

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES



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

Option : **Distribution et supply chain management**

Thème :

**L'analyse du processus logistique
de la fonction
d'approvisionnement
Etude de cas : Entreprise PCH**

Elaboré par :

M, TAMRABAT Aymen

Mme, HADDOUCHE Hiba

Encadrée par :

Laoudj Ouardia

Maitre de conférences à l'EHEC

9^{ème} promotion

Juin 2022

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES



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

Option : Distribution et supply chain management

Thème :

**L'analyse du processus logistique
de la fonction
d'approvisionnement
Etude de cas : Entreprise PCH**

Elaboré par :

**M, TAMRABAT Aymen
Mlle, HADDOUCHE Hiba**

Encadrée par :

**Laoudj Ouardia
Maitre de conférences à l'EHEC**

9^{ème} promotion

Juin 2022

Remerciements

Tout d'abord, nous voudrions remercier ALLAH Tout-Puissant de nous avoir donné le courage, la foi et la volonté de mener à bien cet humble travail.

Nous tenons à exprimer nos sincères remerciements à notre encadreur Dr. Ouardia LAOUDJ pour son immense aide et son soutien.

Nous tenons également à exprimer nos remerciements à toute l'équipe de travail de PCH, particulièrement l'effectif de département approvisionnement et achat.

Nous présentons nos sincères remerciements à Mr. Yacine BENCHRIFIA chef de DSD à PCH de nous avoir intégré au sein de l'entreprise et à notre maître de stage Mr. Riad BOUDARAA et Mme AFROUKHE qui ont consacré leur temps pour nous orienter et conseiller tout au long de la réalisation de ce mémoire

Nous remercions également tous nos professeurs de l'EHEC.

Nous remercions chaleureusement les membres du jury pour l'honneur qu'il nous ont fait en acceptant d'évaluer notre travail.

Enfin, nous tenons à remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail de recherche.

Merci à tous.

Dédicace :

J'ai tout le plaisir de dédier ce modeste travail à :

A mes chers et estimés parents il n'y a vraiment aucune dévotion pour exprimer mon attachement, mon amour et mon affection, je vous dédie cet humble travail pour prouver que vous avez toujours su me combler de tous mes sacrifices et de ma grandeur douce.

Puisse dieu tout puissant vous gardez et vous procurer santé et bonheur.

A tous ce qui m'ont indiqué la bonne voie rappelant que la volonté fait toujours les grands hommes.

A mes sœurs et à toute ma famille maternelle et paternelle.

À mon cher binôme, je suis très reconnaissant pour sa coopération et sa persévérance, qui m'ont inspiré, ainsi que toute sa famille.

A tous mes amis sans qui la vie ne semblerait bien fade, et surtout mes amis Sid Ahmed et Nadhir je vous souhaite la prospérité et le succès.

Et toutes les personnes qui nous ont aidés à faire ce travail et à le réaliser.

AYMEN.

Dédicaces

Je dédie ce travail

A ma maman qui m'a soutenu et encouragé durant ces années d'études,

Quelle trouve ici le témoignage de ma profonde reconnaissance.

A mon père, mon frère, ma sœur (hana), ma tante, mamayi et papayi ; ceux qui ont partagé avec moi tous les moments d'émotion lors de la réalisation de ce travail, ils m'ont chaleureusement supporté tout au long de mon parcours.

A tous mes amis Avec qui J'ai passé les meilleures années du master et les meilleurs souvenirs et à qui je souhaite plus de succès.

A Mr. Riad BOUDARAA et Mme Fahima AFROUKHE pour leur aident, soutien morale et encouragement.

Sans oublier mon binôme Aymen pour son soutien, sa patience et sa compréhension tout au long de ce projet.

Je vous remercie pour votre soutien et encouragement sans vous ce travail n'aurait jamais vu le jour.

A tous ceux que j'aime

HIBA.

ملخص

في بيئة تنافسية، فإن الأولوية الأولى لأي شركة هي تلبية مطالب المستهلكين. للقيام بذلك، فإن هدف كل كيان هو التوريد والتسليم في الوقت المحدد، وبأسعار منخفضة وتنافسية، من أجل الحصول على ميزة تنافسية.

الهدف من وظيفة الشراء هو توفير جميع المقالات و / أو الخدمات التي تحتاجها الشركة لعملياتها في ظل أفضل الظروف الممكنة للجودة والتكلفة والسرعة والأمان. لذلك، فهي تتبع طريقة التوريد التي تشمل جميع الإجراءات والعمليات اللازمة لتحقيق هذه المواصفات

هذه المذكرة عبارة عن تحليل للعملية اللوجستية لوظيفة التوريد داخل الشركة PCH.

الهدف من دراستنا هو أولاً وصف المستوى الحالي للمعرفة في مجال الخدمات اللوجستية وإدارة عمليات الشراء. ثانياً، باستخدام نهج نوعي لجمع البيانات، وتحليله من أجل تحسينه.

أخيراً، وجدنا أنه من المفيد تسليط الضوء على نقاط القوة والقيود الخاصة بالشركة، بالإضافة إلى بعض الاقتراحات لتحسين عملية الشراء.

الكلمات المفتاحية: الخدمات اللوجستية الأولية، الشراء والمشتريات، وظيفة المشتريات، عملية الشراء، الخلل الوظيفي.

Résumé :

Dans un environnement concurrentiel, la préoccupation première de toute entreprise est de répondre aux besoins de ses clients. Pour cela, L'objectif de chaque entité est de fournir et de livrer à temps, à des coûts réduits et compétitifs, afin d'obtenir un avantage concurrentiel.

L'objectif de la fonction d'achat est de fournir tous les produits et/ou services dont l'entreprise a besoin pour ses opérations dans les meilleures conditions possibles de qualité, de coût, de rapidité et de sécurité. Donc, Elle suit un processus d'approvisionnement qui comprend l'ensemble des procédures et des opérations nécessaires pour répondre à ces exigences.

Ce mémoire de fin d'étude est une analyse du processus logistique de la fonction approvisionnement au sein de l'entreprise : PCH.

L'objectif de notre travail est de présenter un état des connaissances liées à la logistique et à la gestion du processus d'approvisionnement dans un premier temps.

Dans un deuxième temps, Tenter d'identifier et d'évaluer les dysfonctionnements existants dans le processus d'approvisionnement de PCH afin d'apporter des améliorations, suivant une démarche méthodologique basée sur une approche qualitative pour la collecte et l'analyse de données.

Pour conclure, Nous avons trouvé utile d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise, ainsi que certaines recommandations pour améliorer le processus d'approvisionnement.

Mots clés : logistique amont, achats et approvisionnement, la fonction approvisionnement, processus d'approvisionnement, dysfonctionnement.

Abstract:

In a competitive economy, meeting consumer needs is a top priority for any company. Every entity's purpose is to gain a competitive edge by producing and delivering within a certain time frame at reduced and competitive costs.

The procurement function's objective is to deliver all items and/or services the firm requires for its operations in the greatest possible quality, cost, time, and security. As a result, it follows a procurement process that encompasses all processes and operations necessary to meet these requirements.

This thesis is an analysis of the logistics process of the supply function within the company: PCH. The goal of our study is to first describe the current level of knowledge in logistics and procurement process management. Second, using a qualitative approach to data gathering, try to find and analyze the dysfunction in the PCH purchase process in order to improve it. Finally, we found it helpful to highlight the company's strengths and limitations, as well as some suggestions for improving the procurement process.

Keywords: upstream logistics, purchasing and procurement, the procurement function, the procurement process, dysfunction.

Listes des figures :

Figure 1 : Les quatre grands types de la logistique.....	7
Figure 2 : les 10 activités et zones génériques de l'entrepôt.....	21
Figure 3 : cycle complet de commande	23
Figure 4 : les trois étages informationnels sur la chaîne logistique	25
Figure 5 : L'impact des achats sur le résultat économique.....	29
Figure 6: Mission et objectif opérationnels de la fonction d'achats	32
Figure 7 : le processus d'achat	34
Figure 8 : Organigramme de la fonction « approvisionnement ».....	40
Figure 9: liens entre l'approvisionnement et la logistique	41
Figure 10 : Critères de performance d'un système d'approvisionnement	43
Figure 11 : Critères de choix des différentes méthodes d'approvisionnement.	44
Figure 12 : Schéma synthétisant les différentes phases du processus d'approvisionnement.....	48
Figure 13 : Vision schématique d'un stock	49
Figure 14 : Lien entre le stock et le délai	50
Figure 15 : Analyse ABC	54
Figure 16 : Les principales missions de la PCH.....	60
Figure 17 : La stratégie de la PCH.....	61
Figure 18 : Les résultats de la stratégie de la PCH	61
Figure 19 : Macrostructure de la PCH.....	62
Figure 20 : L'organisation et l'implantation géographique de la PCH	63

Liste des tableaux :

Tableau 1: La relation entre l'incoterm et les modes de transport	19
Tableau 2 : Typologie des risques propres aux achats	30
Tableau 3 : Présentation de la méthode ABC	55
Tableau 4: Profil des interviewés	78
Tableau 5 : Analyse SWOT du PCH	90

Listes des abréviations

- BL : Bill of Loading.
- CA : Chiffre d'affaires.
- CA : Conseil d'Administration.
- CD : Conseil de direction
- CHU : Centre Hospitalier Universitaire.
- CIM : Commission Inter Marché.
- CIF : Convention relative au transport international ferroviaire.
- CIP: Carriage and Insurance Paid.
- CFR : Cost and Freight.
- CMR : Convention de transport de Marchandise par Route.
- COPEO : Commission d'Ouverture des Plis et d'Evaluation des Offres.
- COTIF : La Convention relative aux transports internationaux ferroviaires
- CPT : Carriage Paid To.
- DAM : Direction Achats Médicaments.
- DAP : Delivered At Place.
- DAT : Delivered At Terminal.
- DC : Direction commerciale
- RCD: Réactifs chimique dentaire.

Sommaire :

Introduction générale	1
Chapitre 01 : Cadre conceptuel de la fonction logistique	4
Introduction	4
Section 1 : Notion fondamentaux sur la logistique :	5
Section 02 : Les fonctions de la logistique	9
Section 03 : La gestion des flux logistiques	13
Conclusion	26
Chapitre 02 : Gestion de processus d’approvisionnement	27
Introduction	27
Section 1 : La fonction achat	28
Section 2 : la fonction d’approvisionnement.	38
Section 3 : Gestion des stocks (GDS)	48
Conclusion	56
Chapitre 03 : Analyse des facteurs d’amélioration du processus d’approvisionnement.	57
Introduction	57
Section 01 : Présentation de l’organisme d’accueil (la Pharmacie Centrale des Hôpitaux	57
Section 02 : Présentation des étapes d’acquisition de produits pharmaceutiques par la	
PCH :	67
Section 03 : Présentation de la méthodologie de l’enquête et l’analyse des résultats	74
Section 4 : Présentation et analyse des résultats	78
Conclusion :	93
Conclusion générale :	95

Introduction générale

Dans le contexte des changements et des évolutions de l'économie mondiale, l'entreprise opère dans un environnement de plus en plus complexe où la concurrence est féroce. Donc, Elle doit s'adapter et prouver son existence par la compétitivité, l'innovation et l'adaptabilité afin de répondre aux nouvelles demandes du marché, d'obtenir un avantage concurrentiel et de se rendre difficile à imiter.

Cependant, Dans ce marché incertain et en constante évolution, disposer d'une fonction logistique permet aux entreprises de maintenir leur niveau de performance afin d'atteindre leurs objectifs. L'objectif de la logistique, qui est d'accroître les performances de l'entreprise en gérant les flux en amont et en aval, est considéré comme l'une des fonctions les plus cruciales de l'entreprise. En effet, Il s'agit désormais d'un véritable centre de profit, car il a le potentiel d'agir sur l'optimisation du triptyque cout, délais et qualité.

De nombreuses entreprises s'appuient sur la *supply chain amont* pour améliorer leur compétitivité. Autrement dit, le domaine des achats et approvisionnements. La fonction d'achat est l'une des composantes essentielles d'une organisation commerciale qui achète et vend des produits finis. Sa performance est donc une source de création de la valeur.

La fonction d'achat et d'approvisionnement est définie comme la fonction chargée d'obtenir tous les biens, services et prestations dont l'entreprise a besoin, soit en tant que partie du produit fini, soit en tant que composante essentielle de ses opérations.

Cette fonction doit permettre d'obtenir le bien ou le service demandé au niveau de qualité souhaité, dans la quantité souhaitée, au moment souhaité, pour le prix le plus bas possible et dans les meilleures conditions de service possibles.

Le responsable des achats doit effectuer une planification stratégique pour atteindre cet équilibre tout en gardant à l'esprit les objectifs immédiats et à long terme. Il est chargé de gérer la fonction achats dans un cadre défini afin d'en tirer le meilleur parti.

Les achats et l'approvisionnement, tout comme les ressources humaines, la comptabilité et les finances, sont considérés comme des fonctions. Cependant, ils sont avant tout un processus inter fonctionnel à l'échelle de l'entreprise.

Ce processus d'approvisionnement, qui est une série d'opérations permettant à une entreprise de fournir à un utilisateur un bien ou un service qui n'est pas disponible dans l'entreprise, commence par l'expression d'un besoin et se termine par la réception de la marchandise dans les conditions souhaitées, et doit passer par différentes étapes que nous détaillerons minutieusement dans notre travail.

Chaque organisation doit gérer, intégrer, contrôler et analyser le processus d'approvisionnement afin d'être bien préparée, ce qui nécessite une amélioration continue des nombreuses étapes du processus afin d'éviter tout dysfonctionnement potentiel.

Il n'est pas rare que les gens confondent les fonctions "Achats" et "Approvisionnement". Bien que ces deux activités aient un objectif commun, qui est de répondre aux besoins en matériaux consommables et équipements qui sont articulés pour l'exploitation de l'entreprise.

Il est donc essentiel de faire la distinction entre les termes "Achats" et "Approvisionnement", qui sont parfois confondus dans les pensées de nombreux managers qui ne font pas toujours la distinction entre les deux.

L'objectif principal de notre étude est de démontrer l'importance des achats pour les entreprises et de mieux connaître les rôles des "Achats" et des "Approvisionnements", et plus précisément pour améliorer nos connaissances de base, de connaître son application tant sur le plan théorique que sur le plan pratique dans les entreprises économiques.

Nous avons choisi la pharmacie centrale des hôpitaux PCH, une société commerciale publique spécialisée dans la distribution pharmaceutique.

Cette entreprise est connue pour sa position sur le marché pharmaceutique algérien, son expérience, son engagement à améliorer ses performances commerciales et l'attention qu'elle porte à la qualité de ses produits.

Notre étude de cas se déroule au sein du service d'approvisionnement, qui est composé de deux structures (service des achats et service des stocks).

Le choix de notre thème portant sur : « l'analyse du processus logistique de la fonction d'approvisionnement » n'est pas fortuit. En effet, Plusieurs facteurs nous ont poussé à le traiter, notamment ses liens étroits avec notre domaine d'expertise, la "distribution et supply chain management", ainsi que le désir de comprendre son application pratique dans le cadre commercial afin de clarifier l'apparente confusion entre les concepts d'achat, d'approvisionnement et de gestion des stocks.

Pour la réalisation de ce travail, nous avons jugé utile de formuler la problématique suivante :

« Dans quelle mesure est-il possible d'améliorer le processus logistique d'approvisionnement de la pharmacie centrale ? »

Afin de répondre cette question centrale, quelques sous questions nous semble importantes, afin de cerner mieux notre analyse, à savoir :

- En quoi consiste le processus d'approvisionnement ?
- Comment les achats contribuent-ils à la création de la valeur pour l'entreprise ?
- Comment la performance des fournisseurs peut améliorer La performance achat au sein de PCH ?

Pour compléter notre analyse nous avons opté pour les hypothèses suivantes :

- Le processus d'approvisionnement est l'ensemble des opérations permettant de répondre au besoin de l'entreprise en produit ou service nécessaires à son bon fonctionnement.
- L'entreprise PCH est dotée d'un service d'achat capable d'assurer la disponibilité des produits au bon moment, au bon prix, au bon endroit et en quantité adéquate.
- Le choix optimal des fournisseurs de PCH peut améliorer la performance d'achat des produits pharmaceutiques à travers le triptyque cout, qualité et délais.

Dans notre travail de recherche nous avons cerné notre étude dans un cadre descriptif et analytique tout en respectant la logique d'entonnoir ; c'est-à-dire partant du générale au particulier.

Pour ce faire nous avons adopté une approche qualitative dans la collecte et l'analyse des données. Nous avons cerné le cadrage théorique autour du sujet traité à l'aide d'une revue de littérature constituée d'un fond documentaire composé de plusieurs ouvrages et travaux universitaires.

Dans le cadre de notre approche qualitative, nous avons mené une enquête sur le terrain à l'aide d'un guide d'entretien semi directif auprès des responsables bien sélectionnés. Les données collectées (les repenses des interviewé) ont été analysées en utilisant une grille de synthèse pour mieux renforcer notre analyse nous avons utilisé la grille SWOT afin d'identifier les forces et les faiblesses de la fonction d'approvisionnement.

Afin de mieux structurer notre travail de recherche nous l'avons décomposé en trois chapitres à savoir :

Le premier est intitulé « Le Cadre conceptuel de la logistique » : Les principes de base de la logistique, les types et les opérations de logistique, ainsi que la gestion des flux physiques et d'information seront tous couverts.

Le second chapitre portera quant à lui sur la « Gestion du processus d'approvisionnement» : Cela comprend la présentation de la fonction d'achat, des généralités sur le processus d'achat/approvisionnement et la gestion des stocks.

Le troisième chapitre et le dernier, qui est l'objet de notre recherche, s'intéresse principalement à l'aspect pratique des choses, y compris une description organisationnelle et fonctionnelle de l'organisation d'accueil, suivie d'une enquête qualitative sur le processus d'approvisionnement au sein de PCH. Enfin, identifier les insuffisances et les causes profondes de ses problèmes afin de formuler des recommandations et des idées.

Chapitre 01 :
**Le cadre conceptuel de la fonction
logistique**

Chapitre 01 : Cadre conceptuel de la fonction logistique

Introduction :

La logistique est une activité de service gérée par des logisticiens dont la vocation est de gérer flux de matières en fournissant et en gérant les ressources correspondant à la demande, aux conditions économiques et une qualité de service définie, dans des conditions de sécurité et une sûreté satisfaisante.

Dans ce chapitre, nous allons d'abord introduire les concepts de base de la logistique, Ensuite, il y a les fonctions et types logistiques, et enfin nous gérons les flux physiques et d'informations.

Section 1 : Notion fondamentaux sur la logistique :

1 Historique

La logistique vient du mot grec "Logistikos", un concept dont l'application varie avec l'espace et le temps. La logistique a des origines militaires car elle est effectuée dans les pays en guerre. Elle se charge d'approvisionner les troupes afin qu'elles maintiennent leurs capacités opérationnelles dans le temps. Ainsi, les deux industries de base de la logistique sont la gestion des stocks de marchandises et d'armes, puis le transport. C'est pourquoi la logistique moderne est née entre transporteurs et grossistes. Pour les produits à longue durée de vie, les concepts suivants sont apparus dans la logistique militaire "Soutien Logistique Intégré" : Activités qui aident les utilisateurs à acquérir un produit ou un appareil, De la conception au démontage, en passant par la production et la maintenance. En plus de cette application, des concepts logistiques développés au fil des années 60 et 70 occupent une place importante de la gestion des entreprises, en particulier des produits vendus aux consommateurs. Ces Universités, alors marquée par son approche marketing comme cible prioritaire à la logistique pour assurer la livraison des produits au service du client. Jusqu'à aujourd'hui, il y a une forte confusion entre la logistique et la distribution physique.

La logistique a été un sujet de réflexion intense pour les grands chefs militaires depuis les premiers conflits de l'humanité. Le point de vue adopté, ainsi que les normes établies pour créer un corps de connaissances logistique, ont évolué au fil du temps, reflétant l'intensité de la réflexion consacrée au domaine et la difficulté de trouver des principes intelligibles.

Dans l'acte de guerre, la logistique a toujours été un facteur décisif. Elle favorise le mouvement, aide au maintien d'une position en assurant le ravitaillement, et assure le transport du personnel blessé.¹

- **Extension de la fonction jusqu'à la production et la distribution : (la supply Chain)**

Pour promouvoir l'efficacité logistique, c'est-à-dire le respect du cahier des charges élaboré par le fabricant ou le distributeur, définit quand et où les marchandises doivent être stockées, les délais de Livraison et à quelles conditions. Les acteurs fonctionnels étendent leurs domaines Intervention "en amont" (gestion des flux matières, vers l'entrepôt) et "Aval" (gestion du flux de matière de l'entrepôt au lieu de distribution).

Une supply Chain est la chaîne de tous les intervenants de l'entreprise qui apporte les produits au consommateur ou à des entreprises².

On définit assez souvent la supply Chain comme : « la suite des étapes de production et distribution d'un produit depuis les fournisseurs des fournisseurs du producteur jusqu'aux clients de ses clients» .³

La chaîne logistique est entendue de manière globale c'est-à-dire notamment au sein de l'entreprise mais également au travers de l'ensemble des fournisseurs et de leurs sous-traitants.

¹ DORNIER (P), FENDER (M) : *La logistique globale*, édition ORGANISATION, paris, 2001, P.6.

² PIMOR (Y), FENDER (M) « *logistique : production distribution soutien* », édition DUNOD, 2010, p.8.

³ PIMOR (Y), FENDER (M), Op.cit, p.8.

2 Définition de la logistique :

Il y en a plusieurs définitions sur la logistique, parmi lesquelles on retient :

- « *La logistique est le processus qui englobe l'ensemble des activités qui participent à la maîtrise des flux physiques, à la coordination des ressources et des débouchés en cherchant à obtenir un niveau donné au moindre coût.* »¹
- « *La logistique est une partie des processus de la « Supply Chain Management » qui permet de planifier, mettre en œuvre et contrôler flux efficient et le stockage des biens et des services ainsi que d'informations, du point d'origine au point de consommation final avec pour objectif de satisfaire les exigences du client.* »²
- « *L'organisation, le planning, le contrôle et l'exécution des flux de biens depuis le développement et les approvisionnements jusqu'à la production et distribution vers le client final pour satisfaire aux exigences du marché avec le coût minimal et l'utilisation d'un capital minimum.* »³

3 La logistique au sein de l'entreprise (des processus interactifs) :

Le processus logistique détermine les activités à réaliser successivement tout au long du cycle de vie du produit, de la fabrication à la distribution. Le processus logistique commence à partir du moment où une personne commence à faire une recherche pour connaître le produit [service], que l'entreprise souhaite concevoir, puis commercialiser, et promouvoir. Seuls les produits conçus, développés, fabriqués, vendus, entretenus et utilisés, est démantelé, et les matériaux qui le composent trouvent de nouveaux usages.

