❖ Le réseau et la messagerie connaissent parfois des bégues qui causent le non-respect des délais et qui rendent le travail pénible.
- ❖ L'intensité de la concurrence nationale en ce moment.
- ❖ Manque de motivation par les employés à cause du système d'accession aux promotions basée sur des rapports subjectifs et non sur les compétences, et la même chose pour

l'obtention des formations adéquates qui sont détournées, dans la plupart des cas pour des fins personnelles.

- ❖ Les suggestions proposées par les employés et les stagiaires ne sont guère prises en compte par les supérieurs.
- ❖ La domination de toutes les décisions. Concernant les transactions entre les régions, l'accord de la CAB à Guelma est obligatoire, c'est elle-même qui décide entre quelles régions la transaction sera faite.
- ❖ Manque la coordination entre les différents services.
- ❖ Le manque d'intérêt de l'entreprise a mettre en évidence l'application des méthodologies marketing aux produits.

3-3- Recommandation

Au terme de cette analyse, nous avons formulé quelques propositions pour la CAB permettant éventuellement d'atteindre ses objectifs liés à son processus d'approvisionnement. Et pour que puisse améliorer l'efficacité de ses approvisionnements et la qualité de ses services :

- ❖ La mise en place d'un système de coordination entre les unités et les services approvisionnements en mettant un réseau d'information qui leur permet de répondre efficacement aux ses besoins.
- ❖ La coordination de fonction d'approvisionnement avec les autres fonctions de l'entreprise afin déterminer un bonne l'expression des besoins.
- ❖ Décentraliser la prise de décision concernant les changements de programme d'approvisionnement pour éviter la lenteur d'information concernant pour la passation de commande.
- ❖ Investir sur un ERP qui permet de gérer toutes l'activité de la structure (finance, logistique, maintenance, RH...).
- ❖ Connaître les marchés et les sources d'approvisionnement pour toutes les catégories d'achat et surveiller leurs évolutions en matière des prix.
- ❖ Dès l'arrivée des conteneurs de matières premières TCT au port, leur déchargement doit se faire dans un délai acceptable, ce qui va permettre d'éviter le paiement de frais de magasinage et de surestaries qui sont une énorme perte financière pour l'entreprise.
- ❖ La recherche de plusieurs fournisseurs pour toutes les matières premières s'impose à la CAB. Cela lui permettra, lors de la passation de ses commandes, de faire un meilleur choix sans subir les contraintes d'aucun fournisseur.

- ❖ Mettre en place une nouvelle stratégie de gestion de stocks afin d'éviter les ruptures de stocks.
- ❖ La CAB doit constituer un stock de sécurité suffisant de matières premières en magasin pour éviter les ruptures de stocks et assurer la bonne continuité de la production.

CONCLUSION GENERALE

La fonction approvisionnement occupe une place très importante dans l'entreprise, et c'est un facteur clé de la réussite de l'organisation. Il détermine dans une certaine mesure le succès des autres composants de la Supply Chain Management.

Dans ce mémoire, nous essayons de répondre à diverses questions soulevées au niveau de l'introduction générale. Le but de ce travail est d'analyser le processus d'approvisionnement de la CAB, une entreprise bien connue dans son domaine d'activité.

Afin de bien traiter notre sujet, nous avons choisi d'étudier une recherche documentaire, en commençant par la logistique globale et ses finalités... vers une logistique d'approvisionnement et son importance.

Dans la partie pratique, après les recherches que nous avons menées au sein de l'entreprise d'accueil, nous avons essayé de comprendre l'importance accordée aux approvisionnements. Nous avons fourni un résumé des entretiens avec les cadres supérieurs du CAB et tenté de répondre aux principales questions. Nous avons présenté une synthèse de l'entretien que nous avons eu avec des cadres supérieurs de la CAB, et nous avons essayé de répondre à la question principale ce qui est : **Quels sont les dysfonctionnements du processus d'approvisionnement de la CAB et comment peut-il être amélioré ?**

CAB s'efforce d'améliorer et d'optimiser son processus d'approvisionnement afin de maintenir son image de marque sur le marché. Au terme de cette étude, nous avons constaté les insuffisances suivantes :

- ✓ Lourdeur de la procédure dans le processus d'approvisionnement ;
- ✓ Manque de communication entre certaines structures de l'entreprise ;
- ✓ Manque de disponibilité pendant les épidémies ou forte demande.