Ce processus permet l'enchaînement du produit d'une étape à une autre, à l'aide d'un système d'information pour mieux réaliser les opérations logistiques, assurer et contrôler la continuité du processus, correction et prévention de non-conformité des produits.

4 Types de logistiques :

La logistique consiste à apporter ce qu'il faut, là où il faut et quand il faut. Schématiquement, nous pouvons identifier quatre types de logistiques qui sont liés au processus de réponse, à une demande client, ainsi qu'au traitement des produits usagés ou en fin de vie.

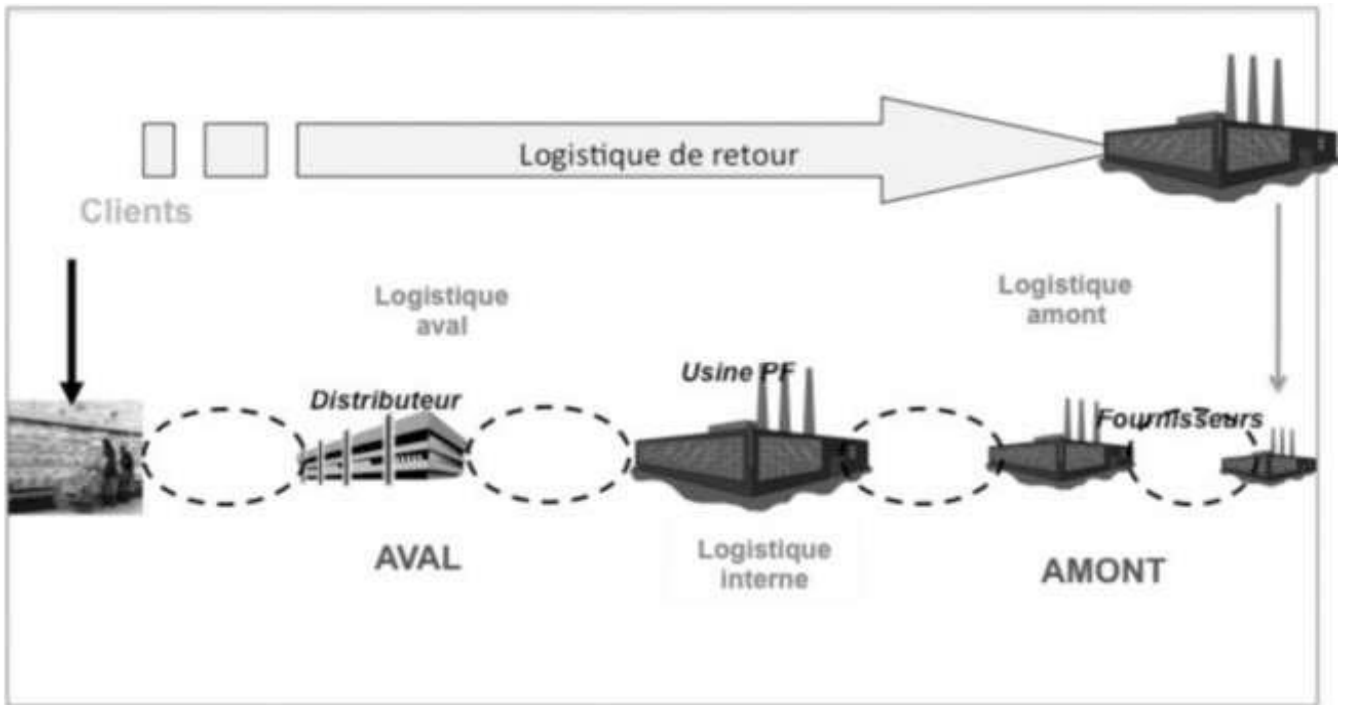
Il y a principalement la logistique aval (distribution), la logistique interne (gestion de production, management des opérations) et la logistique amont (approvisionnement). La gestion des produits hors d'usage ou en fin de vie est appelée logistique de retour

¹ DORNIER (P), FENDER (M), *Op.cit*, P.27.

² SAMI, (Alexandre) : *Stratégie logistique*, édition DUNOD, 2ème édition, Paris, 2001, P.23.

³DORNIER (P), FENDER (M), *Op.cit*, P.28.

Figure 1 : Les quatre grands types de la logistique



Source : DANIEL BRUN, FRANC GUERIN : « La logistique : ses métiers, ses enjeux, son avenir », Edition EMS, Paris, 2014, P55.

Il existe plusieurs logistiques différentes en termes d'objet et de méthodes :

- **Une logistique d'approvisionnement :** qui permet d'amener dans les usines les produits essentiels, Composants et sous-ensembles nécessaires à la production.
- **Une logistique d'approvisionnement général :** qui permet d'apporter à des entreprises de service ou des administrations les produits divers dont elles ont besoin pour leur activité (fournitures de bureau par exemple).
- **Une logistique de production :** qui consiste à apporter au pied des lignes de production les matériaux et composants nécessaires à la production et à planifier la production ; cette logistique tend à absorber la gestion de production tout entière.
- **Une logistique de distribution :** celle des distributeurs, qui consiste à apporter au consommateur final les produits dont il a besoin.
- **Une logistique militaire :** qui vise à transporter sur un théâtre d'opération les forces et tout ce qui est nécessaire à leur mise en œuvre opérationnelle et leur soutien.
- **Une logistique de soutien :** née chez les militaires mais étendue à d'autres secteurs, aéronautique, énergie, industrie, etc., qui consiste à organiser tout ce qui est nécessaire pour maintenir en opération un système complexe, y compris à travers des activités de maintenance.
- **Une activité dite de service après-vente :** assez proche de la logistique de soutien avec cette différence qu'elle est exercée dans un cadre marchand par celui qui a vendu un bien ; on utilise assez souvent l'expression « management de services » pour désigner le pilotage de cette activité.
- Cette forme de logistique de soutien tend de plus en plus souvent à être exercée par exercée par des spécialistes du soutien différents du fabricant et de l'utilisateur et dits Third Party Maintenance
- **Des reverse logistiques :** parfois traduites en français par « logistique à l'envers », « rétro-logistique » ou « logistique des retours », qui consiste à reprendre des produits dont le client ne

veut pas ou qu'il veut faire réparer, ou encore à traiter des déchets industriels, emballages, produits inutilisables depuis les épaves de voiture jusqu'aux toners d'imprimantes.

Une distinction commode qui est celle que l'on fait souvent entre les logistiques de flux, production et distribution d'une part, et les logistiques de soutien d'autre part. Ces deux catégories de logistique ont en effet des caractéristiques assez différentes, les premières étant plus liées aux techniques de gestion de la production et aux techniques de marketing et de ventes, les deuxièmes étant plus liées à des méthodes de maintenance et de gestion de rechanges, particulièrement développées dans le domaine militaire ou dans celui de la maintenance des équipements techniques. Il y avait donc bien des différents types de logistiques jusqu'à ce que le concept de Supply Chain ne vienne apporter une certaine unicité à ce domaine.¹

5 Les objectifs de la logistique :

La logistique est un outil de gestion utilisé par les entreprises pour répondre à la demande client de. La logistique doit livrer les produits demandés là où ils sont nécessaires à temps, Il doit assurer le respect des délais entre la production et les ventes. L'un des objectifs assignés aux responsables logistiques est de réduire les coûts de transport afin que Permet aux produits d'entrer sur un marché hautement concurrentiel avec de faibles marges bénéficiaires Réduire et optimiser les expéditions vers les magasins et Afin d'éviter la suppression des produits de la société et en rupture de stock. La logistique permet à l'entreprise de gagner la confiance du client afin de le fidéliser.

Les objectifs de la logistique sont nombreux et incommensurables, comme objectifs de base nous citons :

- Répondre aux demandes des clients en temps quasi réel dans des conditions satisfaisantes coût et qualité de service.
- Créer de la valeur pour les clients (internes et externes) dans la chaîne d'approvisionnement.
- Coordonner les opérations logistiques de base pour une optimisation globale satisfaisante.
- Améliorer les performances à long terme.
- -réduire les stocks au maximum.

6 Les flux physique et d'information :

Les flux physiques comprennent le déplacement des marchandises transportées et transformées en produit fini en passant par différentes étapes de produit semi fini, mais aussi les flux d'informations qui déclenchent, orientent et contrôlent ces transformations et les mouvements qui en résultent, et représente la transmission ou l'échange de données parmi les différentes parties de la chaîne logistique. Ce sont avant tout Informations commerciales, notamment les commandes avec les clients, Livraison. Les commandes incluent généralement les spécifications du produit. Quantité commandée, date de livraison souhaitée, prix négocié au moment de la vente.

¹ PIMOR (Y), FENDER (M), *Op.cit*, P.4.

Section 02 : Les fonctions de la logistique

La fonction logistique est chargée d'optimiser l'ensemble des flux de matière d'informations de l'entreprise

- ✓ En amont : géré les flux des fournisseurs.
- ✓ Au sein de l'entreprise : géré les stocks, manutention, géré les flux d'informations
- ✓ En aval : stocker les produits, transporter vers la destination finale.

La logistique s'explique d'abord par la description de la tâche qui concerne, nous proposons donc la définition suivante en termes de fonction :

« La fonction de la logistique dans l'entreprise est d'assurer au moindre coût la Coordination de l'offre et de la demande auxquelles elle s'intéresse, aux plans stratégiques et Tactique, ainsi que le maintien de la qualité des rapports fournisseurs clients impliqués ». ¹

1 La logistique amont :

La logistique amont regroupe toutes les activités qui permettent d'approvisionner une entreprise en produits dans le respect des conditions des volumes et des délais. Ainsi, la logistique amont précise l'action d'un agent spécialisé pour mettre les produits "au pieds des machines" au moment où l'entreprise cliente éprouve un besoin. Un agent assure sa logistique amont en effectuant toutes les opérations nécessaires à l'acheminement des marchandises depuis leur lieu de d'un stockage jusqu'à l'entrepôt ou l'usine de production. Les opérations en amont incluent également :

1.1 Le développement :

Il s'agit de la création ou de la modification d'un existant, et la recherche des sources d'approvisionnements, intérieur ou extérieure de l'entreprise cliente. Par la relation avec :

- Des producteurs ou des fournisseurs.
- Des sous-traitants ou Commissionnaire de transport.
- Des Producteurs de services intellectuels ou des consultants.

1.2 Les achats :

La fonction Achats est chargée de mettre en disposition les matières premières et composants nécessaires à la production. Ces composants doivent être disponibles dans les délais, en se conformant en qualité et en quantité au cahier des charges de l'entreprise.¹

1.3 L'approvisionnement :

L'approvisionnement désigne la fonction qui consiste à alimenter les sites de production industriels, la fonction approvisionnement, recouvre donc les opérations suivantes :

¹ BRUEL, (Olivier) : politique d'achat et gestion d'approvisionnement, édition DUNOD, Paris 1993, P03.

- Le calcul de la quantité à commander et la date à laquelle cette quantité doit être livrée.
- Le passage des commandes.
- Le suivi des livraisons.
- La gestion des stocks.

L'approvisionnement a pour but de répondre aux besoins de l'entreprise en matière de produits ou de services nécessaires à son fonctionnement. Il consiste à acheter, au bon moment et au meilleur prix, les quantités nécessaires de produits de qualité à des fournisseurs qui respecteront les délais. Alors, L'approvisionnement est la recherche et l'acquisition de biens et de services. Il est conçu pour s'assurer qu'une entreprise fabrique et livre un produit ou un service au bon moment, au bon prix et au meilleur coût pour satisfaire les clients et la rentabilité de l'entreprise.

L'entreprise approvisionne pour les raisons suivantes :

- Mettre la marchandise en vente.
- Utiliser la marchandise comme matière première pour fabriquer un produit fini.
- Les stocker en attente de vente.

1.3.1 La performance d'un système d'approvisionnement :

La performance de l'approvisionnement se mesure selon 3 critères :

- ✓ La maîtrise du service client : c'est la capacité à rendre les composants disponibles au délai prévu.
- ✓ La maîtrise des stocks : Obtenir des composants à temps, c'est bien, mais à un certain niveau de performance économique, notamment en essayant de garder la maîtrise de son système d'approvisionnement c'est encore mieux lorsqu'il est fourni sans stock excédentaire ou surplus de stock.
- ✓ La maîtrise des coûts logistiques :

Les fournisseurs doivent se conformer aux conditions d'approvisionnement, telles que ne pas transporter Les marchandises qui peuvent être expédiées par bateau peuvent être expédiées par avion à moindre coût. Nous Voyons à travers sa prévoyance, la maîtrise de son système de gestion et d'appréhender les situations d'urgences, les fournisseurs jouent un rôle dans les coûts logistiques, respecter voire la réduction des coûts sont donc un critère très important pour contrôler la performance d'approvisionnement.

1.4 Le transport amont et les opérations de douane :

Pour l'acheminement des marchandises (Produit fini, minerais, composants) vers des lieux de stockage ou des plateformes de préparation des commandes.

1.5 Les objectifs de la logistique amont :

La logistique amont, qui se limitait jusqu'à récemment aux opérations de transport et de stockage au service de la gestion de la production, elle-même déconnectée du marché, est désormais directement exposée aux besoins de ce dernier en participant à un triple objectif :

- Améliorer la qualité des produits : Redéfinir et stabiliser les acquis avec les fournisseurs afin qu'ils délivrent "bon et premier coup".
- Réduire les coûts des produits : Établir des circuits d'approvisionnement avec des fournisseurs locaux (réduire les stocks grâce à des fournisseurs réactifs à faible main-d'œuvre (agir sur les coûts d'approvisionnement globaux).
- Réduire les délais de disponibilité des produits : Accélérez le processus d'appel d'offre des fournisseurs et leur temps de réponse.

2 La logistique aval :

On entend par logistique aval l'ensemble des activités visant à assurer la mise à disposition des clients et/ou consommateurs finaux des quantités de référence et de produits finis (commandes) requises dans un délai et à des conditions de coût optimales

La logistique aval est l'organisation de la livraison des produits depuis les lieux de stockage jusqu'aux points de consommation¹

Les activités aval comprennent :

2.1 L'entreposage :

C'est l'un des éléments clés de la distribution, et même si les stocks sont faibles, la politique de flux tendus peut forger la disparition d'un magasin. Au contraire, il faut rappeler que la politique de service oblige les industriels à implanter des magasins de proximité, ce qui complexifie les réseaux de distribution et la gestion des stocks et des magasins plus sophistiqués... Il n'en reste pas moins qu'il y a un choix constant de livrer à partir d'un petit nombre ou de votre propre centre. Cela réduit les coûts de stockage et augmente les coûts d'expédition ou de transport.

La gestion stratégique des stocks peut améliorer le flux de trésorerie et la rentabilité des investissements. Néanmoins, de nombreuses entreprises, détaillants, grossistes et fabricants prennent régulièrement des mesures drastiques pour réduire leurs stocks.²

2.2 Le suremballage :

Le suremballage est un emballage supplémentaire, sous forme de film plastique ou de carton qui est ajouté à l'emballage primaire d'un produit.

L'utilisation d'un suremballage peut répondre à différents objectifs :

¹ Redjala(K), mail(S), Terzi(G), «Analyse de la logistique distribution», mémoire de fin d'étude en vue d'obtention d'une licence en sciences commerciales, INC, 2004, P.19.

² LAURENTIE (J), BERTHELIN (F), GREGOIRE (L) et TERRIER (C) : processus et méthodes logistique, édition AFNOR, 2001, P.243.

- Faciliter la logistique aval.
- Regrouper des offres promotionnelles de vente par lots.
- Séduire les consommateurs.
- Faciliter la manipulation par les consommateurs¹.

2.3 La préparation de commandes :

La préparation de commande (ou picking) est une opération logistique qui consiste à retirer le produit du local de stockage, à récupérer le produit conformément au bon de commande, et à attendre son expédition au client.

C'est un concept que l'on retrouve principalement non seulement dans le secteur industriel (automobile, pharmacie, etc.) mais aussi dans le secteur commercial avec des activités d'entreposage et de distribution (grande distribution, e-commerce, etc.).²

2.4 Le transport aval :

En tant que maillon important de la chaîne logistique, le transport se définit comme l'utilisation de véhicules mobiles pour déplacer des biens d'un endroit à un autre. Le transport aval a pour objectif d'assurer la mise à disposition des produits dans les délais souhaités pour le client final. Se décompose de :

- Travaux : le transport jusqu'à un point de répartition ou d'éclatement.
- Passage à quai : éclatement et répartitions sur d'autres véhicules.
- Distribution : le transport au client ou destination finale.

La meilleure expédition est celle qui combine rentabilité, rapidité et normes garantissant que les marchandises sont livrées dans les délais convenus.

2.5 Les objectifs de la logistique aval

La logistique aval définit au sens large l'ensemble des activités logistiques visant à livrer des produits finis aux clients ou consommateurs finaux. C'est la partie logistique, qui consiste à transporter le produit issu du processus de production jusqu'au client (ou directement à son domicile s'il est livré au consommateur). Dans le cadre de la logistique aval, le prestataire chargé de cette activité doit respecter les délais et la disponibilité souhaités par le client. Dans un contexte extrêmement concurrentiel, la logistique aval vise à assurer la livraison des produits aux clients finaux aux meilleures conditions de coût. Il s'agit d'un enjeu bien précis d'apporter le meilleur rapport qualité/prix aux entreprises souhaitant externaliser leurs activités logistiques afin que cette prestation logistique aval soit bénéfique à la fois à l'entreprise et au client final.

¹ <https://www.definitions-marketing.com/definition/sureemballage> , consulté le 22/03/2022 à 10h20

² www.appvizer.fr/magazine/operations/gestion-de-stock/preparation-commande , consulté le 22/03/2022 à 10h20

Section 03 : La gestion des flux logistiques

Les flux logistiques sont liés directement à la performance organisationnelle de l'entreprise. Il existe donc deux grandes familles de flux logistiques : la première regroupant les flux internes et la seconde les flux externes. Il est important de gérer les flux logistiques pour optimiser et réduire le gaspillage.

Afin d'optimiser la gestion des différentes fonctions évoquées dans la section précédente (logistique amont et aval), il est nécessaire de mettre en place les techniques et outils de gestion nécessaires à la mise à disposition de ces fonctions (gestion des flux physiques et d'informations) afin de minimiser les coûts logistiques, et une meilleure coordination entre eux.

1 Définition des flux :

Le terme flux est pratiquement toujours présent lorsque le mot logistique est évoqué. Un flux est le déplacement de composants dans l'espace et dans le temps¹

Nous pourrions ainsi définir Le flux logistique comme une série d'activités qui se déroulent séquentiellement dans la chaîne de fabrication et de distribution d'un produit. Ces activités sont caractérisées par le mouvement physique (d'un composant, d'un matériau, d'un sous-ensemble, d'un travail en cours ou d'un produit fini) et d'information.

2 La gestion des flux physique :

La gestion des flux physiques est la base de toutes les activités. La logistique permet aux entreprises d'atteindre leurs objectifs en organisant les moyens et les ressources humaine. Afin d'optimiser correctement la gestion des flux physique, il est nécessaire d'identifier et de réduire tous les gaspillages. Les mesures d'inventaire sont importantes : une meilleure gestion des ressources peut réduire les stocks inutiles ou excessifs. L'optimisation des processus est également liée au transport de marchandises, elle implique donc tous les processus de transbordement et de transport. Cela élimine les expéditions inutiles dans la chaîne d'approvisionnement. Le gestionnaire doit impérativement maîtriser ces opérations suivantes : les prévisions des besoins, le transport, la gestion des entrepôts, ainsi que la gestion des stocks.

2.1 Prévision des besoins :

Le mot prévision » a un double sens : celui de l'acte de prévoir et le résultat de cet acte de prévision Ce que nous entendons ici est le deuxième sens. Une prévision de besoin avec cette acceptation, est un ensemble de données, comprenant :

- L'identification de l'article concerné ou du groupe d'articles concernés.
- L'unité de consommation de cet article.

¹ Biteau, R., & Biteau, S. (2003). *La maîtrise des flux industriels*. Paris: Edition, d'Organisation, p.26.

- L'unité de temps de la période de prévision concerné, (heure, jour, semaine, mois, etc....)
- Une série de nombre à deux dimensions caractérisant les quantités prévues.
- L'horizon de prévision : point de départ et durée de la période de prévision.¹

- **Horizon de prévision :**

L'horizon de prévision est le point de départ de la prévision et le nombre de périodes sur lesquelles la prévision est faite. En ce qui concerne les procédures et les méthodes de prévision, des méthodes très différentes sont généralement utilisées en fonction de cet horizon de prévision. De plus, les objectifs de ces prévisions et les participants à ces programmes de prévision sont assez différents.

- **L'horizon de prévision se décompose en trois horizons:**

- ✓ A long terme (plusieurs années) servent à réaliser l'ajustement de la capacité de la production à la demande futur, et se traduisent en particulière par les décisions d'investissement en unité de production, de stockage ainsi qu'en nouveaux équipements industriels.
- ✓ A moyen terme (six mois jusqu'à un an) sont nécessaires pour déterminer un plan directeur de la production.
- ✓ A court terme (quelques semaines) commandent l'activité opérationnelle (charge des ateliers approvisionnement en matière) ainsi qu'à la gestion des stocks. Elles peuvent conduire à des ajustements mineurs de capacité, nécessaire en respect du plan de production.²

- **Base de données :**

Il est nécessaire d'avoir une base de données et des fichiers contenant toutes sortes d'informations utiles. La composition claire de ces documents et la collecte de ces informations sont des préalables absolument nécessaires à ces techniques de planification.

- ✓ Nomenclatures : est un document descriptif de la composition des produits, car il décrit leur arborescence étape par étape, depuis les matières premières ou composants de base jusqu'au produits finis.
- ✓ Gamme de montage et fabrication : est un document qui décrit l'identité des opérations de base qui contribuent à la production d'un article, et chaque opération :
 - Sa durée standard.
 - Identification des équipements et outils nécessaires.
 - Niveau de qualification requis.
- ✓ Capacité de production : Un point important de cette méthode est d'ajuster la charge et la capacité de production. Concernant les achats, cet ajustement porte sur la situation des sous-traitants. Il est donc très important de connaître la capacité de production de l'atelier et des sous-traitants de l'entreprise.
- ✓ Fichier stocks : Le processus de planification impliquera évidemment la gestion simultanée des stocks à tous les niveaux du processus de conversion (fabrication et assemblage). Il est donc important d'effectuer un suivi des stocks. Il s'agit des stocks à différents niveaux de développement

¹ PIMOR, (Yves) : *logistique, technique et mise en œuvre*, 2e édition, DUNOD, paris2001, P.220.

² BRUEL, (Olivier), *Op.cit*, P.181.

des produits (matières premières, composants achetés ou sous-traités, en-cours et produits semi-finis, pièces détachées, produits finis).

✓ Délais et Cycles : Cette planification suit la logique du « remontée de temps », il est important de connaître tous les cycles de traitement, de fabrication ou délais de réapprovisionnement auprès des fournisseurs et sous-traitants.

✓ Taux de rebut et de rejets : Constitue rarement un document, mais pour des raisons de symétrie il est présenté comme tel, ces informations sont les dernières à connaître dans la mesure ou devraient être lancées en fabrication ou commandées des quantités supérieures aux besoins pour couvrir des rebuts inévitables.

• Principales étapes :

Ce processus de planification suppose que connues comme informations :

- Des prévisions de ventes concernant les divers produits finis vendues.
- Eventuellement un carnet de commandes fermes permettant d'affiner les prévisions.
- Enfin, éventuellement des prévisions de besoins en pièces détachées ou composants élémentaire au titre des pièces de rechange et de l'après-vente par exemple.

Une fois définis ces objectifs commerciaux, les étapes ultérieures seront parcourues :

- ✓ Définition d'un plan de vente et de livraison.
- ✓ Définition conjointe d'un plan directeur de montage, et d'un plan de stockage des produits finis si les produits sont stockés.
- ✓ Calcul des besoins en composants se déduisant des charges et des capacités au niveau des composants en vue d'aboutir :
- ✓ Des plans de fabrication interne et de sous-traitance.
- ✓ Des besoins d'approvisionnements en externe pour les matières et fournitures standard.

En conclusion, on peut dire que la prévision des besoins est une démarche scientifique qui nécessite des personnes formées à la démarche, qui comprennent et discutent les méthodes et hypothèses, et qui savent obtenir des informations, y compris en dehors de leurs fichiers informatiques.¹

2.2 Le transport :

Le transport est une activité essentielle puisqu'il permet de relier les unités productives entre elles, ainsi que d'assurer la rencontre physique entre le produit et son client final. Donc Le transport est le fait de se déplacer d'un point X à un point Y. Nous détaillerons les principaux modes de transport, à savoir le transport routier, le transport ferroviaire, le transport aérien, le transport maritime.

¹ BRUEL, (Olivier), *Op.cit*, PP 181-182.

2.2.1 Les enjeux directs du transport :

Les enjeux directs du transport de marchandises sur la chaîne logistique sont doubles :

- Tout d'abord, assurer une qualité de service pertinente en termes de délais, de sécurité et de et dans les délais.
- Optimiser les coûts de transport en utilisant la massification des envois et en minimisant le nombre de véhicules utilisés et le nombre de kilomètres parcourus.¹

2.2.2 Les différents types de transports:

Pour les transports sur de longues distances et en poids (et en quantité de carburant et de gaz à effet de serre émis), l'ordre d'apparition des prix de revient des différents modes de transport est généralement le suivant :

2.2.2.1 Transport ferroviaire :

Le transport ferroviaire est plus adapté aux longues distances et aux gros chargements conventionnels. La rapidité d'acheminement des trains complets reste la première caractéristique des chemins de fer. Sa fiabilité en a fait le choix préféré, voire imposé par le législateur. Utilisé pour le transport de marchandises dangereuses (produits chimiques).

Grace au transport ferroviaire, on peut transporter de grande quantité de marchandises par voie terrestre sur de longue distances²

2.2.2.2 Transport maritime :

Le transport maritime est le mode de transport le plus ancien, les humains ont utilisé les voies d'eau pour transporter des marchandises pendant des siècles. Le développement du transport maritime a bénéficié du développement du commerce international et des échanges toujours croissants de marchandises entre les pays. Le transport maritime est également international par définition (sauf le long des côtes d'un même pays). Aujourd'hui, le transport maritime est le principal moyen de transport de matières premières (pétrole, charbon, céréales, etc.) sur de longues distances.

L'émergence des conteneurs maritimes au milieu des années 1960 a grandement favorisé le développement du transport maritime. Ces boîtes standardisées empilées les unes sur les autres peuvent transporter une variété de marchandises et sont assez faciles à manipuler. Les conteneurs maritimes ont d'autres avantages pour limiter les risques d'avarie, de casse et de vol et a un cout très faible de la tonne kilomètre.

Il existe deux catégories de transport maritime, soit le transport fluvial et côtier, qui représente les mouvements maritimes à l'intérieur d'un pays (le cabotage), et le transport maritime international comme son nom l'indique, représente les mouvements internationaux.

¹ TIERRY (Rocques) : « Optimisez votre chaîne logistique », Edition AFNOR, Paris, 2015, P.49.

² FOURNIER (P), MENARD (J) : «Gestions des approvisionnements et des stocks», édition GAETAN MORIN, paris, 1999, P.324.

Le principal avantage du transport maritime est qu'il permet de transporter énormément de marchandises. En effet certaines embarcations peuvent prendre jusqu'à 250 000 tonnes de matières.¹

2.2.2.3 Le transport routier :

Le transport routier dispose d'une grande mobilité qui le rend approprié pour l'acheminement par charges unitaires. Sa grande souplesse en fait un moyen bien adapté à l'exigence du juste à temps qui impose de livrer par petites quantités au moment opportun. En général, il existe trois types distincts de transport routier.

- Le transport pour compte propre : les transitaires organisent le transport par leurs propres moyens matériels.
- Le transport pour compte d'autrui : le chargeur sous traite l'acheminement auprès de transporteurs
- Prestataires propriétaires de leurs moyens de transport.²

2.2.2.4 Transport aérien :

Le transport aérien est important pour l'acheminement avec des dates de disponibilité urgentes et de haute sécurité. Cela est particulièrement le cas pour les pièces de maintenance.

2.2.2.5 Transport combiné (transport multimodal) :

Comme son nom l'indique, l'expédition combinée est une expédition combinée utilisant deux modes d'expédition différents, par exemple combine entre le transport routier et le transport maritime, afin de transporter des produits d'un point X à un point Y.³

• Choix d'un ou plusieurs modes de transport :

Pour transporter des marchandises d'un point à un autre, plusieurs modes de transport sont utilisés successivement. Des raisons de coût, de rapidité et de sécurité guident le choix du mode de transport à mettre en œuvre. Parfois la géographie (contournement ou franchissement d'obstacles naturels), le climat, et plus généralement l'environnement obligent à utiliser un mode de transport (îles, montagnes, inondations...)

Le choix d'un ou plusieurs modes de transport est une décision que l'acheteur doit se pencher fréquemment, il existe plusieurs facteurs à considérer avant de prendre ce genre de décision.⁴

- Pour limiter les coûts, il est intéressant d'utiliser le transport de masse (trains) ou le transport en vrac (bateaux, porte-conteneurs, etc.), ou les deux. Le point de départ de l'itinéraire est alors conçu pour atteindre le moyen de transport le moins cher ; la dernière partie de l'itinéraire est utilisée pour atteindre le point de destination finale.
- Pour réduire la durée, il est intéressant de prendre des transports relativement rapides (automobile, train à grande vitesse avion, ...). Le début de l'itinéraire a alors pour objectif de

¹ FOURNIER (PAUL), *Op.cit*, p.323.

² SOHIER, (Joël) : *La logistique, édition Vuibert, Paris 2001, P.51.*

³ KHELIFA, (Mohamed EL Kamel) : *Guide des transports internationaux des marchandises, édition DAHLAB, Alger 1994, P.95.*

⁴FOURNIER (PAUL), *Op.cit*, p.327.

rejoindre cette fois-ci le moyen de transport le plus rapide ; la dernière partie de l'itinéraire sert à rejoindre le point de destination finale.

- Le même raisonnement peut s'appliquer à la recherche de la sécurité.

La combinaison de différents véhicules de différents modes de transport pour effectuer un même trajet se nomme transport multimodal.

• La relation entre le transport et les incoterms :¹

Avant de penser à l'expédition internationale de marchandises, il faut répondre à cette question importante. Quand les risques et les frais sont-ils transférés à l'acheteur ? En 1936, la Chambre de commerce internationale (CCI) a publié pour la première fois un ensemble de règles internationales pour répondre à cette question sous le nom d'Incoterms 1936 (International Commercial TERMS) sont des termes internationaux qui définissent les obligations du vendeur et de l'acheteur et les répartitions des frais et risque.

Il existe 4 groupes de famille d'incoterms :

- ✓ **Le groupe C** : CFR, CIF, CPT, CIP.
- ✓ **Le groupe D** : DAF, DES, DEQ, DDU, DDP.
- ✓ **Le groupe F** : FCA, FAS, FOB.
- ✓ **Le groupe E** : EXW

Ce tableau nous montre la relation entre l'incoterm et les modes de transport :

¹<https://www.lfc-conseil.fr/incoterms/> , consulte le 25/04/2022 à 12h34

Tableau 1: La relation entre l'incoterm et les modes de transport

Transport maritimes	Transport terrestres	Polyvalents (adaptés à tout mode de transport)
FAS		EXW
FOB		FCA
CFR		CPT
CIF	DAF	CIP
DES		DDU
DEQ		DDP

Source : DUPHIL(F), CHEVALIER(D) : *Le transport*, édition FOUCHER, Paris 1997, P.210.

2.3 L'entreposage :

L'entreposage est l'un des maillons les plus importants d'une chaîne d'approvisionnement efficace. En effet, cette pratique régule et optimise les flux de marchandises pour une gestion efficace des stocks et une livraison à temps. La logistique d'entreposage et le stockage sont donc des éléments essentiels pour optimiser la gestion de bout en bout.

L'entreposage implique le stockage des marchandises de manière organisée jusqu'à leur vente, mais comprend également la gestion des flux à l'intérieur de l'entrepôt. Lors de l'entreposage certains facteurs doivent être considérés comme l'espace disponible, les équipements de manutention¹,

2.3.1 Les ressources de l'entreposage :

Trois grandes catégories de ressources de stockage doivent être distinguées : les personnes, les bâtiments et équipement.

- **Personnel :**

Quantification nette de tout le personnel opérationnel, administratif et d'encadrement Permet de vérifier les dimensions exactes et relatives de l'entrepôt. Comme dans toute profession, le travail

¹ FOURNIER (PAUL), *Op.cit*, P.305.

d'un employé est régi par un ensemble de règles et de protocoles. Par exemple, les limites quotidiennes de chargement, de manutention et de distance parcourues dans les entrepôts

- **Les bâtiments** : sont l'une des ressources fondamentales de tout système de d'entreposage

Le bâtiment est conditionné par divers paramètres dont le terrain, la position géographique, les accès, ...

- **Matériel** :

Les périphériques peuvent être distingués par type de ressource. Nous découvrons :

- Unité de stockage pour stocker les produits (palettes, cartons ou plastique).
- Le système de stockage qui se compose de plusieurs sous-systèmes dans lesquels sont places différents types de produits. Ils sont très variés car on trouve de simples étagères a des systèmes hautement automatisés avec des grues et des convoyeurs.¹

2.3.2 Les différentes formes d'entrepôts et plates-formes :

On peut considérer qu'il existe :

- ✓ Des entrepôts de stockage des composants dans les usines.
- ✓ Des entrepôts de stockage pétrolier, chimique, produits agroalimentaire, bois et autres matières premières.
- ✓ Des entrepôts de produits finis d'usines.
- ✓ Des entrepôts de distribution pour les produits importée, les achats spéculatifs etc.
- ✓ Des plates-formes et de ramasse et de distribution des transporteurs.
- ✓ Des plates-formes de producteur pour la livraison directe des surfaces de vente
- ✓ Des arrières magasins et plates-formes de distribution.²

2.3.3 Le coût d'exploitation d'un entrepôt :

L'entreposage nécessite des investissements importants en locaux et matériel de manutention, s'amortissant sur des périodes plus ou moins longues. Le coût d'exploitation d'un entrepôt se compose des postes suivants :

- Les frais généraux fixes (salaires et charges, frais financiers, assurances),
- La location ou l'amortissement des locaux et matériel,
- Les frais généraux variables (consommation d'énergie, personnel intérimaire).³

2.3.4 Opérations d'entreposage :

Les trois fonctions de base de l'entreposage sont le mouvement, le stockage et le transfert d'informations. Le mouvement est subdivisé en quatre activités : déchargement, mise en rayons, préparation des commandes et expédition. Le stockage est soit temporaire, soit semi permanent : le stockage temporaire tient compte de la variabilité de la demande et des délais de réapprovisionnement ; le stockage semi permanent quant à lui est le stock moyen gardé dans les entrepôts. Le transfert d'informations a lieu simultanément avec les fonctions de mouvement et de stockage. Ces informations regroupent les niveaux des stocks, les niveaux de flux des divers

¹ AMODEO (L), YALAOUI (F) : « Logistique interne », Paris, P.10.

² PIMOR, (Yves) Op.cit, P.127.

³ NAKHLA (Michel) : « L'essentiel du management industriel », Edition DUNOD, Paris, 2006, P.372.

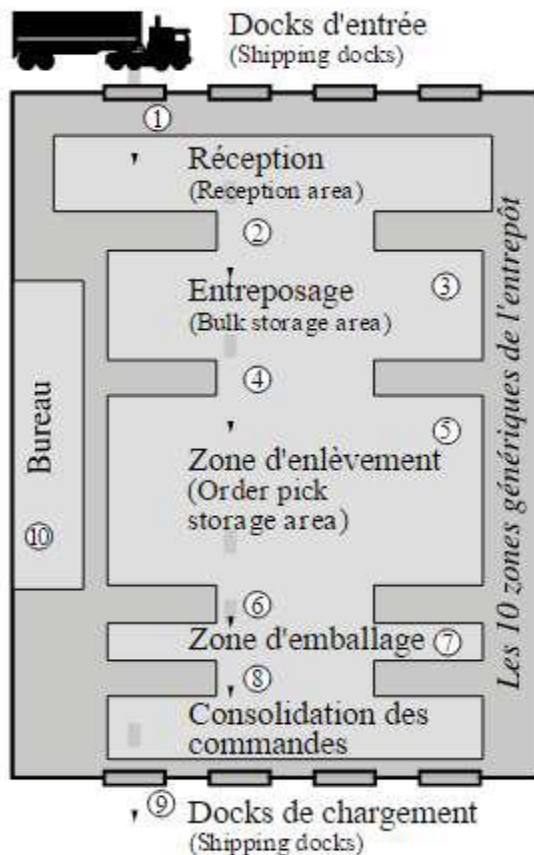
produits passant par l'entrepôt, les expéditions entrantes et sortantes, les informations sur l'utilisation de l'espace de stockage, les données relatives aux clients et au personnel.¹

2.3.5 Le déroulement du processus d'entreposage :

Le déroulement du processus induit les opérations suivantes :

- ✓ La réception des marchandises.
- ✓ Le contrôle des marchandises.
- ✓ La mise en stock des produits.
- ✓ Le renseignement des bases de données sur les approvisionnements.
- ✓ La réception des ordres de préparation de commandes.
- ✓ La préparation de commande
- ✓ Le contrôle de la préparation.
- ✓ Emballage et étiquetage.
- ✓ L'allotissement des commandes.
- ✓ Consolidation des expéditions.
- ✓ Le contrôle des expéditions.
- ✓ Le renseignement des bases de données sur l'exécution des opérations de préparation-expédition.

Figure 2 : les 10 activités et zones génériques de l'entrepôt.



1. Déchargement (receiving area)
2. Mise en rayon (put away)
3. Stockage (storage)
4. Sortie du rayon suite à une commande
5. Rassemblement des articles de la commande (order selection)
6. Contrôle de la commande (checking)
7. Emballage et étiquetage (packaging & marking)
8. Consolidation de la commande sur une aire d'expédition (staging & consolidation area)
9. Chargement et expédition
10. Suivi administratif des commandes et maintenance des équipements de manutention

Source : SAMI (I), ALEXANDRE (K) : « Stratégie logistique », Edition DUNOD, paris, 2004, P.145.

¹ SAMI (I), ALEXANDRE (K) : « Stratégie logistique », Edition DUNOD, paris, 2004, P.145.

2.3.6 Gestion de l'entreposage :

Le rôle de l'entrepôt est de stocker le produit pendant un certain temps contrairement à la plateforme c'est un endroit où les produits reçus sont triés et expédiés immédiatement d'autres destinations. L'existence d'entrepôts permet le regroupement de plusieurs produits en provenance de plusieurs fournisseurs, en étant situés près du point de consommation pour réduire les délais de livraison, Constituer des stocks tampons pour faire face aux aléas. Pour ces fonctions traditionnelles, les entrepôts constituent souvent une partie de la valeur ajoutée de l'entreprise. En retardant la personnalisation de la préparation de commande, il est possible de Basé sur des commandes fermes plutôt que sur des prévisions. L'inventaire des produits finis est donc standard et assigné quand et où nécessaire. Ainsi le stock de produits finis est standard et sont affectés là où il faut et quand il faut.¹

3 La gestion des flux d'information :

Le gestionnaire doit maîtriser les flux d'informations, Pour mieux gérer les flux physiques, qui sont principalement illustrés par le traitement des commandes.

3.1 La gestion de la commande :

Après avoir sélectionné ses fournisseurs, l'entreprise commande des produits. Le service achat peut le faire de manière traditionnelle. Il peut également s'engager dans une démarche d'automatisation avec le développement des cartes d'achat pour les achats de biens et services courants sur le marché domestique.²

3.2 La passation de la commande :

Dans tout processus logistique. La commande est considérée comme le maillon le plus important et peut être considérée comme le centre névralgique du processus logistique. La passation de commande est le moyen que le client utilise pour obtenir la marchandise, bien ou produit d'une entreprise, ces derniers étant rarement vus directement sur le marché. Après avoir passé une commande, le client doit attendre un certain temps avant d'avoir le produit commandé, ce qui s'appelle le cycle de commande³.

3.3 Le cycle de commande :

Le cycle de commande correspond au temps écoulé à partir de la passation de la commande par le client jusqu'au moment où il prend livraison complète du produit.

Un cycle typique comporte six composants :

- Passation de la commande.
- Traitement et enregistrement de la commande.
- Processus de préparation, production suite à la commande et /ou.

¹ NAKHLA (Michel), *Op.cit*, P.370.

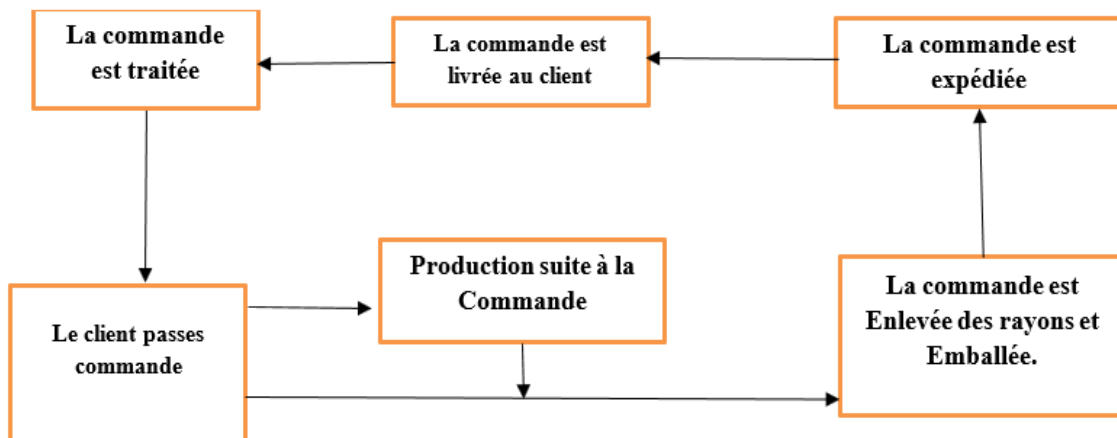
² PAVEAU (J), DUPHIL(f) : *Expoter*, édition FOUCHER, Paris, 2003, P .507.

³ *Ibid*, P.507.

- Entreposage, manutention et emballage dans l'entrepôt.
- Transport de la commande.
- Livraison et déchargement entre les mains du client.

La durée d'un cycle de commande dépend de la performance de chacun des éléments qui le compose (cités ci-dessus), mais une variabilité du cycle de commande peut poser problème, car elle implique une augmentation des stocks de sécurité.¹

Figure 3 : cycle complet de commande



Source : SAMI (I), ALEXANDRE (K) : « Stratégie logistique », Edition DUNOD, paris, 2004, P.192.

3.4 Le processus de mise en route de la commande :

La voie de communication entre le client et l'entreprise passe par plusieurs étapes. Au début, le client passe une commande auprès du vendeur, et le vendeur transmet la commande à l'entreprise. Cette dernière a alors développé sa technique de commande par téléphone/télex/fax pour permettre à ses clients de passer commande sans intermédiaire. Enfin, les entreprises ont aujourd'hui la possibilité de travailler en temps réel, de l'ordinateur du client à l'ordinateur de l'entreprise, avec un chargé de clientèle responsable de vérifier la faisabilité d'une commande, d'organiser d'éventuels remplacements ou de proposer des dates de livraison alternatives, en temps réel. La vitesse et la précision de la transmission des données peuvent être améliorées par des moyens électroniques, tels que les réseaux informatiques, qui sont devenus si courants. Ces formes plus rapides de passation et de transfert de commandes sont plus coûteuses en raison de l'investissement requis, mais elles offrent l'avantage que le système logistique n'est activé que lorsqu'une commande valide est enregistrée. Cela peut réduire considérablement les stocks tout au long de la chaîne de valeur physique.²

3.5 Itinéraire d'une commande :

Pour étudier les systèmes de passation de commande, il est important de comprendre les flux d'informations avec le client.