Dans notre analyse du processus d'approvisionnement, nous avons constaté que la CAB déterminait ses besoins en fonction de l'expérience d'approvisionnement antérieure, ce qui nous a conduits à rejeter la première hypothèse.

Pour la recherche de fournisseurs, la CAB utilise plusieurs méthodes de consultation des fournisseurs. Ces méthodes ont été développées auparavant, pour lesquelles nous avons vérifié la deuxième hypothèse.

La CAB a une procédure spéciale à travers L'AC, cette procédure permet la bonne maîtrise du processus d'approvisionnement parce qu'il est clair et ne cause pas de problème ce qui va mettre en évidence la confirmation de la troisième hypothèse.

L'entreprise dispose de tous les moyens et compétences nécessaires pour assurer une gestion efficace pour assurer le bon déroulement de ses activités, mais malheureusement, ces moyens n'ont pas été utilisés efficacement, ce qui confirme notre quatrième hypothèse.

En fin, l'ampleur du thème et le manque d'informations sont les principales difficultés dans le développement de ce travail, mais c'est une expérience riche en termes de niveau professionnel, de formation théorique et de communication interpersonnelle.

Nous espérons que nos recherches pourront impliquer d'autres personnes, suivre le développement continu de la CAB et constater l'impact des nouvelles dispositions prises après que nos travaux aient atteint des résultats.

Bibliographie :

Ouvrage :

- Alain COURTOIS et Chantal BONNEFOUS, *Indicateurs de performance*, Hermès, 2001
- A-RAMBAUX, «*Gestion économique des stocks*», Edition, DUNOD, 2eme édition, Paris 1963
- BARRY, Mamadou, *Audit Contrôle Interne : Audit financier et comptable des entreprises*, 2è édition, 2009 Dakar
- BECOUR, Jean Charles et Bouquin, Henry, *Audit opérationnel, efficacité, efficience ou sécurité*, 2è édition, 1996 paris
- BOWERSOX, D et CLOSS, D : *Logistical Management*, 2000 New Dehli
- BRUEL, Olivier, 3è édition, *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*, Dunod, 2008 paris
- BRUEL, Olivier : «*politique d'achat et gestion des approvisionnements* » ; Edition DUNOD, 1991 paris
- BRUEL, Olivier, *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*, 2è édition, Dunod, 1998 paris
- CAVERIVIERE, Patrick, *Le guide de l'acheteur : la boîte à outils des bonnes pratiques d'achat*, Edition démos, 2007 Paris
- CHABANI, (S) et OUACHRINE (H) : *guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales*, 2e édition, 2016
- DENEESTERE (Rene), LORINO (Philippe), NOTTIS (Nicolas) : *contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise*, édition DUNOD, 2006 PARIS
- DURAN. J.P, « *Les approvisionnements* », édition Gualino, 2003 Paris
- EDIGHOFFER J.R, *Précis de gestion d'entreprise*, Edition Nathan, 2004
- Gérard Cappelli : « *Le rôle essentiel des achats* », édition Le Club Rodin, 2012
- Jean-Michel. M et EMMANUELLE. B, « *Mesurer la performance de la fonction achats, édition d'organisation* », Paris, 2010
- K-LOCKYER, «*guide de la gestion des stocks*», 2eme Edition organisation, paris 1974,
- LEEDERS. M et al, « *la gestion des approvisionnements et des matières* », 3eme édition, Moréal, 2006
- MANSILLON, G, et Alis, *mercatique d'action commerciales*, éd. Fauchez, paris, 2001
- PERROTIN. R, LOUBERE. J, « *Stratégies d'achat : sous-traitance, coopération, partenariat* », édition d'organisation, Paris, 2002
- PERSON. H, « *Guide pratique de la fonction achat et approvisionnement en PME/PMI* », édition. Maxime, Paris, 2000
- Philippe CLOUET « *LES ACHATS, un outil de management* », les éditions d'organisation, 1989, Paris
- Pierre MÉDAN et Anne GRATACAP, *Logistique et Supply Chain Management*, Dunod, 2008
- RAMA RAO, *logistics and supply chain management*. Cours inédit, UNR-Butare, 2000-2001
- Rémy LE MOIGNE, *Supply Chain Management*, Dunod, 2017
- Rémy LE MOIGNE, *Supply Chain Management*, Dunod, 2017