Lors de la passation de commande, le système vérifie :

- La disponibilité en stock des quantités commandées.

¹ PAVEAU (J), DUPHIL(f), Op.cit, P.507.

² SAMI (I), ALEXANDRE (K), Op.cit, P.193.

- La fiabilité du client.
- Les délais possibles.

Ensuite, mettre à jour l'inventaire et enregistrer les informations de commande pour compléter le décompte de l'entreprise et améliorer ses outils de prévision. Les informations sont transmises simultanément au comptable de facturation, au client sous forme de confirmation, à l'entrepôt pour exécution, et au transporteur pour livraison.¹

3.6 La mise à jour des fichiers :

Au fur et à mesure des contacts pris, les fichiers fournisseurs et articles sont mis à jour. Le premier comprend généralement un certain de rubriques types. Ce travail peut améliorer le processus de sélection en comprenant mieux la performance des fournisseurs sélectionnés. L'analyse historique des achats fournit des informations particulièrement précieuses sur l'évolution des prix et des quantités achetées, éléments essentiels pour négocier de nouvelles conditions ou expliquer les écarts de prévision constatés²

3.7 Les systèmes d'information logistiques :

Quel que soit la taille de l'entreprise, les systèmes d'information répondent à une hiérarchie de besoins sensiblement identiques :

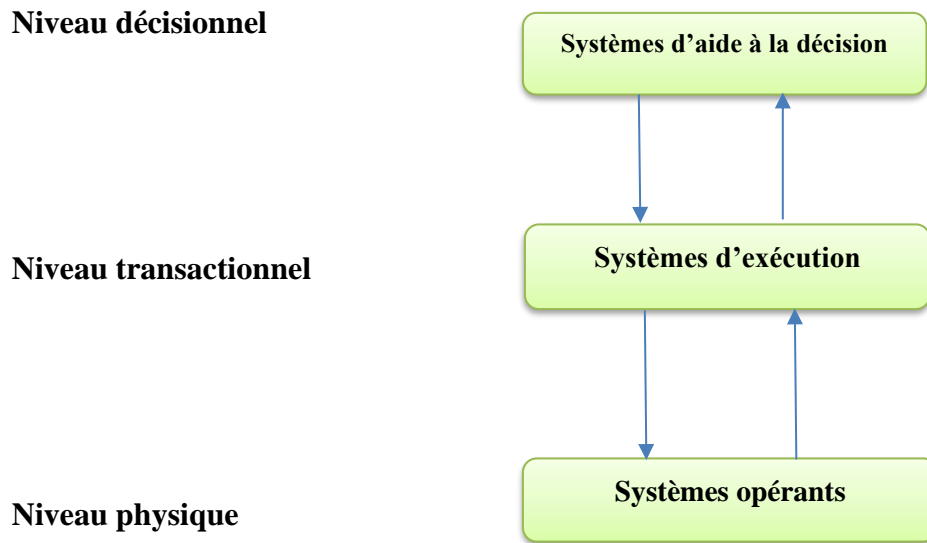
- Analyse et gestion des données opérationnelles (fichiers clients, gestion de la facturation, gestion comptable, etc.) ;
- Analyse prospective et planification (prévisions de vente, gestion de la capacité, gestion des flux logistiques, etc.) ;
- Gestion des réseaux (fournisseurs, commerce électronique, etc.).
- Les systèmes d'information ont ainsi pour vocation première d'automatiser les tâches répétitives. Ils permettent aussi à l'entreprise de « capturer » et d'analyser les informations dans une double logique :
 - Rendre les données aussi visibles que possible pour les décideurs ;
 - Faciliter la décision dans un environnement complexe.
- L'un des rôles des systèmes d'information est d'établir le lien entre le niveau opérationnel et le niveau décisionnel. On peut schématiser l'architecture des systèmes d'information associés au pilotage des flux logistiques au travers de trois étages informationnels.
 - En partant de la dimension opérationnelle, on trouve tout d'abord le « système opérant » qui permet de récupérer les données sur le terrain (par exemple, en identifiant les colis ou les articles reçus ou expédiés).
 - Au niveau intermédiaire, les « systèmes d'exécution » traitent les données récupérées au niveau opérationnel et effectuent les échanges de données entre les outils et les mises à jour des états logistiques (par exemple, un article reçu d'un fournisseur alimente le niveau de stock correspondant à cet article). Ce niveau est avant tout fonctionnel.
 - Au niveau supérieur, les « systèmes d'aide à la décision » effectuent les opérations de coordination entre les systèmes des niveaux inférieurs.

¹ SAMI (I), ALEXANDRE (K), *Op.cit*, P.194.

² PAVEAU (J), DUPHIL(f) : *Exporter*, édition FOUCHER, Paris, 2003, P.508.

- Il convient de ne pas oublier le système de communication qui permet les échanges d'informations entre les logiciels.¹

Figure 4 : les trois étages informationnels sur la chaine logistique



Source : TIERRY (Rocques) : « Optimisez votre chaîne logistique », Edition AFNOR, Paris, 2015, P.55.

¹ TIERRY (Rocques), Op.cit, P.5.

Conclusion

A partir de ce qu'on a traité dans ce premier chapitre, on peut déduire que :

Le terme logistique est né dans le domaine militaire, il s'agit d'organiser le réapprovisionnement des troupes afin qu'elles puissent préserver leurs capacités opérationnelles dans la durée. La logistique peut être définie comme des activités qui tentent de contrôler les flux physiques d'une entité afin de garantir la disponibilité et gère les ressources nécessaires au besoin. Il s'agit donc d'optimiser la gestion des ressources pour atteindre des objectifs prédéterminés. La logistique est importante pour tous les acteurs d'une entreprise car elle affecte les activités de l'entreprise. La logistique est un véritable outil de compétitivité, destiné à améliorer la coordination de la logistique dans toute l'entreprise, en les mobilisant pour poursuivre des objectifs communs : la satisfaction des clients.

Chapitre 2 :

**Gestion de processus
D'approvisionnement**

Chapitre 02 : Gestion de processus d'approvisionnement

Introduction

Après les généralisations sur la logistique, ce chapitre définira la fonction d'approvisionnement, qui est une composante essentielle qui contribue à la rentabilité et à la compétitivité des entreprises.

La fonction achat et la gestion des stocks sont les deux fonctions clés de la gestion des approvisionnements, et le fonctionnement efficace de ces deux opérations détermine la performance de l'entreprise.

C'est pourquoi nous avons séparé ce chapitre en trois parties : La fonction d'achat sera présentée dans la première partie, ainsi que sa relation avec la fonction d'approvisionnement ; la fonction d'approvisionnement et son processus seront expliqués dans la deuxième section ; et la gestion des stocks sera abordée dans la troisième section.

Section 1 : La fonction achat

La fonction achats, comme les fonctions finances et ressources humaines, est considérée comme une fonction support aux autres opérations de l'entreprise. Son rôle est de s'assurer que les conditions nécessaires sont en place pour une relation client-fournisseur avec ses clients internes.

1 Définition de la fonction Achat :

« La fonction achat est définie comme la fonction chargée d'acquérir des produits, des biens et des services qui sont soit nécessaires au fonctionnement d'une entité, soit inclus dans les produits ou services que cette entité crée et vend ».¹

« La fonction achats est chargée d'acquérir les articles ou les services nécessaires au fonctionnement de l'entreprise ».²

« Dans l'entreprise, la fonction achat consiste à prospecter les marchés, négocier et sélectionner les produits ou services répondant aux besoins internes ou externes de l'entreprise ».³

« La fonction Achats est la fonction de l'entreprise responsable de la recherche et de l'acquisition des produits, services et prestations, demandés par les utilisateurs internes, dans les meilleures conditions, de coûts, de sécurité, et de service et d'innovation tout en maîtrisant les différents risques encourus à court, moyen ou long terme ».⁴

« Elle constitue la fonction stratégique en amont de l'entreprise dont la mission générique principale est d'assurer au mieux la satisfaction totale des besoins actuels et futurs de l'entreprise avec un objectif et une approche de conquête des marchés fournisseurs (le tout plus souvent dans un contexte de compétition avec d'autres concurrent « à l'achat » sur ces différents marchés) »⁵

2 Le rôle de la fonction achat :

Au cours des cinq dernières années, la fonction achats a considérablement évolué. Elle joue un rôle essentiel dans la réussite globale de l'entreprise. Elle est passée d'un outil permettant de réduire les dépenses totales en sélectionnant la meilleure offre ou l'offre la plus basse à un outil jouant un rôle critique. L'acheteur se transforme en ingénieur client, et son interaction avec les fournisseurs, la gestion des risques, la capacité à réagir et à anticiper sont autant d'aspects importants de la résilience d'une entreprise.

Le rôle de la fonction achat selon LEENDERS, FEARON comme étant :

¹ BRUEL. (O), MÉNAGE (P) : « politique d'achats et gestion des approvisionnement », édition DUNOD, paris, 2019, P.08.

² Ibid, P.03.

³ PERSON, (Helene) : « Guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME/PMI », édition MAXIMA, Paris, 2000, P.23

⁴DANIEL (B), FRANC GUERIN : Op.cit, p136.

⁵ BAGLIN (G), BRUEL (O) : « management industriel et logistique », 6ème édition, édition ECONOMICA. 2013, PP 17-18.

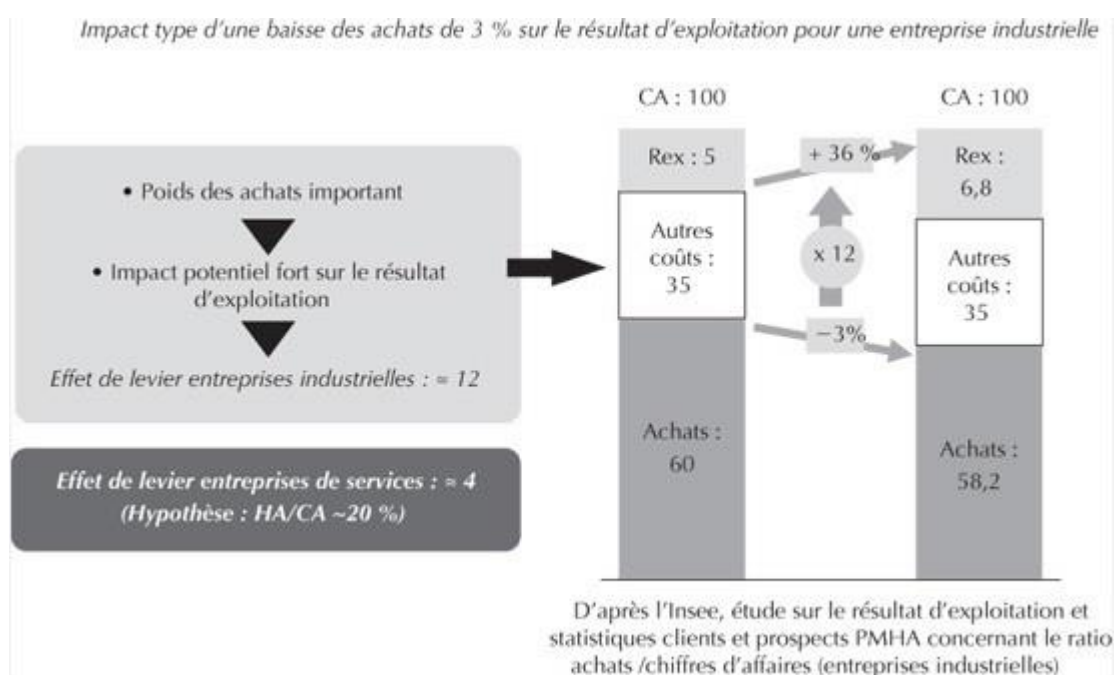
- La fonction achat sert d'interface dans l'entreprise ; c'est un fournisseur propre à l'entreprise, ce qui signifie qu'elle doit répondre aux besoins des clients internes (autres services de l'entreprise) le plus rapidement possible.
- Elle est essentielle dans la recherche de sources d'approvisionnement alternatives.
- Les achats deviennent une proposition faite à la production de diversifier ses sources d'approvisionnement ou de substituer des produits de substitution valables à ceux qui sont trop chers ou difficiles à obtenir.
- Le service des achats, en général, lie l'organisation aux coûts.
- Lors de la négociation finale, la fonction achat apporte sa compréhension économique, juridique et commerciale.¹

3 Les Enjeux :

3.1 Impact économique des achats :

- Impact économique et contribution à la rentabilité dans les entreprises industrielles et commerciales : les achats représentent généralement 60 % du chiffre d'affaires des entreprises industrielles. Il s'agit donc d'une dépense importante. Même un changement modeste dans la performance des achats a un impact substantiel sur les bénéfices de l'entreprise, comme le montre la figure 1, qui décrit l'impact d'une baisse de 3% des achats sur le résultat d'exploitation.

Figure 5 : L'impact des achats sur le résultat économique.



Source : BRUEL. (O), MÉNAGE (P) : « politique d'achats et gestion des approvisionnement », édition DUNOD, paris, 2019, P.05.

- Impact et importance croissante dans le secteur public :

¹ LEEDERS, FEARON et NOLLET : « la gestion des approvisionnements et des matières », édition Gaëtan Morin, Paris-Montréal, 1998, P 112.

On ne peut pas franchement parler de contribution à la rentabilité au sens de profit dans les institutions publiques (administrations, services publics, sociétés publiques ou semi-publiques). Cependant, ces organisations sont souvent guidées par un processus budgétaire plus rigoureux, par le biais de la réduction des subventions, à réduire leurs budgets et leurs dépenses propres en conséquence.

3.2 Autres enjeux essentiels de performance achat :

Lorsqu'il s'agit de faire des achats, l'argent n'est pas la seule considération.

3.2.1 Qualité et service :

Il est inutile de négocier des prix d'achat plus bas si le fournisseur réduit la qualité de ses produits ou abaisse la qualité de son service afin de maintenir ses marges. L'une des premières préoccupations exprimées par les consommateurs acheteurs "internes" de toute organisation au sujet des tactiques de réduction des coûts est la suivante.

3.2.2 Maîtrise des risques :

La gestion des risques est un sujet crucial dans le domaine des achats. Qu'il s'agisse de la volatilité des prix du marché, des risques juridiques dus au renforcement de nombreuses lois et réglementations, des risques liés aux événements climatiques et géopolitiques, ou encore des risques éthiques, sociaux et environnementaux, dont l'impact ne fait que croître dans une économie de plus en plus mondialisée, l'approche par les risques a pris de l'importance dans le domaine des achats ces dernières années.

Tableau 2 : Typologie des risques propres aux achats

Classe de risques	Facteurs principaux
Risques de prix	Possible volatilité des prix de marché
	Mécanismes spéculatifs sur marchés MP et énergies de
Risques financiers et	Fluctuations des taux de change selon zones monétaires
Risques géostratégiques	Facteurs caractérisant les pays en cas de sourcing global
Risques naturels et climatiques	Cartographie des zones critiques selon possibilités
	Evaluation de l'exposition des principaux clusters industriels
Risques marchés et fournisseurs stratégiques et tactiques	Changement éventuel de la structure des marchés amont
	Pérennité à contrôler des sources d'approvisionnement
	Fournisseurs imposés ou mono-source de fait (brevets)
	Situations éventuelles de dépendance technique
Risques fournisseurs de type opérationnel	Maîtrise des délais de livraison et des services associés
	Maîtrise de la qualité livrée (conformité)
	Problématiques des transports et des prestataires logistiques
Risques RSE (Resp. Sociétale et	Responsabilité sociale (Global Compact, OIT à Genève)
	Responsabilité éthique et sociétale (respect des
	Responsabilité environnementale (ISO 14 000, lois
Risques juridiques (légaux, réglementaires, jurisprudentiels)	Propriété intellectuelle et industrielle/Contrefaçon possible
	Droits d'auteur/droits à l'image.
	Abus de position dominante (poids chez les fournisseurs
	Non-respect des délais de paiement
	Non-respect de leurs obligations en matière de protection
	Non-vigilance vis-à-vis de leurs propres fournisseurs
Corruption	

	Contrôle de destination finale
	Produits et matières interdites (REACH, RoHs)

Source : BRUEL. (O), MÉNAGE (P) : « politique d'achats et gestion des approvisionnement », édition DUNOD, paris, 2019, P.07.

3.2.3 Contribution au développement et à l'innovation :

Traditionnellement, les entreprises considéraient le développement et l'innovation de produits comme une composante intrinsèque et exclusive de leur propre savoir-faire, qui devait être intégrée et placée sous le contrôle de la recherche et du développement. De nombreuses entreprises ont progressivement modifié leur situation à mesure que la part achetée de leurs produits augmentait au fil du temps : passant de l'achat de sous-traitants à l'achat de produits fonctionnels ou de systèmes complets, elles ont progressivement confié - au moins en partie - la conception d'un certain nombre de produits qu'elles achetaient à des fournisseurs, parfois sans s'en rendre compte explicitement.¹

4 Missions et objectifs opérationnels de la fonction achats :

4.1 Les missions principales de la fonction achats sont les suivantes :

- Rechercher et acheter des articles, des services et des prestations qui sont soit intégrés aux produits de l'entreprise, soit nécessaires à son fonctionnement interne, sur la base d'une explication précise des besoins à travers des spécifications soigneusement définies (détaillées ou fonctionnelles).
- Aider les fournisseurs à atteindre un niveau de qualité "cible" dans des circonstances d'assurance qualité bien définies.
- En mettant en œuvre des solutions qui assurent des délais acceptables et respectés, les exigences de réactivité et de flexibilité sont assurées.
- Enfin, garantir les caractéristiques de service associées que les clients internes peuvent attendre (services utilisateurs et prescripteurs).

En plus d'atteindre ces objectifs opérationnels "fonDAentaux", les achats doivent également réaliser deux sortes d'actions complémentaires :

- Afin de s'assurer que les nombreux risques de l'entreprise sont maîtrisés " en amont ".
- Contribuer au développement d'innovations existantes ou en cours de développement par les fournisseurs, ou établir un processus méthodique d'anciennes technologies en impliquant les fournisseurs dans des démarches de co-développement.

Pour ce faire, ils doivent établir deux sortes de collaborations parallèles et - si possible - durables :

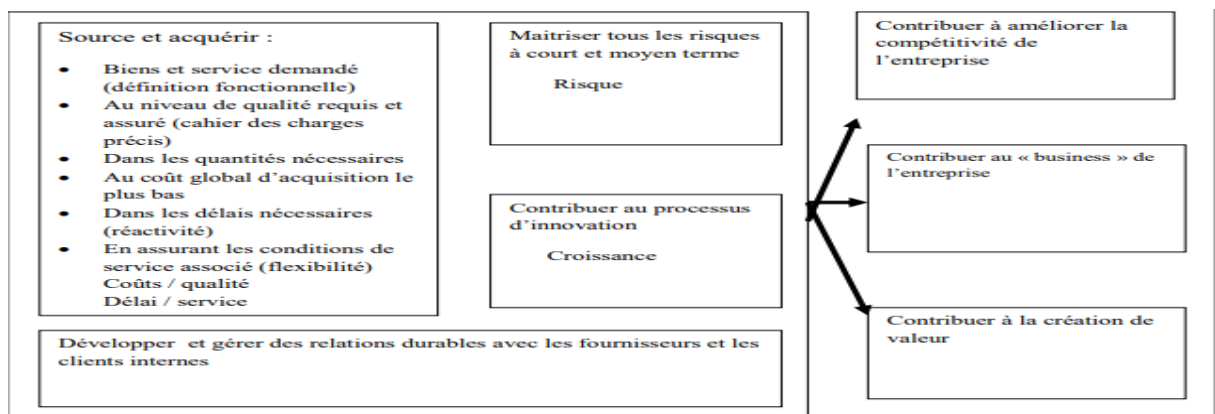
D'une part, considérant que les achats effectués pour le compte d'autres entités de la direction ou de l'entreprise (business units) sont classés comme "prescripteurs" ou "clients internes", il doit

¹ BRUEL. (O), MÉNAGE (P), Op.cit., P.04.

travailler avec eux pour analyser leurs besoins et leurs attentes, ainsi que mesurer régulièrement leur niveau de satisfaction.

D'autre part, les fournisseurs étant la "ressource externe" de l'entreprise (et le levier privilégié des achats), cette dernière devra concevoir et mettre en œuvre une politique fournisseurs efficace, compétitive et mutuellement satisfaisante pour tous.¹

Figure 6: Mission et objectif opérationnels de la fonction d'achats



Source : BAGLIN (G), BRUEL (O) : « *management industriel et logistique* », 6ème édition, édition ECONOMICA. 2013, P.200.

5 Les qualités d'un bon acheteur :

5.1 La rigueur, la méticulosité et l'organisation :

L'acheteur peut être amené à monter des dossiers complexes, tels que des achats à l'étranger incluant les questions de transport et de douane, la construction de projets d'appels d'offres plus ou moins techniques, la négociation des conditions d'achat, la modification des contrats en collaboration avec le service juridique, etc. Pour réussir, il ou elle doit être extrêmement discipliné(e) et méticuleux(se). De la signature du contrat à la livraison finale, chaque choix doit être documenté et chaque transaction suivie de près. Il doit également suivre ses stocks et gérer les données financières au sein de tableaux de bord, une forte organisation est donc essentielle à sa réussite.

5.2 Le sens de la négociation :

C'est l'une des compétences les plus logiques au regard des exigences de la profession. La négociation est omniprésente dans les achats, que ce soit de manière formelle ou informelle. C'est un jeu avec son propre ensemble de règles et de codes que les clients connaissent bien. L'objectif est de trouver un équilibre sain entre les attentes de l'acheteur et celles du vendeur. L'écoute active, l'intelligence émotionnelle et les compétences en communication sont nécessaires pour y parvenir. La négociation est un jeu hautement stratégique dans lequel vous devez savoir quand céder du terrain afin de passer au tour suivant. Les compétences de négociation de l'acheteur sont alimentées

¹ BAGLIN (G), BRUEL (O) : « *management industriel et logistique* », 6ème édition, édition ECONOMICA. 2013, P.199.

par une solide connaissance de l'environnement socio-économique et une compréhension complète du marché et des tendances.

5.3 L'esprit d'entreprise :

Les négociations d'achat peuvent être délicates. Vous ne devez pas hésiter à prendre des risques, à relever de nouveaux défis et à chercher d'autres réponses. Vous devez penser comme un entrepreneur des achats qui doit se former en permanence pour être à jour, car même dans ce domaine, l'environnement technique et juridique évolue à un rythme effréné. Un acheteur peut également se spécialiser dans une seule industrie ou matière première tout au long de sa carrière. Pour contribuer à la réussite d'un service d'achat, il faut faire preuve d'une grande capacité d'adaptation pour adapter des procédures efficaces à des produits et services divers.

5.4 La curiosité :

Pour réussir dans ce domaine, il faut toujours poser des questions et se faire poser des questions. La curiosité est cruciale car elle influence la stratégie utilisée par un acheteur par rapport à un autre. La curiosité permet également de s'intéresser aux sources d'approvisionnement alternatives, d'adapter ses approches et d'établir des méthodes de travail flexibles.

5.5 L'audace :

Même les plus grandes réalisations peuvent être réduites à presque rien. L'acheteur courageux est celui qui est prêt à prendre des risques lorsque l'occasion se présente afin de réaliser une acquisition de valeur à un prix exceptionnel. C'est aussi celui qui sait tirer les leçons de ses échecs et identifier les leviers parfaits pour conclure une affaire. Chaque décision doit être mûrement réfléchie car, si l'audace nécessite une prise de risque, elle s'inscrit dans un cadre où la stratégie d'achat et de vente est méticuleusement anticipée et planifiée. Ici, pas d'improvisation, mais de la méthode et de l'expertise pour réaliser une bonne affaire pour l'acheteur.

5.6 L'intelligence émotionnelle :

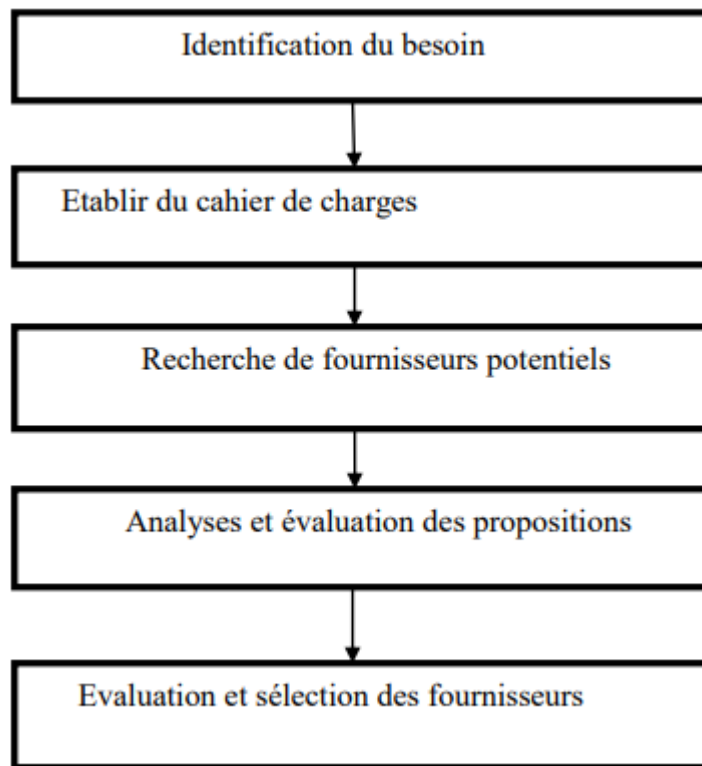
La reine des soft skills, l'intelligence émotionnelle, est essentielle pour établir une relation de confiance avec votre réseau. Elle vous permet de repérer les possibilités, d'aiguiser votre sens des affaires en anticipant les événements, d'améliorer votre sens critique, votre résistance aux influences extérieures et votre confiance en vous. Ce sont des capacités cruciales dans une profession qui implique beaucoup de contacts extérieurs.¹

6 Les étapes de processus d'achat :

Le processus d'achat se décompose en cinq parties, selon PERSON (Hélène) :

¹ <https://www.ilv.fr/quelles-sont-les-competences-dun-acheteur/>. Consulté le 20-04-2022, à 20 :32.

Figure 7 : le processus d'achat



Source : PERSON, (Helene) : « Guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME/PMI », édition MAXIMA, Paris, 2000, P.236.

6.1 La définition du besoin :

La première étape consiste à identifier précisément le produit ou le service qui sera acheté au regard des besoins de l'entreprise. La création d'un cahier des charges permet d'exprimer ses attentes vis-à-vis de ce produit ou service. Les cahiers des charges sont rédigés dans deux styles : complet et utilitaire. Dans le premier cas, les fournisseurs se contentent de répondre point par point. Dans le second cas, le client fait appel à eux pour élaborer des solutions.

Le cahier des charges peut comporter plusieurs rubriques. Le contexte de l'acquisition permet aux fournisseurs de voir clairement le problème. Une description des qualités du produit ou du service doit être fournie. Afin de mieux maîtriser les risques, le cahier des charges fixe également les conditions commerciales (coût, objectif, conditions de paiement, monnaie de facturation, etc.) et les exigences auxquelles les fournisseurs doivent satisfaire pour répondre à l'appel d'offres. Les risques sont d'autant plus réduits que les phrases du cahier des charges sont détaillées et qu'elles couvrent toutes les préoccupations potentielles.

6.2 La recherche de fournisseurs :

Le cahier des charges peut comporter plusieurs rubriques. Le contexte de l'acquisition permet aux fournisseurs de voir clairement le problème. Une description des qualités du produit ou du service doit être fournie. Afin de mieux maîtriser les risques, le cahier des charges fixe également les conditions commerciales (coût, objectif, conditions de paiement, monnaie de facturation, etc.) et les exigences auxquelles les fournisseurs doivent satisfaire pour répondre à l'appel d'offres. Les

risques sont d'autant plus réduits que les phrases du cahier des charges sont détaillées et qu'elles couvrent toutes les préoccupations potentielles.

Le sourcing se déroule en trois grandes étapes :

- La première étape consiste à rechercher des informations macroéconomiques. La qualité du produit (ou du service) basée sur la détermination des objectifs opérationnels, et enfin, le produit (ou le service) lui-même, caractérisent cette recherche. Tous ces points doivent être croisés afin d'identifier les fournisseurs possibles par pays.
- La collecte d'informations est la deuxième étape. Les fournisseurs potentiels sont contactés et ont la possibilité de répondre à des demandes d'informations (RFI). Si le sourcing est international, des informations sur les articles des fournisseurs peuvent être obtenues auprès des ambassades et des douanes.
- L'étape finale consiste à réaliser une carte à partir de toutes ces données. Toutefois, ce travail peut être long et délicat.

6.3 L'appel d'offres :

- **L'équipe projet :**

Dans une procédure d'appel d'offres standard, il est important de déterminer qui sera chargé du lancement. Cette équipe est composée de différentes personnes selon la situation. L'acheteur spécialisé dans le produit ou le service lance l'appel d'offres dans le cas d'une centrale d'achat. L'acheteur principal mènera l'appel d'offres dans le cas d'une organisation fortement décentralisée. Lorsque les utilisateurs se voient déléguer des achats non stratégiques, l'appel d'offres peut rester sous leur responsabilité.

- **Les documents à fournir :**

Le dossier d'appel d'offres se compose de plusieurs documents :

- ✓ Une lettre de présentation décrivant le contexte de la consultation et les résultats souhaités.
- ✓ Un accusé de réception qui doit être renvoyé par les vendeurs.
- ✓ Un guide d'appel d'offres, qui énonce les principes précis qui régissent la procédure.
- ✓ Le cahier des charges du produit ou du service.
- ✓ Les conditions de formation d'un partenariat commercial.
- ✓ Un questionnaire permettant d'obtenir des informations générales sur les fournisseurs.
- ✓ Un guide de réponse qui détaille, entre autres, les supports à utiliser, les formulaires types à utiliser et les délais de réponse.
- ✓ Si nécessaire, des annexes

La quasi-totalité de ces documents est fournie par voie électronique.

✓ Le cas des appels d'offres électroniques :

Une solution d'e-sourcing peut également être utilisée pour lancer un appel d'offres. Les éditeurs et les prestataires de services fournissent progressivement des outils sophistiqués. Les fournisseurs qui ont été présélectionnés sont consultés en ligne et doivent soumettre leurs propositions via un portail spécialisé. L'acheteur gagne un temps considérable dans l'analyse de ses offres et conserve une traçabilité grâce à cette approche automatisée.

6.4 L'analyse des offres :

Après avoir reçu et validé les réponses des fournisseurs, l'acheteur procède à une analyse multicritère des propositions pour aboutir à une liste restreinte. L'évaluation des offres se fait généralement en deux étapes :

- Une première phase de présélection est effectuée à l'aide de critères de nature éliminatoire.
- L'étape suivante consiste à effectuer une analyse multicritère des propositions restantes avant de prendre une décision finale. Une analyse formelle et explicite est nécessaire.

- **Le critère de la qualité :**

Le premier critère de sélection est la qualité du produit ou du service acheté, à condition que les spécifications soient toujours respectées. La certification à une norme ISO est fréquemment recherchée car elle démontre la capacité d'une entreprise à répondre aux besoins de ses clients le plus efficacement possible.

- **Le coût global d'acquisition :**

Le coût d'acquisition total et les conditions commerciales constituent le deuxième critère de décision. En demandant un chiffrage complet, l'acheteur peut se tenir au courant de la structure des coûts de ses fournisseurs. Par rapport à ses concurrents, le fournisseur doit offrir un prix compétitif.

- **Le critère du délai :**

Le délai est la troisième considération. Il doit être géré et adapté aux besoins. Les délais de livraison, la disponibilité et la mise en service sont des variables cruciales pour la sélection des fournisseurs dans un environnement où les calendriers des entreprises sont de plus en plus serrés.

- **Les autres critères :**

Certaines caractéristiques, telles que l'adaptabilité, la sécurité financière, la pérennité de l'entreprise et l'innovation, doivent également être prises en compte.

6.5 La négociation :

La négociation peut être préparée en trois étapes : acquisition d'informations sur le prestataire, préparation technique du dossier et élaboration d'une stratégie de négociation.

✓ La collecte d'informations :

Il est essentiel de rassembler des informations sur le fournisseur, le produit, le service et le poids de la transaction avant de présenter une négociation.

✓ La préparation technique du dossier :

La préparation technique du dossier consiste à établir les termes à négocier et les objectifs à atteindre. L'acheteur doit déterminer les dispositions qui lui permettent de négocier avec le vendeur.

✓ La définition d'une stratégie de négociation :

L'acheteur a un certain nombre de choix. Soit il aborde la négociation dans son ensemble, en traitant toutes les dispositions en même temps, soit il l'aborde au coup par coup. Il peut aussi négocier de manière systématique, en traitant les clauses une par une. Comme l'acheteur ne passe à la clause suivante qu'après avoir atteint son objectif, cette dernière stratégie est plus facile à appréhender. Il est préférable de commencer par les points les plus faciles et de progresser vers les plus difficiles.

6.6 La contractualisation :

Cette étape du processus d'achat suit la sélection finale du fournisseur et est le résultat des négociations. Si les phases précédentes se sont bien déroulées, cette étape est relativement simple. Il faut cependant rester vigilant après la signature du contrat pour éviter les mauvaises surprises.

Pour remplir sa mission économique, perçue usuellement comme son principal objectif de performance, tout acheteur doit disposer de méthodes et de leviers.

Sont d'abord traités ici les leviers d'action sur les prix, tournés vers les fournisseurs et les marchés fournisseurs, et dont la mise en œuvre constitue une mission classique et historique de la fonction d'achat.

Mission qui peut paraître « simple » mais qui peut être complexe lorsqu'il y a renversement de tendances d'un marché fournisseurs (inversion du rapport offre/demande en défaveur de l'acheteur), beaucoup de marchés fournisseurs étant de fait cyclique sur des horizons moyen/long terme.¹

¹ <https://www.decision-achats.fr/Thematique/strategie-achats-1236/Dossiers/Panorama-fonction-achats-313312/processus-achats-313317.htm>, Consulté le 26-04-2022, le 23 :33.

Section 2 : la fonction d'approvisionnement.

1 Définition :

Plusieurs définitions ont été données concernant la notion d'approvisionnement, nous avons choisi les suivantes :

« L'approvisionnement consiste à déclencher les livraisons en fonction des besoins des clients internes (la production) et les clients externes »¹

« L'approvisionnement désigne la fonction qui consiste à alimenter mes sites de production industriels, la fonction approvisionnement, recouvre donc les opérations suivantes :

- *Le calcul de la quantité à commander et la date à laquelle cette quantité doit être livrée ;*
- *Le passage des commandes ;*
- *Le suivi des livraisons ;*
- *La gestion des stocks ».²*

« La fonction approvisionnement est une fonction commerciale qui comporte la programmation des achats et des stocks selon les besoins prévus dans le cadre d'une planification générale de l'activité de l'entreprise ou de la collectivité considérée, la préparation par l'étude du marché puis la formation du contrat ainsi que les surveillances du respect de ses clauses jusqu'à l'ordonnancement des factures correspondantes, la gestion matérielle et administrative des stocks de produits achetés »³

2 Les missions des fonctions approvisionnements :

L'objectif de cette fonction est de répondre aux demandes essentielles de l'entreprise afin qu'elle puisse continuer à fonctionner sans interruption. Elle s'efforce également d'éviter toute rupture de fabrication. C'est pourquoi les entreprises donnent une quantité déterminée de matières premières aux nombreux services extérieurs. Elle est également chargée de fournir à l'entreprise, en quantité nécessaire et dans les meilleures conditions de qualité, de coûts, de délais et de sécurité, les matières premières, les composants, les fournitures, les outils, les équipements et les matériels et services dont l'entreprise a besoin pour ses activités.⁴

3 Les objectifs de la fonction d'approvisionnement :

La fonction approvisionnement dispose de plusieurs objectifs les plus importants sont :

¹ DURAN, (J.P) : « Les approvisionnements », édition GUALINO, Paris, 2003, P. 12.

² PERSON (Helene), Op.cit., p.24.

³ COLANNERI (Philippe) : « fonction approvisionnement et achat », 1989, P.34.

⁴ DARBELET (M) et autres : « L'essentiel sur le management », BERTI éditions, 2009, P.141.

3.1 Objectif de quantité :

L'entreprise doit déterminer les quantités de marchandises qui lui permettront de continuer à fonctionner sans interruption tout en réduisant la charge financière du stock.

3.2 Objectif de qualité :

L'entreprise doit déterminer les quantités de marchandises qui lui permettront de continuer à fonctionner sans interruption tout en réduisant la charge financière du stock.

3.3 Objectif de coût :

D'une part, l'entreprise doit s'approvisionner au plus bas coût possible auprès de ses fournisseurs, en tenant compte de la qualité des articles acquis et des services qu'ils peuvent attendre, ainsi que des coûts associés (frais de transport). D'autre part, réduire au strict minimum les coûts de stockage et de transit.

3.4 Objectif de délais :

L'organisation doit pouvoir compter sur ses fournisseurs pour livrer les marchandises à temps et dans un état acceptable. Livraison des marchandises commandées Parce que le délai d'approvisionnement influe sur le délai d'atelier, qui influe sur le délai de fabrication, qui influe sur le délai de livraison au client.¹

4 Liens entre fonctions Achats et Approvisionnements :

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

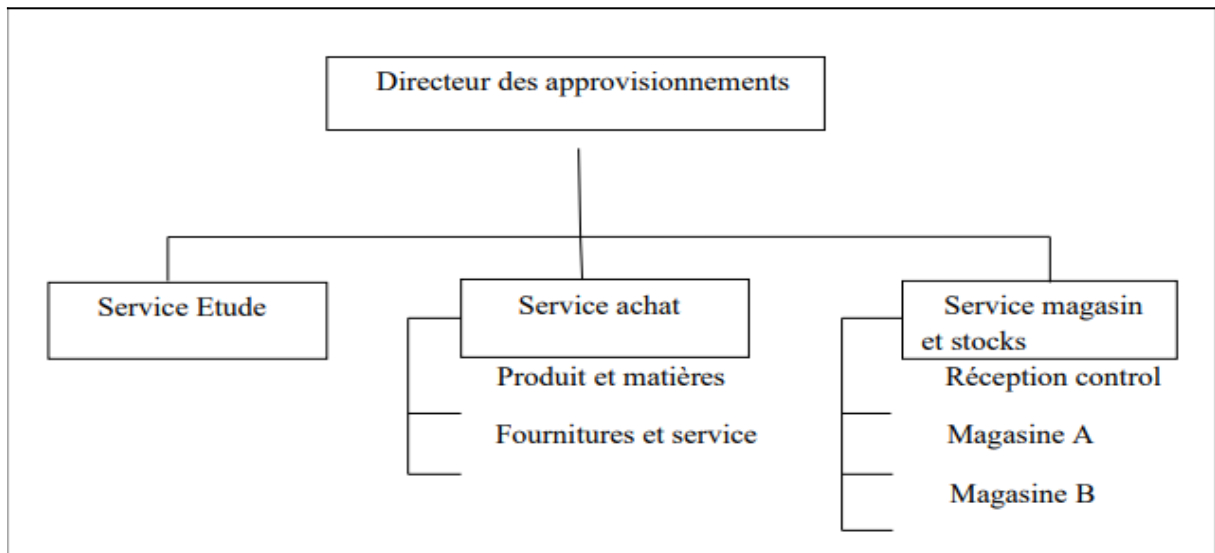
- La première considère que les Achats et l'Approvisionnement sont deux concepts et donc deux fonctions indissociables, comme dans les petites entreprises industrielles : dans ce cas, ils sont réalisés par le même personnel, appelé "acheteurs/fournisseurs", et travaillent sous une direction unique.
- La seconde, en revanche, affirme que l'achat et l'approvisionnement sont deux tâches distinctes qui requièrent des capacités et des types de personnalité différents. En outre, ces deux opérations s'inscrivent dans des horizons temporels distincts, l'approvisionnement s'inscrivant dans le court terme et l'achat dans le moyen/long terme. Dans cette stratégie, les acheteurs et les fournisseurs doivent être des acteurs distincts avec des profils distincts.

Dans les deux cas, l'expérience tend 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 problèmes à court terme prennent généralement le pas sur les préoccupations à moyen terme, ce

¹ AOUINE (Ferroudja), MOHAMMED SEGHIR (Farida), *La fonction logistique : «l'analyse de la gestion des approvisionnements et des stocks dans une entreprise industrielle»*. UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU 2015, P.50.

qui conduit les acheteurs/fournisseurs à privilégier, comme une tendance " naturelle ", les achats sur la fonction Achats.¹

Figure 8 : Organigramme de la fonction « approvisionnement »



Source : FENDER (M), PIMOR. (Y), « logistique, production, distribution, soutien » Edition, DUNOD, paris 1998, P.34.

5 Liens entre la fonction approvisionnement et la logistique :

La fonction d'approvisionnement étant fréquemment confrontée à des défis logistiques tout au long du processus, il est essentiel de comprendre le lien entre la logistique et l'approvisionnement.

L'élargissement de la fonction logistique se traduit par une distinction entre les opérations liées à la logistique des produits, qui comprennent toutes les phases du cycle de production, de l'approvisionnement en matières premières au stockage dans les magasins de détail, et celles liées à la logistique de soutien, qui comprennent l'après-vente et la maintenance. Cette distinction des activités peut être résumée comme suit :

¹ BRUEL. (O), MÉNAGE (P), Op.cit, P. 9.

Figure 9: liens entre l'approvisionnement et la logistique

<u>Fonction logistique</u>			
<i>Fonction logistique</i>	Logistique de produit	Approvisionnement des matières premières	Logistique industrielle
		Transport des matières premières	
		Gestion de production	
		Transport de produits finis	Logistique de stockage
		Stockage des produits finis	
		Approvisionnement des plates-formes de distribution	
	Logistique de soutien	Transport commande de détail	Logistique de distribution
		Stockage commande de détail	
		Distribution de détail	
		Après-vente	

Source : DARBELET (M) et autres : *L'essentiel sur le management*, BERTI éditions, 2009, P.134.

La fonction d'approvisionnement est une partie essentielle de la fonction logistique, et c'est aussi la fonction initiale de la chaîne logistique, comme le montre le schéma ci-dessus :

Le service des achats est chargé d'acheter les biens et services dont l'organisation a besoin.

La logistique est chargée de superviser tous les flux de marchandises entrant et sortant de l'organisation.¹

6 La mesure de performance d'un système d'approvisionnement :

La performance en approvisionnement ne se juge pas uniquement sur la capacité à débloquer des situations difficiles. La performance en approvisionnement se mesure principalement suivant 3 natures de critères :

- ✓ Le service.
- ✓ La maîtrise des stocks.
- ✓ La maîtrise des coûts logistiques.

6.1 La maîtrise du service client :

Le service signifie la capacité à rendre disponibles les composants (ou matières premières) à la date souhaitée par le client, même si pour cela il est parfois nécessaire de comprimer les délais et

¹ BRUEL. (O), MÉNAGE (P), *Op.cit.*, P. 9.

de réaliser des prouesses de débrouillardise pour dépanner une situation (dans l'urgence, il faut parfois trouver et qualifier des solutions de dépannage dans des délais records).

6.2 La maîtrise des stocks :

Acheminer des composants à temps, c'est bien ! Mais maintenir un niveau de performance économique, en particulier en arrivant à garder le contrôle de son système d'approvisionnement sans avoir de stocks pléthoriques, c'est encore mieux. La tentation est grande, en cas de difficultés de gestion (prévision peu maîtrisée, fournisseur peu performant...) de multiplier les stocks de sécurité et ainsi continuer à maintenir un niveau de service client acceptable. Mais pallier à des dysfonctionnements ne doit être considéré comme une étape vers le fonctionnement du système sans ces dysfonctionnements (ou du moins avec moins de problèmes). Le stock est souvent un excellent moyen de masquer des problèmes tout en permettant au système de continuer à fonctionner. La recherche de performance conduit donc tout naturellement à l'identification de ces causes de dysfonctionnement et à leur éradication. Le niveau de service est alors maintenu et la performance économique accrue puisque le système est plus léger (car il fonctionne alors avec moins de stock).