- ROCHE, (D) : Rédiger et soutenir un mémoire avec succès, éditions d'Organisation, Paris, 2007
- ROTTA-FRANZ, Thierry et Bel, Gestion des flux dans les chaînes logistiques, Hermès, 2001
- S. VÉRONNEAU, L'information dans la chaîne logistique, Revue française de gestion n°186, 2008
- STADTLER et KILGER, Supply Chain Management and Advanced Planning, Springer, 2005

Travaux universitaires :

- ❖ MOREL. T, « la mesure de la performance achats dans les projets de développement de produits nouveaux », mémoire pour l'obtention de mastère en management stratégique des achats, institut d'administration des entreprises, Grenoble, 2007
- ❖ PELIER. T, « Mesure de la performance achats dans le cadre d'un projet de sous-traitance de prestations du BTP », mémoire pour l'obtention d'un master en achats internationaux et supply Chain management, école IDRAC, Lyon, 2011

Dictionnaire :

- ✓ Cambridge Advanced Learner's Dictionary, 2013
- ✓ Dictionnaire : «La rousse de poche»

Documents et rapports :

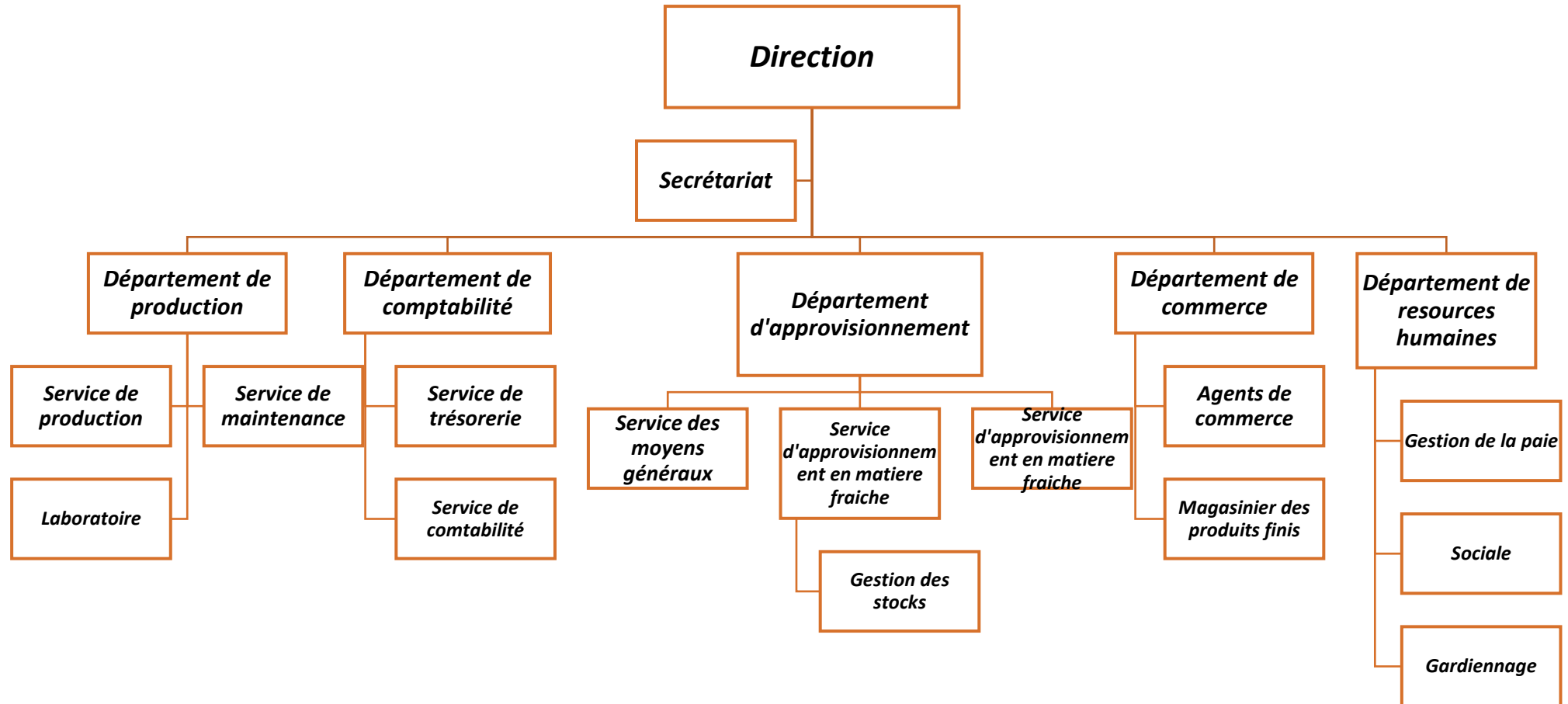
- Documents interne de l'entreprise

Sites web :

- ✚ <http://www.wikipedia.org>
- ✚ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/processus/64066>
- ✚ www.toyota-global.com

ANNEXE 01

Figure 04 : l'Organigramme de la CAB



Annexe 2 : guide d'entretien.

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

Option : Distribution et SCM

Guide d'entretien

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales à l'Ecole des hautes études commerciales, ayant pour thème «ESSAI D'ANALYSE DU PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT», nous vous prions de bien vouloir nous accorder quelques minutes de votre précieux temps pour répondre aux questions ci-après.

Nous vous remercions d'avance pour votre aimable collaboration.

I) La supply chain management au sein de la CAB

- **Avez-vous adopté des méthodes de gestion de la chaîne logistique au sein de votre entreprise ?**
- **Qu'est-ce qui motive la mise en œuvre de cette méthode ?**
- **Après que votre entreprise a mis en place la méthode de gestion de la chaîne logistique, quels changements ont eu lieu dans l'organisation ?**
- **Depuis combien de temps utilisez-vous cette méthode ?**
- **Quels facteurs entravent l'application de cette méthode ?**
- **Qui sont les acteurs de votre chaîne logistique ?**

II) Les options d'approvisionnements de la CAB

- **Quelles sont les différentes options d'approvisionnement possibles pour la CAB**
- **Quels sont les déterminants des choix de la CAB à ce niveau ?**
- **Alors quelles décisions l'entreprise peut-elle prendre si ces deux choses changent ?**
- **Comment la stabilité et la disponibilité de la tomate fraîche nationale et du TCT importé sont-elles comparées ?**
- **Y a-t-il une grande différence dans l'infrastructure nécessaire pour l'utilisation de la tomate fraîche et du TCT ?**
- **L'entreprise est-elle actuellement capable de tous les équipements ?**

- **Comment comparez-vous la qualité des tomates fraîches nationales et du TCT importé ?**
- **Bien que la qualité soit bonne pour les tomates locales, comment expliquez-vous leur moindre coût par rapport aux TCT importé ?**
- **Bien que la qualité soit bonne pour les tomates locales, comment expliquez-vous leur moindre coût par rapport aux TCT importé ?**
- **Concernant l'agriculture contractuelle, pouvez-vous me parler un peu des contrats avec les agriculteurs ?**
- **Retour au niveau de la tomate fraîche locale. Quels sont les déterminants des choix de la CAB entre la tomate fraîche achetée sur le marché, via l'agriculture contractuelle et produite par la CAB ?**
- **Pouvez-vous nous faire une comparaison des couts pour chacun ?**
- **Comment la stabilité et la disponibilité de la stabilité et la disponibilité de la tomate fraîche en cas de recours au marché, à l'agriculture contractuelle et à la production propre sont-elles comparées ?**
- **Y a-t-il une grande différence dans l'infrastructure nécessaire pour l'approvisionnement en tomate fraîche sur le marché, via l'agriculture contractuelle et dans une exploitation propre ?**
- **Comment comparez-vous de la qualité de la tomate fraîche achetée sur le marché, via l'agriculture contractuelle et produite par la CAB ?**

III) La supply chain amont

- **Comment gérez-vous les opérations de transport ? Quels sont les modes de transport utilisés ?**
- **Quels sont vos principaux fournisseurs ? Et quels sont vos critères de sélection des fournisseurs ?**
- **Entretenez-vous des relations de partenariat avec vos fournisseurs ? Avez-vous procédé à une intégration avec vos fournisseurs ?**
- **Utilisez-vous les SRM (Supplier Relationship Management) pour gérer les relations fournisseurs ? Utilisez-vous d'autres technologies pour la gestion des relations fournisseurs ?**
- **Utilisez-vous la méthode JAT (juste à temps) pour gérer les stocks ? Que pensez-vous de cet outil ?**