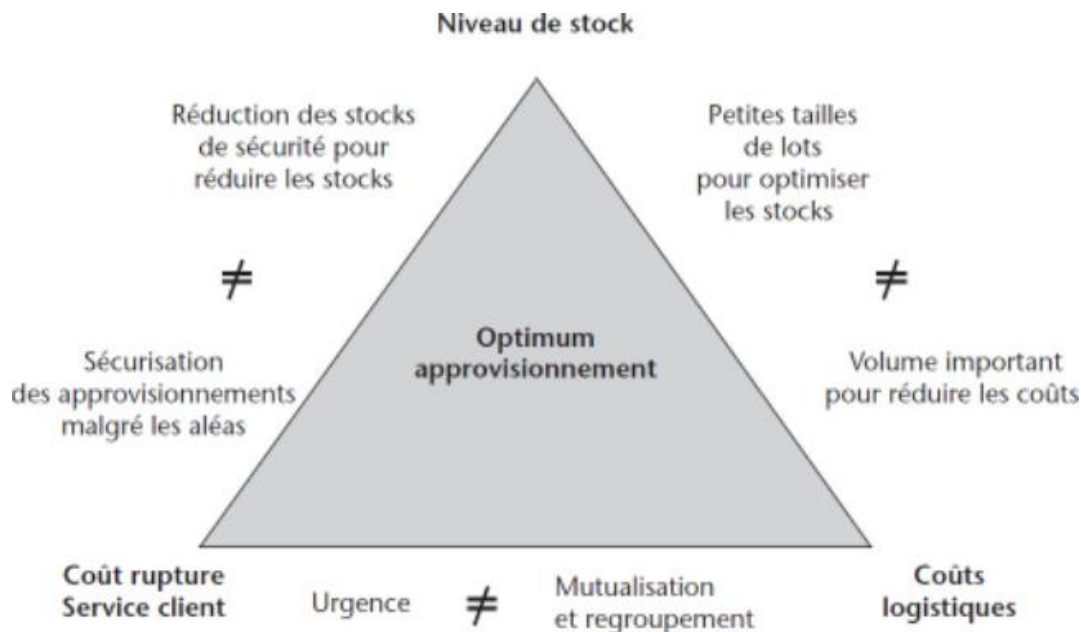
6.3 La maîtrise des coûts logistiques :

L'approvisionneur n'est généralement pas en charge de la négociation des conditions d'acheminement des composants (quel transport, quel incoterm...). Il reçoit les conditions d'approvisionnement et doit tout faire pour les respecter. Attention, les tailles de lot sont un sujet important. Nous en parlerons plus bas. L'approvisionneur doit respecter ces conditions. Par exemple, si l'approvisionnement venant d'Asie est prévu en bateau, il faut éviter absolument de faire venir la marchandise en avion (chose que nous faisons en cas de problème de délai par exemple). De même, s'il est prévu des camions complets, une fois par semaine, il faut éviter de fractionner les commandes et donc augmenter la part transport dans le prix de la pièce. Nous voyons que par son anticipation, la maîtrise de son système de gestion ainsi que sa façon d'appréhender les situations d'urgence, l'approvisionneur joue un rôle sur les coûts logistiques (même s'ils ont été négociés par d'autres). Le respect, voire la réduction de ces coûts est donc un critère très important de la maîtrise de la performance en approvisionnement.

La figure 10 illustre cette notion de nature d'indicateurs de performance ainsi que les interactions entre eux. Nous parlons de nature d'indicateurs car dans chaque famille d'indicateurs, nous pouvons en décliner des dizaines.¹

¹ MOCELLIN (Fabrice) : «*Gestion des stocks et des magasins*», édition 2019, P. 29.

Figure 10 : Critères de performance d'un système d'approvisionnement



Source : MOCELLIN (Fabrice), *Gestion des stocks et des magasins*, édition 2019, P. 29.

7 Les méthodes d'approvisionnement :

7.1 L'approvisionnement à la commande :

Il s'agit d'approvisionner les marchandises nécessaires à la fabrication d'un produit au cas par cas, en fonction d'un besoin client bien identifié. Dans ce cas, le gestionnaire d'approvisionnement va attendre l'arrivée d'une commande client, il va analyser le besoin en matières premières qui en découle puis va envoyer sa commande au fournisseur. Le suivi de la commande dans un souci de respect des délais va donc être la problématique majeure de notre gestionnaire d'approvisionnement. En effet, la recherche d'une optimisation de stock n'est alors pas d'actualité puisque par définition, une pièce gérée à la commande n'est pas stockée. L'inconvénient majeur de cette méthode est qu'elle génère naturellement un délai de réalisation d'une commande important puisque le délai d'approvisionnement est inclus dans le temps de traitement de cette commande.

7.2 Le réapprovisionnement de stock :

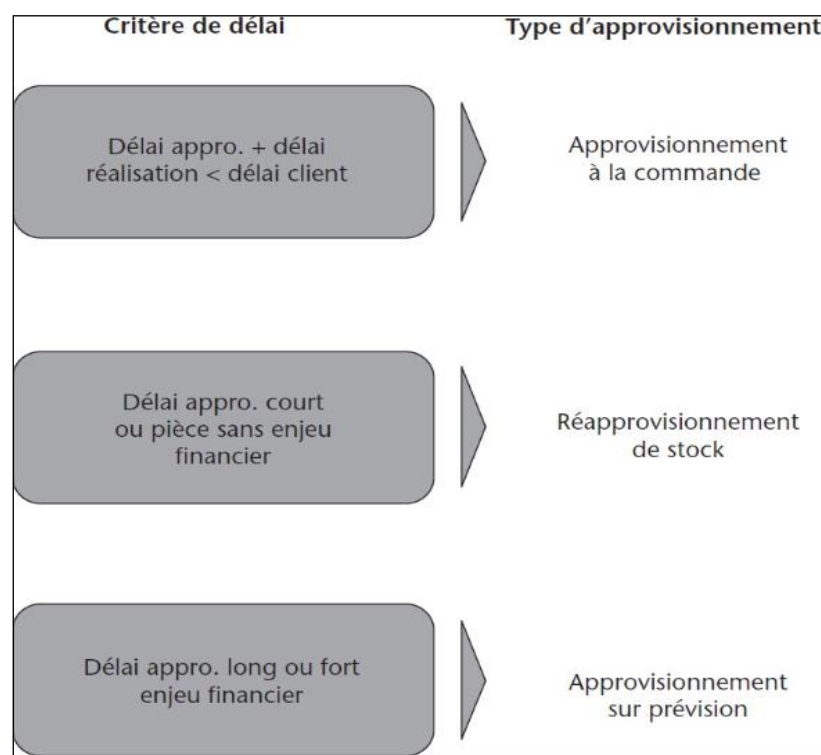
Il s'agit de mettre en place un stock de composant et de lancer un réapprovisionnement lorsqu'un seuil de déclenchement est atteint. Nous verrons dans le point suivant consacré à une analyse détaillée de ce modèle d'approvisionnement qu'il existe plusieurs méthodes possibles de gestion. Toutes ont néanmoins un point commun, celui de définir un niveau de stock (souvent basé sur l'historique de consommation) et de le reconstituer systématiquement, qu'il y ait ou non un besoin client. L'inconvénient majeur de cette méthode est donc la génération de stock important lié au fait que le système réapprovisionne systématiquement le stock, qu'il y ait ou non du besoin. En cas de délai long, cette problématique devient alors économiquement intenable puisque les stocks vont avoir tendance à augmenter fortement (il est fréquent avec cette méthode que nous ayons constamment en stock au moins l'équivalent d'un délai d'approvisionnement).

7.3 L'approvisionnement sur prévision :

C'est la méthode la plus élaborée en matière d'approvisionnement puisqu'elle consiste à rechercher une anticipation des quantités et des dates d'approvisionnement en analysant le marché et en basant l'ensemble du système sur le besoin futur. Le système ne fait entrer la marchandise que lorsque nous en avons besoin (ce qui corrige le problème généré par les méthodes de réapprovisionnement de stock) sans pour autant faire apparaître le délai d'approvisionnement dans le délai de réalisation d'une commande (le délai d'approvisionnement est alors masqué puisqu'il est anticipé grâce à la prévision). L'inconvénient majeur de cette méthode réside donc dans la capacité à maîtriser la prévision car toute la performance du système repose dessus.

En conclusion, chaque système présente des avantages et des inconvénients et toutes les méthodes sont généralement utilisées car elles sont applicables à tels ou tels articles en fonction de leurs contextes. La figure 11 illustre de façon synthétique les grands critères permettant de faire le bon choix au bon moment.¹

Figure 11 : Critères de choix des différentes méthodes d'approvisionnement.



Source : MOCELLIN (Fabrice), *Gestion des stocks et des magasins*, édition 2019, P. 32.

8 Le processus d'approvisionnement :

Il est nécessaire avant d'énumérer les étapes du processus d'approvisionnement de définir qu'est ce qu'on entend par processus :

Toutes les actions et opérations qui permettront à l'entreprise de disposer de l'ensemble des biens et/ou services dont elle a besoin pour son activité sont incluses dans le processus d'achat.

¹ MOCELLIN (Fabrice), *Op.cit*, P. 31.

8.1 Etapes du processus d'approvisionnement :

Le processus de gestion des approvisionnements est organisé de manière à optimiser cette fonction, étant entendu que les procédures d'approvisionnement différeront selon la nature du bien ou du service. En sachant que les procédures d'approvisionnement diffèrent selon le type de produit ou de service commandé. Néanmoins, si les produits achetés sont très variés, les processus d'achat sont modifiés en fonction des spécificités du produit. De nombreuses recherches ont démontré que l'approche du processus d'achat répond à un schéma type quel que soit le produit acheté.

La procédure est la suivant :

8.1.1 Identifier les besoins de l'entreprise :

Le cycle commence lorsqu'une entreprise constate un besoin pour un produit ou un service. L'étape initiale consiste à catégoriser la nécessité comme interne, matériel opérationnel, ou externe choses à vendre. Pour aller de l'avant, le département des finances doit créer un budget une fois que le besoin a été déterminé.

8.1.2 Détermination du produit susceptible de répondre au besoin (analyse du marché) :

Le mix de l'offre est défini comme une combinaison des quatre "O", c'est-à-dire le but, l'objectif, l'organisation et l'opération d'acquisition d'un produit ou d'un service¹, dans cette phase. Il travaillera à définir quatre paramètres, à savoir :²

- L'objet de l'achat, qui se concrétise par la méthode d'identification de celui-ci, également appelée reconnaissance de la qualité et méthode de définition, ou dimension de la qualité.
- Les objectifs de l'acheteur, ceux de l'entreprise, l'environnement, la chaîne d'approvisionnement et les contraintes de l'acheteur.
- L'organisation des achats, ainsi que les rôles et les distinctions de chaque personne impliquée dans l'achat.
- La transaction d'achat décrit comment se déroulera la transaction entre l'utilisateur du bien ou du service et la source d'approvisionnement.

8.1.3 Evaluer les fournisseurs :

- ✓ Le prix.
- ✓ La qualité (respect du cahier des charges fixant les exigences techniques).
- ✓ Les délais de livraison et leur respect.

¹ [Le processus d'approvisionnement - 1424 Mots / Etudier- Consulté le 22-04-2022, à 19 h22.](#)

² <https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjvidHTsoD4AhXU8rsIHTEEBIAQFnoECAQQAQ&url=https%3A%2F%2Fzipordering.com%2Ffr%2Fprocurement-process.html&usq=AOvVaw3XUtKzHg.suycn3P8OkyteR>, consulté le 22-04-2022, à 23 h54.

- ✓ Le service après-vente (maintenance des biens de production : machines, ordinateurs...).
- ✓ Les facilités de paiement.
- ✓ La sécurité (régularité et sécurité des approvisionnements).
- ✓ La garantie.
- ✓ La location.

La sélection des fournisseurs se fait au moyen :¹

- ✓ Des appels d'offre effectués par voie de presse par circulaire.
- ✓ De la négociation directe : mise en concurrence des fournisseurs habituels et négociation des conditions.
- ✓ Des centrales d'achat qui sont chargées de trouver les fournisseurs et de négocier les conditions de vente pour les entreprises de distribution.

Les réponses des fournisseurs se font souvent en deux temps : par téléphone ou en personne avec l'acheteur pour négocier et mettre en place des accords dans un premier temps, mais il est nécessaire de confirmer par écrit afin que les clauses du contrat soient formalisées pour un service, le fournisseur peut établir un devis, qui est une description détaillée du travail à effectuer accompagnée d'une estimation de prix.

8.1.4 Négocier le prix et soumettre une demande d'achat :

Les deux parties doivent se mettre d'accord sur le prix des articles une fois que l'entreprise a choisi un fournisseur. La conclusion d'un contrat est un processus qui nécessite un accord sur les conditions de production et de livraison. L'entreprise ne peut envoyer une demande d'achat à son service financier interne qu'une fois que chaque facteur a été mentionné dans le contrat. Avant qu'une commande puisse être effectuée, le conseiller financier doit suivre la procédure appropriée et autoriser la demande.

8.1.5 Lancement de commande :

Après la phase de négociation, la passation de la commande doit être claire, nette, et définir les prétentions des parties respectives ; cette étape se résume par la signature du contrat représenté par le bon de commande, qui doit comporter les informations suivantes, selon BRUEL (O) :²

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

¹ BRUEL (Oliver), *Op.cit*, P .113.

² *Ibid*, P.94.

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

Tout bon de commande émis ou expédié ne constitue pas un contrat tant qu'il n'est pas accepté. Le fournisseur doit généralement accepter la commande en soumettant une confirmation de commande au service des achats. La définition légale d'un accord mutuel et de l'acceptation d'un bon de commande.¹

8.1.6 Suivi de la commande :

L'acheteur ne doit pas attendre que le fournisseur l'informe de l'achèvement de la commande ; au contraire, il doit le lui rappeler assez fréquemment pour s'assurer que la livraison est effectuée. Il n'y a pas de délai pour la relance ; l'acheteur doit décider de chaque situation individuellement. Le rappel peut être envoyé par courrier électronique, télécopie ou téléphone, mais il est généralement préférable de conserver une trace écrite. Jusqu'à l'archivage de la commande, c'est-à-dire après réception, contrôle de qualité et paiement, l'acheteur est responsable du dossier.²

8.1.7 Réception et contrôle de la marchandise commandée :

Des contrôles quantitatifs (conformité des livraisons au bordereau de réception, ensemble des documents décrivant l'identité des fournisseurs, numéro de commande, quantité reçue, quantité rejetée, etc.) et qualitatifs (conformité des livraisons au bordereau de réception, ensemble des documents décrivant l'identité des fournisseurs, numéro de commande, quantité reçue, quantité rejetée, etc.

Les principaux objectifs de la réception sont les suivants³ :

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

¹ LEENDERS (M.R) et autres : « *la gestion de l'approvisionnement et des matières* », Edité par Gaëtan MORIN, Montréal, 1998, P. 66.

² BRUEL (Oliver), Op.cit, P.114.

³ LEENDERS (M.R), Op.cit, P .67.

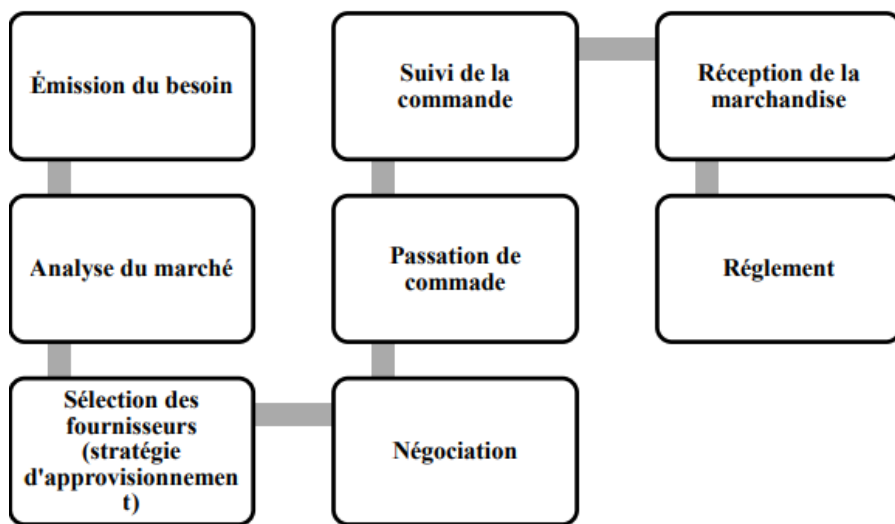
- S'assurer que les documents de réception sont inscrits et transmis aux intéressés.

8.1.8 Vérification de la facture :¹

Il est important de gérer le paiement selon les conditions de paiement spécifiées une fois qu'il est parvenu soit au service des achats, soit au service comptable, directement après les deux reçus de contrôle. Le numéro du bon de commande et le prix de chaque article doivent figurer sur la facture, qui doit généralement être établie en double exemplaire. La vérification du facteur diffère selon les organisations ; certaines la confient au service des approvisionnements, d'autres au service de la comptabilité.

On pourra schématiser le processus d'approvisionnement comme suit :

Figure 12 : Schéma synthétisant les différentes phases du processus d'approvisionnement



Source : BELKACEM Chahinez - Analyse de la chaîne logistique d'approvisionnement - Mémoire de fin de cycle EHEC 2015, P.67.

Section 3 : Gestion des stocks (GDS)

Pour survivre et se développer dans le climat économique actuel, toute entreprise doit augmenter le niveau de service qu'elle offre à ses clients tout en réduisant ses dépenses. L'un des facteurs les plus importants pour atteindre ces deux objectifs, souvent contradictoires, est la maîtrise des coûts de stock.

En effet, les stocks continuent de représenter une charge excessive pour les entreprises, notamment celles du secteur manufacturier. Par conséquent, il est nécessaire de réduire les niveaux de stock sans dépasser les niveaux au-delà desquels l'entreprise ne pourra pas répondre à la demande.

¹ LEENDERS (M.R), *Op.cit*, P .115.

1 Définitions du stock :

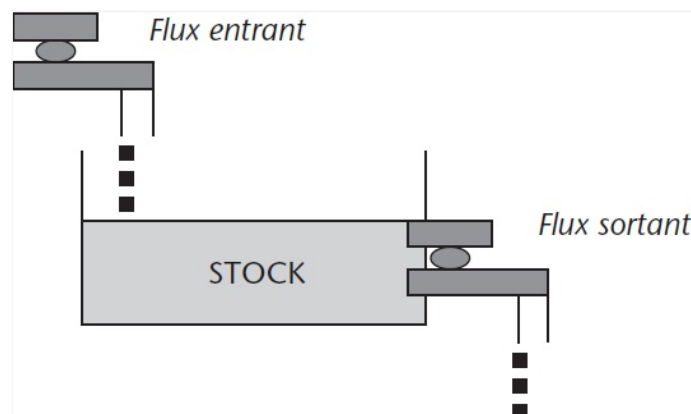
« Un stock est une provision de produits en instance de consommation »¹

« Un stock est une réserve de produits qui attendent d'être consommés. Il s'agit de biens ou de services qui entrent dans le cycle d'exploitation d'une entreprise avec l'intention d'être vendus tels quels ou après production ou transformation. »²

« Le stock est un ensemble de marchandises ou d'articles accumulés dans l'attente d'une utilisation ultérieure plus ou moins proche, et qui permet d'alimenter les utilisateurs, au fur et à mesure de leurs besoins, sans leurs imposer les délais ».³

« Le stock concerne des produits ou des matières possédés par une entreprise en un lieu identifié, tel qu'un entrepôt par exemple, et qu'elle destine un usage futur (vente ou production) selon le besoin ».⁴

Figure 13 : Vision schématique d'un stock



Source : MOCELLIN (Fabrice), *Gestion des stocks et des magasins*, édition 2019, P. 5.

Les personnes qui passent les commandes d'approvisionnement d'un stock de matières, ainsi que les responsables de l'ordonnancement et des lancements des flux de produits en cours et de produits finis, contrôlent le flux entrant. Comme le taux de consommation (ou temps d'écoulement) du client est étroitement lié au taux de vente, le flux sortant est imposé par le consommateur. Par conséquent, la régulation du flux entrant est presque entièrement responsable de la gestion des stocks. C'est pourquoi les personnes qui actionnent les "vannes d'entrée" et non les "vannes de sortie" sont responsables de l'inventaire.

Si l'on considère des entrées et sorties discrètes, l'équation fondamentale d'un stock est en effet :

¹ ZERMATI (P) et MOCELLIN (F) : « pratique de la gestion des stocks, 7e édition », DUNOD, Paris, 2005, P.05

² NAKHLA (M), *Op.cit* P.308.

³ RAMBAUX (A), «: *Gestion économique des stocks*», édition DUNOD, 2ème édition, Paris, 1997, P.7

⁴ TIERRY(Rocques), *Op.cit*, P .38.

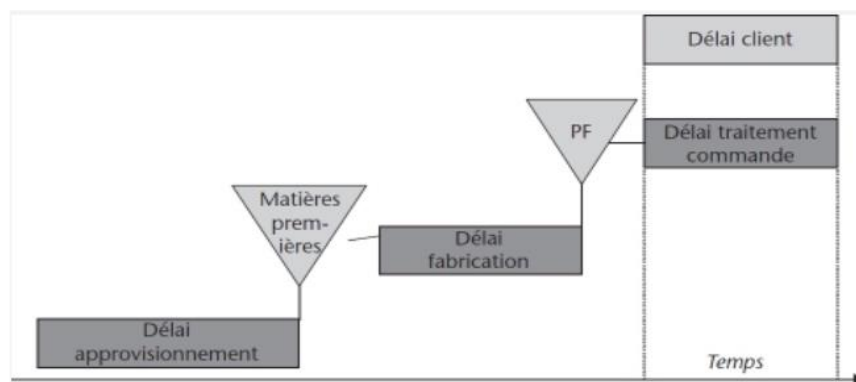
$$\text{Stock (n)} = \text{Stock (n - 1)} + \text{total Entrées} - \text{total Sorties}$$

2 Le rôle du stock :¹

Un stock peut être mis en place à des fins diverses. Il peut s'agir de raisons technologiques (par exemple, l'obligation de sécher les produits à la fin du processus), de raisons commerciales (stock imposé par le client), ou de raisons stratégiques et économiques (achat en grandes quantités pour bénéficier de tarifs avantageux).

Cependant, en général, les stocks sont le résultat direct du délai que nous voulons offrir à notre client. Cela revient à utiliser les stocks pour contrôler les délais. En effet, la décision de stocker ou non des choses est fréquemment influencée par le temps dont nous disposons pour accomplir une tâche. Lorsque le délai d'approvisionnement est plus long que le délai de traitement de la commande, par exemple, un stock de matières premières sera mis en place pour servir un client. Le défi que représente le positionnement des stocks en raison des délais d'approvisionnement est illustré dans le diagramme ci-dessous.

Figure 14 : Lien entre le stock et le délai



Source : MOCELLIN (Fabrice), *Gestion des stocks et des magasins*, édition 2019, P. 6.

Seule la procédure de traitement de la commande pour l'expédition (c'est-à-dire l'enregistrement, la préparation et l'envoi de la commande) peut être achevée dans le délai spécifié par le client, comme le montre la figure ci-dessous. Cependant, pour exporter des produits, la fabrication et l'approvisionnement doivent être planifiés à l'avance. On est donc dans un mode de production et d'approvisionnement à la demande. Le stock permet de masquer les retards de production et d'approvisionnement en fonction du temps observé par le client.

La décision de constituer un stock est basée sur la stratégie industrielle de l'entreprise et sur la correspondance entre la demande de délai du marché et le délai disponible au sein de l'organisation. Le marché et les concurrents imposent un délai d'exécution sous une forme ou une autre, et chaque organisation a des limites internes qui contribuent à un délai d'exécution. Les contraintes classiques sont les suivantes :

Besoin de file d'attente du processus de production : pour effectuer une programmation à court terme et disposer de suffisamment de temps pour actionner les leviers de capacité Les entreprises

¹ MOCELLIN (Fabrice), *Op.cit*, P. 06.

effectuent un ajustement de la capacité en fonction de la charge, car elles n'ont pas toujours la possibilité de travailler à pleine capacité. Cela signifie qu'elles ajustent la capacité en fonction de la charge afin de respecter les délais tout en maximisant le rendement des ateliers. Quantité minimum en approvisionnement ou fabrication : de différer le temps de préparation ou les coûts liés à la passation des commandes Les révisions multiples des ordres de fabrication ou d'approvisionnement (qui nécessitent elles-mêmes des ajustements de la part du fournisseur) entraînent des pertes de rendement et, par conséquent, un risque d'augmentation des prix de revient. D'une manière générale, il faut trouver un équilibre entre la nécessité de grouper les commandes pour éviter les révisions (raisonnement d'efficacité de l'atelier) et la nécessité de fabriquer au fur et à mesure des besoins pour répondre aux commandes des clients ou aux exigences de production pour l'approvisionnement. Temps de transport et de stockage : Il est parfois utile de positionner les marchandises à plusieurs endroits critiques de la chaîne logistique, en fonction du positionnement des fournisseurs (ou des clients) et de la nécessité d'optimiser les coûts de transport.

3 Différents types de stock :¹

Afin d'éviter toute rupture de stock, l'entreprise doit prévoir plusieurs niveaux de stock.

- **Stock actif** : Il s'agit des entrées en stock qui sont consommées à chaque livraison.
- **Stock maximum** : Le stock maximum ne doit pas être dépassé afin d'éviter un stockage excessif.
- **Stock minimum** : Il indique la quantité consommée pendant la période de livraison, c'est-à-dire le temps écoulé entre le moment où la commande est passée et celui où elle est reçue. Il permet d'éviter la rupture pendant la phase de réapprovisionnement. Le stock minimum est la quantité de matériaux nécessaire pour éviter un déficit de matériaux pendant la période de réapprovisionnement.
- **Stock de sécurité** : Il protège l'entreprise contre les ruptures de stock en cas de retard de livraison ou d'augmentation de la consommation.
- **Stock d'alerte** : également appelé stock de réapprovisionnement, qui répond à la demande pendant les périodes de livraison et de sécurité. Il représente le niveau de stock à partir duquel la société passe une commande.

Autres catégories de stocks qui sont :²

- **Stock saisonnier** : Il s'agit d'un type de stock spéculatif qui consiste à constituer des stocks afin de répondre à une demande saisonnière, ce qui permet à la structure d'emploi et de production de l'entreprise de rester stable.

¹ Grandguillot Béatrice, Grandguillot Francis : « *L'essentiel de la gestion prévisionnelle* », édition GUALINO, paris, 2004, pp.69.70.

² SAMI Alexandre(K), Op.cit., p176.

- **Stock mort** : Il s'agit de biens qui n'ont pas été demandés pendant un certain temps. Ces stocks peuvent être liquidés à un prix réduit ou dévalués en raison de leur obsolescence à l'avenir.

4 Les coûts générés par les stocks :

La tentative de réduire les différentes dépenses liées à l'approvisionnement est la force motrice derrière le déploiement d'un système de gestion des stocks. Traditionnellement, quatre catégories de dépenses ont été retenues.

4.1 Le coût de passation CAP :¹

Ce coût comprend tous les coûts associés à l'organisation d'une commande à un fournisseur. Son contenu est également étendu, puisqu'il peut inclure tous les coûts associés à :

- Les négociations avec les fournisseurs, y compris leur recherche et leur sélection ;
- A la commande en question (calcul de la commande, envoi, rappel, suivi et réception des marchandises, frais informatiques, personnel, courrier, téléphone).

Le total de ces éléments forme le coût de passation des commandes dont l'expression :

$$\text{CPA} = N \times B$$

CPA : le coût de passation des commandes.

N : le nombre de commande par an. $N = D / Q$

D : consommation annuelle.

Q : quantité commandée chaque fois.

B : le coût de passation d'une commande.

4.2 Le coût de possession CPO :²

Le coût de possession est calculé en pourcentage du stock de l'entreprise. Il est inversement lié au nombre annuel de commandes N en valeur et s'exprime comme suit :

$$\text{CPO} = (Q / 2 + SP) \times I \times U$$

COP : le coût de possession.

Q : la quantité commandée.

SP : le stock de protection.

¹ ZARMATI (Pierre) : « La pratique de la gestion des stocks », édition DUNOD, 5ème édition, Paris, 1996. P.09.

² ZARMATI (Pierre), *Op.cit*, p. 10.

I : le taux de possession : il représente le taux de pénalisation d'un dinar investi en stock pendant une année.

U : le prix unitaire d'achat.

Le coût de gestion des stocks de la CG, qui est la somme des coûts d'achat et de détention, peut être calculé à l'aide de ces équations :

$$CG = CPA + CPO$$

- La dépense totale d'approvisionnement :

Alors que le coût total (dépenses totales d'approvisionnement) est défini comme la somme de tous les coûts et dépenses liés aux stocks, tels que le coût des commandes, le coût de possession des stocks et le coût d'acquisition de l'article (consommation annuelle x prix unitaire).

Cela s'exprime par la formule suivante :

$$\text{Coût total} = CPA + CPO + (D \times U)$$

5 Les méthodes de la gestion des stocks :¹

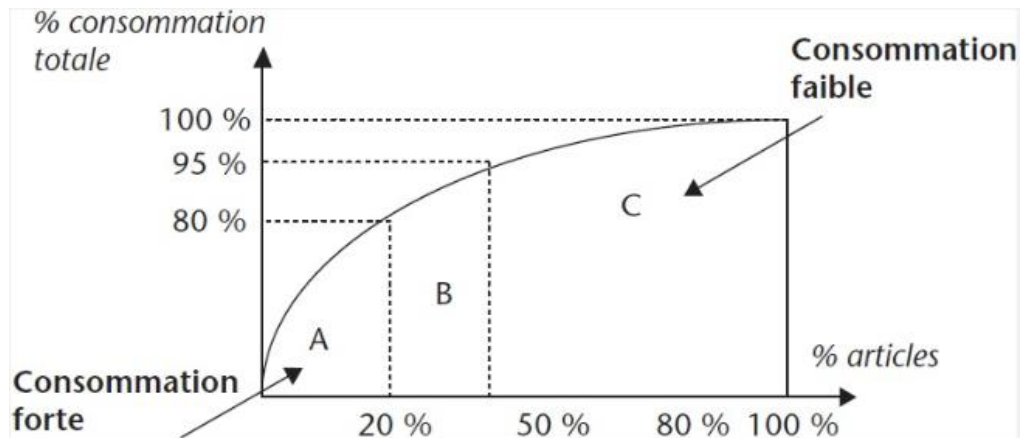
5.1 L'analyse de Pareto :

Il s'agit d'une étude de population qui consiste à classer les éléments par ordre décroissant de leur montant afin de déterminer la minorité d'éléments qui représentent la majorité de la valeur mesurée. Selon le Pareto que l'on veut atteindre, cette valeur peut être extrêmement variable. Les vendeurs, par exemple, feront une analyse Pareto de leurs clients pour déterminer les plus importants, et les acheteurs feront de même avec leurs fournisseurs. Dans tous les cas, trois catégories doivent être établies :

- La catégorie A représenté 70 à 80 % de la valeur mesurée ;
- La catégorie B représente la fourchette 80 % à 95 % ;
- La catégorie C représente les autres articles, soit de 95 % à 100 %.

¹ MOCELLIN (Fabrice), *Op.cit*, P. 17.

Figure 15 : Analyse ABC



Source : MOCELLIN (Fabrice), *Gestion des stocks et des magasins*, édition 2019, P.20.

Nous faisons fréquemment un Pareto en consommation valorisé en logistique industrielle tout simplement parce que l'activité d'une référence doit être liée à sa valeur financière. La valeur 1 est égale à la valeur multipliée par la consommation, et la valeur 2 est égale au nombre de marchandises dans la gestion des stocks. Ce schéma peut donc être interprété de la manière suivante :

- 20 % des articles représentent 80 % de la consommation valorisée (catégorie A) ;
- 20 % des articles représentent 25 % de la consommation valorisée (catégorie B) ;
- 80 % des articles représentent 5 % de la consommation valorisée (catégorie C).

Nous voyons bien que nous n'allons pas traiter de la même façon les articles de catégorie A et ceux de catégorie C. Ils n'ont pas la même importance. En effet, la détermination de ces catégories permet de :

- Donner une valeur aux biens et ne pas les traiter de la même manière (un objet stratégique qui coûte très cher ne sera pas traité de la même manière qu'une boîte de vis sans valeur) ;
- Gestion des stocks En fait, les produits de catégorie A seront comptés plus fréquemment que les articles de catégorie C dans les inventaires tournants.
- Établir des politiques et des procédures de gestion pour le calcul des paramètres de stock (stock de sécurité, quantité commandée, période de réapprovisionnement, etc.) ;
- Tenez compte du poids des marchandises lors de l'analyse de l'inventaire. Un article stratégique sera vérifié plus fréquemment qu'un article de la catégorie C. On peut représenter les informations ci-dessous sur forme d'un tableau défini par :

N : le nombre total d'article en stock.

V : la valeur totale d'article en stock.

I : le range d'un article suivant l'ordre décroissant des valeurs.

V_i : la valeur de consommation annuelle de l'article du rang i

Tableau 3 : Présentation de la méthode ABC

N° de code	Range de i/N	Cumul de nombre	Valeur annuelle consommée	Valeur cumul	Valeur cumul %
	I	i/N	V_i	$\sum V_i$	$\sum V_i/N$

Source : F. Blonde : *Gestion de la production*, édition DUNOD, Paris 1997, page 154.

- **Loi de vingt /quatre –vingt (20/80) :**¹

Les entreprises peuvent classer les stocks en plusieurs groupes sur la base d'observations statistiques et garder les produits fondamentaux sous une surveillance rigoureuse.

La loi 20/80 est issue de lois réelles élaborées à la suite de plusieurs observations, qui ont révélé qu'environ 20 % du nombre de choses consommées par les entreprises représentent environ 80 % de la valeur globale de la consommation. La gestion des stocks a été transposée. Grâce à cette disposition, 20% du nombre de produits en stock valent 80% du stock. A partir de cette remarque, il est possible de diviser les articles stocks en deux groupes :

- ✓ **Groupe 1 (20/80) :** Celles qui sont plus vitales et doivent être gérées de manière systématique et efficace. Cela peut permettre de réduire considérablement les coûts.
- ✓ **Groupe 2 (80/20) :** Des stocks avec des marges de sécurité élevées seront établis pour ceux qui sont moins vitaux et nécessitent une gestion moins rigoureuse.

¹ ZARMATI (Pierre) ,Op.cit, P.85.

Conclusion

Toute entreprise, quel que soit son domaine, doit suivre un processus pour assurer le bon fonctionnement de ses activités, et elle doit veiller à ce que ce processus soit continuellement amélioré pour obtenir les résultats souhaités. Nous avons essayé de souligner l'importance de la fonction achat, de l'approvisionnement et de la gestion des stocks dans ce chapitre ; cependant, une bonne coordination de ces fonctions est nécessaire pour atteindre la performance de l'entreprise, qui dépend de la flexibilité et de la réactivité des fonctions qui la composent, à savoir la fonction achat, où un bon sourcing et une bonne sélection des fournisseurs sont nécessaires, et la fonction gestion des stocks.

Chapitre 03 :

Analyse des facteurs d'amélioration du processus d'approvisionnement

Chapitre 03 : Analyse des facteurs d'amélioration du processus d'approvisionnement.

Introduction

Le marché des médicaments en Algérie connaît une augmentation de la consommation, qui s'explique en partie par la transition démographique du pays. De plus, Le système de santé algérien, dirigé par le ministère de la santé, est à l'origine de ce besoin en articles pharmaceutiques, de la réforme de la population et des hôpitaux, qui prévoit la couverture gratuite des soins de santé et la disponibilité continue des articles pharmaceutiques par l'intermédiaire de la pharmacie centrale des hôpitaux, leader du secteur hospitalier national en termes d'achat et de distribution de médicaments.

Dans le but constant de respecter les exigences applicables à son travail, s'adapter aux nouvelles exigences du marché pharmaceutique et accroître la qualité de ses offres, PCH s'est engagée dans un processus d'amélioration continue par l'adoption d'un système de gestion de la qualité conforme à la norme ISO 9001 version 2015, pour assurer la disponibilité constante des produits de santé et conquérir le marché hospitalier dans son intégralité.

Ce chapitre présentera en premier lieu, l'organisme d'accueil à travers ses missions, ses objectifs, son organisation et sa stratégie. Et comment fait l'entreprise pour optimiser au mieux sa logistique d'approvisionnement plus spécialement, après avoir analysé son processus d'approvisionnement.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil (la Pharmacie Centrale des Hôpitaux)

Du fait de sa position monopolistique dans le marché hospitalier, la PCH a une grande responsabilité à assumer envers la santé publique. Cette section va étayer les différents aspects qui constituent l'essence même de l'établissement et rappeler les missions dévolues à la Pharmacie Centrale des Hôpitaux par les textes réglementaires, le mode d'organisation et de fonctionnement qui la régissent ainsi que la stratégie mise en place.

1 Présentation de la pharmacie centrale des hôpitaux :

La Pharmacie Centrale des Hôpitaux, créée par le décret exécutif n° 94-293 du 25 septembre 1994, tel que révisé et augmenté, est un établissement public à caractère industriel et commercial placé sous la tutelle du ministre de la Santé. La PCH a pour mission l'approvisionnement et la distribution des produits pharmaceutiques aux établissements de santé sur l'ensemble du territoire national dans le cadre de la politique nationale de santé ; au-delà, la PCH est également investie de missions de service public telles que la constitution d'un stock stratégique et d'un stock ORSEC ; et la Pharmacie Centrale des Hôpitaux s'inscrit dans une démarche commerciale, industrielle et de missions de service public, selon ses statuts. De ce fait, la PCH a pour mission d'assurer la disponibilité des produits pharmaceutiques dans les meilleures conditions de livraison, de stockage et de coût pour plus de 1000 établissements de santé publics et privés ; la PCH est implantée sur l'ensemble du territoire national à travers cinq (05) annexes situées dans les régions suivantes :

Alger, Annaba, Oran, Biskra, et Bechar, afin d'assurer une plus grande proximité avec les établissements de santé ; la PCH consacre également un principe de réactivité.

La PCH, fournisseur officiel de produits pharmaceutiques aux établissements de santé publics et privés, est présente en Algérie depuis 1994, date de la directive N°94-293, modifiée et finalisée par le décret exécutif N°11-457 de décembre 2011.

Elle utilise toutes les ressources à sa disposition, avec l'aide du gouvernement, pour mener à bien les tâches qui lui sont confiées.

Avec plus de 200 fournisseurs, dont 74 fournisseurs locaux et 120 importateurs pour 587 instituts de santé publique et 660 clients supplémentaires, la PCH est un instrument précieux pour le secteur de la santé dans le domaine des médicaments.

La PCH, établissement public à caractère industriel et commercial au capital social de ... millions de dinars, a été créée le 25 septembre 1994.

Son objectif législatif est d'offrir des produits pharmaceutiques aux établissements de santé, ainsi que de les stocker, de les distribuer et, dans un avenir proche, de les produire, afin de répondre aux exigences des structures hospitalières.

Au titre de l'organisation des structures de la PCH, celle-ci est dirigée par un directeur général et dispose d'un organe de contrôle et de surveillance qui est le Conseil d'Administration, présidé par Monsieur le ministre de la santé ou son représentant.

2 Organe de Gestion et Membres du Conseil d'Administration de la P.C.H :

Le Conseil d'Administration, présidé par Monsieur le Ministre de la santé ou son représentant, est composé des membres cités ci-après pour une période de trois (03) ans.

- 2 représentants du ministère de la santé.
- 2 représentants du ministère des finances.
- 1 représentant du ministère du travail et de la sécurité sociale.
- 1 représentant du ministère de l'industrie, de la PME et de la promotion et de l'investissement.
- 1 représentant du ministère du commerce.
- 1 représentant du ministère de l'intérieur et des collectivités locales.
- 1 représentant du ministère de la défense nationale.
- 3 pharmaciens hospitaliers.
- 2 représentants des travailleurs.

Avec la présence du commissaire aux comptes.

3 Les missions de la PCH :

Dans le cadre de la politique nationale de santé, la Pharmacie Centrale a pour mission :

- D'approvisionner des produits pharmaceutiques et des dispositifs médicaux aux établissements de santé publique conformément à la procédure d'achat pour leur compte. La liste des articles est fixée par décision du ministre de la santé ;
- Concevoir et mettre en œuvre des programmes d'approvisionnement qui commencent par la fabrication nationale ;
- D'élaborer un programme d'importation des produits pharmaceutiques en fonction de besoins nationaux exprimés par le ministère chargé de la santé ;
- Commercialiser les produits pharmaceutiques auprès des établissements agréés chargés de la distribution des produits pharmaceutiques et des officines pharmaceutiques ;
- De procéder à l'exécution des actions de régulation des approvisionnements en produits pharmaceutiques, conformément à la législation et à la réglementation en vigueur ;
- De fabriquer des médicaments, notamment les médicaments génériques ;
- De procéder au conditionnement des produits pharmaceutiques ;
- La création de points de vente de produits pharmaceutiques afin d'assurer la disponibilité des produits sur l'ensemble du territoire national,
- Assurer l'assistance technique à tout opérateur qui s'engage dans l'activité pharmaceutique dans le cadre d'un partenariat ;
- Assurer les missions de service public visées à l'article 4 bis conformément aux dispositions du décret ;

Et dans le cadre des sujétions de service public, la pharmacie centrale est chargée :

- De détenir un stock stratégique de produits pharmaceutiques.
- De détenir un stock ORSEC de produits pharmaceutiques arrêté par le ministre chargé de la santé.
- D'approvisionner des produits pharmaceutiques et des dispositifs médicaux aux établissements de santé publique conformément à la procédure d'achat pour leur compte. La liste des articles est fixée par décision du ministre de la santé.
- La pharmacie centrale détient un droit exclusif en matière d'importation et de commercialisation des produits hémodérivés, des stupéfiants.

Figure 16 : Les principales missions de la PCH



Source : Document interne à l'entreprise ((LA DIRECTION COMMERCIALE)).

4 Objectifs de la PCH :

- D'ici 2023, assurer la disponibilité constante d'articles de soins de santé de haute qualité à moindre coût.
- Capturer 100 % du secteur hospitalier ; -Intégrer jusqu'à 20 % du secteur de la pharmacie.
- Améliorer la satisfaction des clients en répondant mieux à leurs besoins.
- Consolider l'expertise des employés par la formation.

5 La stratégie de la PCH pour atteindre ses objectifs :

Pour atteindre ses objectifs, la PCH devait :

- Organiser et gérer les infrastructures de la Direction de Régulation et Distribution des Stocks en matière de stockage et de dépôts régionaux (centre, est, ouest, et sud) pour la distribution des produits pharmaceutiques selon les normes administratives et techniques édictées par la réglementation en vigueur (normes de conditionnement, de stockage, de contrôle de qualité, etc....).
- Organiser et assurer le contrôle de la qualité des produits, ainsi que leur suivi tout au long de leur cycle de vie et de leur comportement à l'usage ;
- Plus largement, prôner une politique à long terme visant à éliminer la dépendance vis-à-vis de l'étranger par la fabrication locale.

6 Stratégie de la PCH :

La démarche de la PCH s'articule autour de trois points : l'achat en fonction de la connaissance du marché, la promotion de la fabrication nationale et la centralisation des achats.

- Le stockage d'un stock stratégique et d'un stock ORSEC.
- La distribution des produits basée sur la connaissance des clients et des produits, ainsi que sur la disponibilité, la proximité et la traçabilité des produits. Telles sont les composantes majeures du

plan, dont les impacts s'entrecroisent afin d'offrir à la PCH la préservation des finances de l'Etat avec des achats et une distribution de qualité.

Les résultats de la stratégie sont les suivants :

- Achats : Le plan a permis d'acheter la quantité requise, de regrouper les achats pour optimiser le prix, de donner la priorité aux producteurs locaux pour diminuer les coûts d'importation, et les infructueux ont été réduits.
- Stockage : Les stocks sont optimisés, ce qui signifie que le stockage est adapté à la demande.
- Distribution : La distribution est assurée dans tout le pays, et les clients sont satisfaits.

PCH encourage les producteurs locaux en leur ouvrant le marché par des appels d'offres dédiés à la production locale dans un contexte concurrentiel et économique. Cette stratégie s'inscrit dans un double objectif : favoriser la croissance de la production pharmaceutique nationale tout en réduisant les dépenses liées aux produits pharmaceutiques importés.