Table des matières :

Dédicaces

Remerciements

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale.....1

Chapitre 01 : les fondements théorique de la chaine logistique.....5

Section 01 : définitions et notions sur la logistique.....7

1-1 histoire et évolution de la logistique.....7

1-2 Définition.....9

1-3 L'importance de la logistique.....10

1-4 Les finalités de logistique.....10

A. Court terme.....10

B. Moyen terme.....11

C. Long terme.....11

1-5 Les flux de la logistique.....11

1-6 La classification des décisions logistiques.....12

Section 02 : de la logistique au SCM.....14

2-1 Les définitions de « supply chain » et « supply chain management ».....15

2-1-1 La « supply chain ».....15

2-1-2 Le « supply chain management ».....15

2-2 Les principes du supply chain management.....16

2-2-1 L'intégration de la chaîne logistique.....16

2-2-2 L'optimisation des processus.....18

2-3 Les objectifs du supply chain management.....19

2-3-1 L'amélioration de la performance économique.....20

I. L'optimisation des achats.....20

II. L'optimisation des approvisionnements.....21

III. L'optimisation du stock.....22

IV. La distribution.....24

V. La temporalité.....24

Section 03 : la logistique d'achat et d'approvisionnement.....25

3-1 L'approvisionnement.....25

3-1-1 Définitions.....25

3-1-2 Les objectifs de la fonction d'approvisionnement.....26

a)	Objectif de quantité.....	26
b)	Objectif de qualité.....	26
c)	Objectif de coût.....	26
d)	Objectif de délais.....	26
3-1-3	La politique d'approvisionnement.....	26
1.	le choix entre la fabrication et la sous-traitance.....	26
2.	Concernant la centralisation ou la décentralisation des approvisionnements.....	27
3.	Concernant le choix entre un fournisseur unique et fournisseur multiple.....	28
3-1-4	Les enjeux de la fonction Achat et Approvisionnement.....	29
3-2	La gestion des achats.....	30
3-2-1	La politique générale des achats.....	30
3-2-2	Le processus d'achat.....	31
3-2-3	L'organisation de la fonction achat.....	31
3-2-4	L'importance de l'acheteur.....	32
3-2-5	Situation générale aujourd'hui et facteurs d'évolution de la fonction achat.....	33
3-3	Liens entre fonctions Achats et Approvisionnements.....	34
Chapitre 02 :	la gestion sur le processus d'approvisionnement.....	36
Section 1 :	le processus d'approvisionnement.....	38
1-1	Définition d'un processus.....	38
1-2	L'organisation du processus d'approvisionnement.....	38
1-2-1	les acteurs.....	39
1-3	Le processus d'approvisionnement.....	40
1-3-1	La budgétisation et suivi des engagements.....	40
1-3-2	L'expression des besoins.....	40
1-3-3	L'évaluation et la sélection des fournisseurs.....	41
1-3-4	La passation de la commande.....	42
1-3-5	La réception de la commande.....	42
1-3-6	La réception de la facture.....	43
1-3-7	La comptabilisation de la facture de paiement.....	44
1-3-8	L'archivage de la facture et pièces jointes.....	44
Section 02 :	La gestion des stocks.....	45
2-1	Définition de gestion des stocks.....	45
2-2-1	Objectifs et rôle de la gestion des stocks.....	45
A.	Les objectifs d'ordre comptable.....	45
B.	Les objectifs d'ordre de gestion.....	46

2-2-2 Le rôle de la gestion des stocks dans l'entreprise.....	46
2-3 Document et indicateur de gestion des stocks.....	46
2-3-1-1 Fiche casiers.....	47
2-3-1-2 Fiche de stock.....	47
2-3-1-3 Fiche de commande.....	47
2-3-1-4 Bon de réception.....	47
2-3-1-5 Bon de sortie.....	47
2-3-1-6 Bon d'intégration.....	47
2-3-1-7 Bon réintégration.....	48
2-3-1-8 Demande d'achat.....	48
2-3-1-9 Programme de production.....	48
2-3-1-10 Liste colisage.....	48
2-4 La relation de la gestion des stocks avec les autres fonctions de l'entreprise.....	48
2-4-1 La relation de la gestion des stocks avec la direction générale.....	48
2-4-2 La relation de la gestion des stocks avec la fonction financière et comptable.....	49
2-4-3 La relation de la gestion des stocks avec la fonction commerciale.....	49
2-4-4 La relation de la gestion des stocks avec la fonction de production.....	49
2-4-5 La relation de la gestion des stocks avec la fonction approvisionnement.....	50
2-4-6 La relation de la gestion des stocks avec la fonction achat.....	50
Section 03. La relation entre la fonction Achat et Approvisionnement.....	51
3-1 Management de la fonction Achat et Approvisionnement.....	51
3-2 Manager la relation fournisseurs.....	52
3-3 Le processus de management de la relation fournisseurs.....	53
3-3-1 La connaissance du marché fournisseurs.....	54
3-3-2 La présélection et l'évaluation des fournisseurs.....	55
3-3-3 La consultation.....	55
3-3-4 La transmission des besoins	56
3-3-5 La maîtrise des risques liés aux achats et approvisionnements	57
3-3-6 La qualification	58
3-4 La performance de la fonction Achat et Approvisionnements	58
3-4-1 La mesure de la performance des achats	60
3-5 Objectifs de mesure de la performance des achats	60

3.6. L'évaluation de la performance de la fonction Achat et Approvisionnement	61
3-7 Le tableau de bord des achats et approvisionnements	62
3-8 Les intervenants dans l'atteinte de la performance de la fonction Achat et Approvisionnements ..	64
3-8-1 Les systèmes d'Information	64
3-8-2 Les contrôleurs de gestion	64
3-8-3 Le Directeur des achats et approvisionnements	64
3-8-4 Les acheteurs	64
3-8-5 La direction générale	65
Chapitre 03 : L'analyse de la fonction approvisionnement	66
Section 1 : présentation de l'entreprise	67
1- Présentation du groupe Amor BENAMOR	67
1-1 Fiche signalétique du groupe	68
1-2 historique du groupe AMOR BENAMOR	68
1-3 L'évolution du groupe AMOR BENAMOR au fil du temps	70
1-4 Structure des filiales du Groupe BENAMOR	72
1-5 Engagements et objectifs du groupe Amor Benamor	74
1-5-1- Les engagements	74
1-5-2- Les objectifs et les missions	75
2-1- Présentation de l'organisation d'accueil « conserverie Amor BENAMOR » CAB	75
2-2 Qualité des produits	75
2-3- Organisation de la CAB	76
2-3-1 Le département d'approvisionnement	76
2-3-2- Le département de production regroupe aussi trois services	77
2-3-3- Le département de comptabilité quant à lui, regroupe deux services	77
2-3-4- Le département des ressources humaines	77
2-3-5- Le département de commercialisation a comme principaux rôles	77
2-4- Capacités de production et leur extension	77
2-5- Productions de la CAB	80
2-6- Processus de fabrication de DCT	82
I. Réception	82
II. Lavage	82
III. Triage et découpage.....	82
IV. Cuisson et concentration	83
V. Pasteurisation	83
VI. Remplissage et sertissage	83
Section 2 : méthodologie de l'enquête et traitement des données	85
2-1- Méthodologie de recherche empirique	85

2-2- Présentation de plan méthodologique de l'étude	85
2-3- Une méthode d'ordre qualitative	86
2-3-1- L'entretien	86
2-3-2- Le guide d'entretien	86
2-3-3- L'objectif de l'entretien	86
2-3-4- Les types d'entretien	87
A. Entretien non directif	87
B. Entretien semi directif	87
C. Entretien directif	87
2-3-5- Mode de sélection	88
Section 3 : analyse et traitement de l'enquête	89
3-1- Elaboration du guide d'entretien	89
I) La supply chain management au sein de la CAB	89
II) Les options d'approvisionnements de la CAB	91
III) La supply chain amont	102
3-2- Difficultés et remarques	104
3-3- Recommandation	105
Conclusion générale	106
Bibliographie	
Annexes	