Figure 17 : La stratégie de la PCH



Source : Document interne à l'entreprise ((LA DIRECTION COMMERCIALE)).

Figure 18 : Les résultats de la stratégie de la PCH

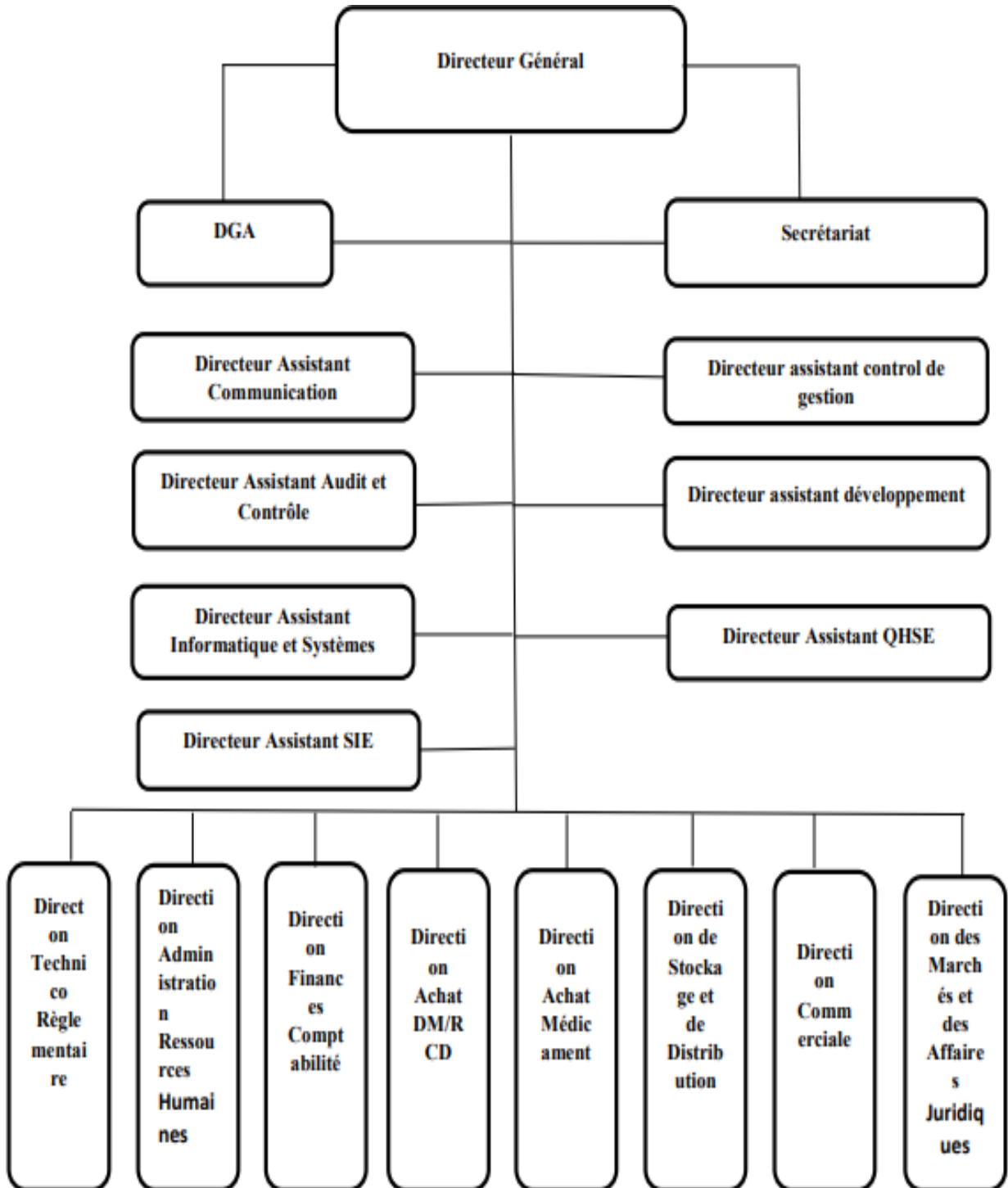


Source : Document interne à l'entreprise ((LA DIRECTION COMMERCIALE)).

7 Présentation de l'organisation et la structure de la PCH

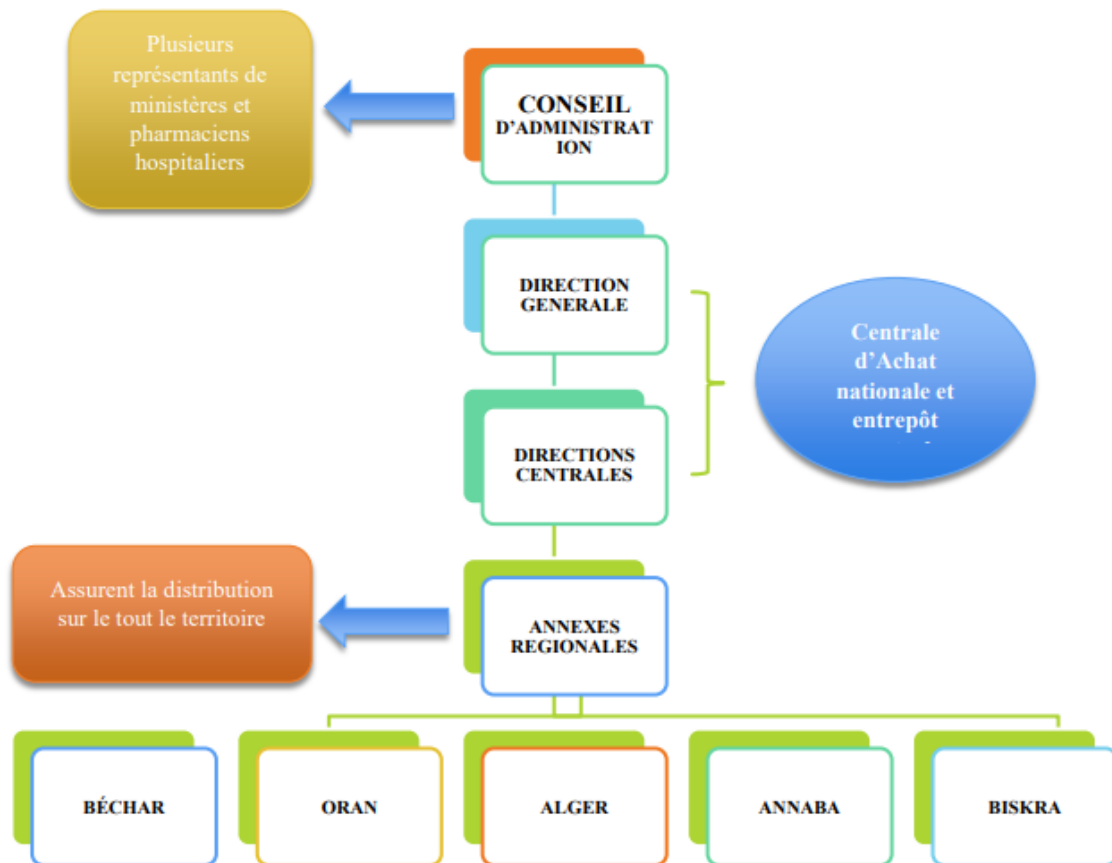
L'organisation de l'organisme est présentée selon un organigramme prédéfini par sa direction générale pour mieux répondre à ses exigences.

Figure 19 : Macrostructure de la PCH



Source : document interne à l'entreprise ((LA DIRECTION COMMERCIALE)).

Figure 20 : L'organisation et l'implantation géographique de la PCH



Source : document interne à l'entreprise ((LA DIRECTION COMMERCIALE)).

PCH est organisée autour d'opérations essentielles telles que l'approvisionnement, le stockage et la distribution de produits pharmaceutiques. Les départements techniques/réglementaires, commerciaux, de contrôle de gestion, de communication et d'informatique, de ressources humaines, de finances et de comptabilité, et d'audit de qualité sont tous des départements transversaux qui ont été greffés sur les principaux secteurs d'activité de PCH afin que celle-ci continue à améliorer son efficacité et son efficience tout en fournissant le meilleur service possible aux hôpitaux. La PCH est structurée sur le plan organisationnel par :

- Des Directions Centrale au niveau de la Direction Générale
- Des Annexes de Distributions au niveau des régions.

Sur le plan structurel elle est composée de :

*** Les structures de contrôle et de Management :**

• La Direction Générale :

- Directeur Général.
- Directeur Général adjoint.
- Secrétariat.
- Direction Audit et Contrôle Interne.
- Direction Contrôle de Gestion.
- Direction Développement.

- Direction Sécurité Interne de l'Entreprise.
- Direction Qualité Hygiène Sécurité Environnement.

***Les structures supports :**

- Direction Administration et Ressources Humaines
- Direction Finances et Comptabilité.
- Direction Informatique et Systèmes d'information.
- Direction des Marchés et des Affaires Juridiques.
- Direction des Moyens et Logistique.

***Les structures Opérationnelles :**

- La Direction Commerciale.
- La Direction Technico-réglementaire.
- Direction Achat DM/RCD
- Direction Achat Médicament
- Direction de Stockage et de Distribution
- Les Annexes Régionales de Distribution (05 Annexes)

7.1 La Direction Commerciale :

L'activité commerciale est une fonction essentielle qui peut être comparée aux poumons de la PCH. Cette fonction est assurée par une Direction Commerciale, qui est composée de nombreuses sous-structures. PCH est une entreprise qui cherche à réaliser des ventes tout en respectant les principes économiques de rentabilité, comme en témoigne son statut d'EPIC. Par conséquent, la Direction Commerciale suit de près l'économie, notamment l'évolution du marché et de la concurrence. L'approvisionnement, la distribution, le stockage et la régulation sont inextricablement liés à l'activité économique. Il est fonctionnellement lié à ces nombreuses opérations dans le but de répondre aux demandes des consommateurs.

7.2 Les Directions des Approvisionnements (Achats) :

Le département des achats de médicaments et le département des achats de RCD/DM sont les deux départements d'achat de PCH. Les deux départements d'achat sont organisés de manière similaire et utilisent la même méthode de travail pour accomplir leurs tâches ; ils sont divisés en sous-directions qui se spécialisent dans différentes lignes de produits.

La PCH est une véritable centrale d'achat, gérant les achats locaux et internationaux, les contrats et les domiciliations à travers ses nombreuses sections, et travaillant en étroite collaboration avec les différents comités et le bureau des contrats. Depuis la passation des commandes jusqu'à leur réception, les sous-directions créent et suivent les produits qui leur sont propres. Les sous-directions de la gestion des contrats sont chargées de l'élaboration, de la validation et de la notification des contrats, ainsi que des opérations bancaires, des litiges, de la facturation des paiements et de l'archivage des dossiers d'achat.

7.3 La Direction de Stockage et de Distribution :

La gestion des stocks est un aspect important, voire crucial, de la stratégie opérationnelle de PCH. La gestion des stocks est un point fort de l'organisation pour diverses raisons, notamment pour assurer la préservation d'articles en excellent état et optimiser l'espace de stockage grâce à la rotation des stocks. L'évolution vers une meilleure compréhension des espaces et des coûts de stockage, permettant à la PCH de planifier ses stocks ORSEC et stratégiques.

7.3.1 Sous-Direction Gestion de Stock :

La sous-direction de la gestion des stocks garantit que les articles sont disponibles en nombre approprié au niveau des annexes régionales. Pour ce faire, elle assure le suivi de tous les stocks, tant au niveau central qu'au niveau des annexes régionales. La sous-direction Gestion des Stocks est composée de trois départements en fonction des gammes qu'ils gèrent en suivant un processus unifié :

- Gestion du stock médicaments (département médicaments) ;
- Gestion du stock de consommables (département consommables) ;
- Gestion du stock RCD (département RCD) ;

7.3.2 La sous-direction Exploitation :

Son objectif est de recevoir et de traiter les marchandises stockées dans les entrepôts de PCH, ainsi que de les expédier conformément aux instructions de transfert du département de gestion des stocks. Le département des opérations et le département de la réception et de la tarification sont les deux départements qui composent l'entreprise.

7.3.3 Sous-Direction Transit et Dédouanement :

La sous-direction du transit et du dédouanement est chargée de gérer les exigences en matière de transit, de douane et de collecte pour les marchandises importées par PCH, ainsi que l'assurance des produits et la résolution des litiges. Le département des assurances et des litiges, le département du dédouanement et le département de la collecte sont les trois départements qui la composent.

7.3.4 La Direction Techno-Réglementaire :

La PCH s'attache à maîtriser les défis techniques et réglementaires afin d'assurer des produits pharmaceutiques de qualité sur le marché algérien. A cet effet, la Pharmacie Centrale des Hôpitaux a mis en place une DTR dont l'objectif est d'assurer un contrôle étroit des procédures techniques et réglementaires à l'intérieur et à l'extérieur de la structure, favorisant ainsi une bonne gestion de l'approvisionnement en produits pharmaceutiques dans l'intérêt général. La DTR est animée par des pharmaciens qui sont en poste dans chaque centre de distribution. Ces professionnels garantissent que tous les processus pharmaceutiques, de la commande des produits à la livraison aux clients, sont effectués avec le plus grand soin.

7.4 Direction des Marchés (Direction support) :

Le DM est chargé de superviser le processus d'attribution des contrats et de s'assurer qu'il est réalisé conformément aux règles internes de PCH, qui sont fortement influencées par la loi sur les

marchés publics. Il intervient à chaque étape du processus, de l'appel à propositions initial à l'attribution des contrats et au traitement des recours.

8 Financement de la PCH :

Les ressources de la PCH proviennent de l'argent collecté auprès des clients et d'une contribution de l'État, qui représente la moitié du budget alloué à l'achat de produits pharmaceutiques. En outre, la PCH bénéficie d'une subvention pour la constitution de stocks stratégiques et ORSEC selon les termes du décret de création

8.1 Fonds propres :

Le Ministère de la Santé propose le montant de la contribution, qui est ensuite approuvé par le Ministère des Finances et perçu par la PCH. Les autres quantités collectées sont celles liées à l'annexe 1 et couvertes par les contrats Gré à Gré, en plus de la contribution budgétaire de 50 % destinée à la PCH pour les besoins hospitaliers.

Ces fonds permettent généralement de financer :

- Les principales charges de fonctionnement de la PCH (salaires, consommables informatiques et bureautiques, frais de communication, carburant...etc.),
- Les fournisseurs de stocks et services,
- Les autres partenaires (banque, douane ...etc.), - l'Etat (impôts et taxes).

8.2 Financements externes :

Afin de remplir ses missions, la PCH reçoit des financements de la part de partenaires pour permettre la construction d'équipements identifiés dans le plan d'investissement. L'établissement a pu extraire des fonds importants de la PCH à un taux allant de 1% à 2% de la valeur maximale des contrats signés en 2017 et 2018. En outre, la PCH a bénéficié d'une subvention de l'État pour la création d'un magasin central. Sans oublier les lignes de crédit à long et court terme accordées par les banques à la PCH dans le but de répondre efficacement aux besoins de l'EPS.¹

¹ Document interne à l'entreprise (DC).

Section 02 : Présentation des étapes d'acquisition de produits pharmaceutiques par la PCH :

1 Les étapes d'acquisition des produits pharmaceutique au sein de PCH :

1.1 Étude et suivi des besoins:

La direction commerciale élabore le programme de distribution des produits pharmaceutiques et dispositifs médicaux.

Première étape : Prévision de besoins :

Une analyse du marché (analyse et évolution de la demande) des produits pharmaceutiques est réalisée par la Direction commerciale conformément à la liste commerciale fournie par la Direction Technico Réglementaire de la PCH dont il fait partie et conformément à la procédure d'identification des besoins en produits pharmaceutiques.

Seconde étape : Établissement des besoins prévisionnels :

Détermination du programme de distribution du produit en application de la procédure d'identification des besoins en produits pharmaceutiques et des calculs statistiques.

Troisième étape : Transmission et analyse des besoins prévisionnels :¹

Une fois le programme est déterminé, la Direction Commerciale transmet les prévisions des besoins aux annexes régionales de distribution via le département étude et suivi des besoins pour les communiquer aux différents clients (Établissements Publics de santé et autres) afin que ces derniers procèdent à l'analyse de ces prévisions pour une éventuelle approbation ou modification.

Une fois que les prévisions sont validées par les clients, elles feront l'objet d'un retour d'information vers la Direction commerciale.

A la réception de l'information par la Direction commerciale, la Direction des Achats procède comme suit :

- L'analyse et vérification des modifications apportées par la Direction commerciale.
- La confirmation des prévisions (courriers et /ou situations).
- La consolidation des prévisions.

Ces prévisions seront pré-validées des par le Directeur commercial qui les soumet au Conseil de Direction pour examen de validation.

¹ Document interne à l'entreprise (DAM ET DC).

Le conseil de direction examine le programme de distribution et émet ses réserves le cas échéant pour une éventuelle prise en charge par le Département étude et suivi des besoins des produits pharmaceutiques.

La levée des réserves par le Directeur commercial via le département études et suivi des besoins des produits pharmaceutiques.

La notification du programme au Directeur Général aux différentes directions concernées, à savoir:

- Direction Achats Médicaments (DA).
- Direction Achats Dispositifs Médicaux et Réactifs Chimique Dentaire (DDM/RCD).
- Direction Technico-règlementaire (DTR)
- Direction Stockage et Distribution (DSD)
- Direction de l'informatique et Système d'Information (DISI)
- Ainsi qu'au Ministère de la Santé, de la Population et de la Réforme Hospitalière (MS).

Quatrième étape : Suivi des besoins en médicaments :

Le Département études et suivi des besoins engage des actions correctives lors de la réduction ou augmentation du besoin des médicaments quant-il s'agit d'une baisse ou d'une hausse de consommation.

1.2 Achat de produits pharmaceutiques à l'international :

Cette activité est prise en charge par les directions Achats.

1.2.1 Expression des besoins d'achats :

L'estimation des besoins se référant à la liste des produits pharmaceutiques commercialisés par la PCH est exprimée par la DC (la Direction commerciale) la Direction commerciale), la DT (la direction technique), la DSD (la direction de stockage et distribution) et la MS (le ministère de sante) et qui porte sur deux types d'achat :

➤ Liste de produits à achat stock

➤ Liste des produits à achat pour compte.

- Les besoins en médicaments stupéfiants sont transmis par la DTR

- Le MS(le ministère de sante) communique les besoins des produits, des programmes de préventions et des plans de santé nationaux (épidémie, catastrophe, el hadj, etc.)

- Les besoins en achat spécifique sont communiqués par la DSD (la direction de stockage et distribution)

- La direction commerciale établit le programme prévisionnel de distribution de médicaments pour l'année n+1 ainsi que la nouvelle moyenne calculée pour l'année n+1. Une fois le programme prévisionnel de distribution validé, il sera transmis à la Direction des Achats pour prise en charge.

Pour ce faire, le programme prévisionnel de distribution des Médicaments s'articule autour des principaux axes suivants :

- L'historique de la demande et des livraisons des trois derniers exercices (01/01/N-2 au 30/04/N)
- Analyse des données par la :
 - Suppression des commandes répétées et Quantité majorée ;
 - Détermination des difficultés d'approvisionnement pour certains produits qui affectent directement la consommation des produits de substitution ;
- La conversion en B/1 :
 - Détermination de l'indice ;
 - La conversion selon l'indice des Quantités ;
- Le département étude et suivi des besoins en produits pharmaceutiques réceptionne valorise et consolide les états prévisionnels émanant des EPS (établissement public de santé) ;
- L'analyse de l'évolution de la demande ; Le rapprochement des états valorisés avec la capacité financière de chaque établissement public de santé ;

1.2.2 Élaboration d'un programme d'approvisionnement :

Les besoins d'achats étant exprimés, et après réception du programme prévisionnel de distribution pour l'année N+1 ; portant sur les nouvelles moyennes de consommations et les besoins, un programme prévisionnel d'approvisionnement sera établi. Une formule globale permettra de prendre en considération à la fois le programme de distribution médicament, le stock à la clôture de l'exercice de l'année N et les encours. Cette formule permettra de déterminer la quantité du programme d'approvisionnement de l'année N+1. Celle-ci devra être présentée et validée avant la fin de chaque année.

Le programme prévisionnel d'approvisionnement est validé en Conseil de direction puis en conseil d'Administration.

Quantité programme achat pour l'année N+1 = (Quantité programme de distribution année N+1 12 mois + Quantité stock alerte moyenne) – (stock à la clôture de l'exercice de l'année N + en cours)

Les produits nouvellement introduits en stock et ceux nécessitant un réajustement de la moyenne ne sont pas soumis à l'application de cette règle. Un réajustement de la moyenne est demandé pour prise en charge.

1.2.3 Lancer un appel d'offre ou une consultation :

Après validation du programme d'achat par le CD (conseil de direction) et le CA (conseil administratif), et en adéquation avec la procédure de passation des marchés, la DA évalue la situation selon l'urgence et la situation du produit sur le marché (positionnement concurrentiel/monopolistique).

• **Elaboration des cahiers des charges par la direction des achats :**

A cet effet, la DA élabore le cahier des charges pour l'acquisition du produit, ce dernier est transmis à la DMAJ (LA DIRECTION DES MARCHÉ ET AFFAIRES JURIDIQUES) pour validation et visa de la Commission Inter Marché (CIM).

• **Lancement d'appels d'offres :**

A la suite du visa du cahier des charges, s'effectuera le lancement d'appels d'offres, national destinés à la fabrication locale, et national et international pour les autres produits. Dans notre cas, le produit étudié fait partie des médicaments autorisés à l'importation, et/ou non produits localement. Il est important de prendre en considération les délais de traitement des offres qui peuvent varier en fonction du mode de passation pouvant aller jusqu'à 8 mois pour l'appel d'offre qui constitue le mode de passation le plus utilisé. Il y a intérêt que le lancement des appels d'offre soit anticipé suffisamment à l'avance et que l'ensemble des données citées ci-après doivent être communiquées à la DA (direction des achats) avant la fin du premier trimestre de l'année N pour le lancement de l'appel d'offre pour l'année N+1 :

- Liste des produits commercialisés par la PCH ;
- Programme de distribution pour l'année N+1 ;
- Arrêté Ministériel fixant liste des produits non enregistrés autorisé à l'importation par la PCH ;
- Liste des produits en position monopolistique ;
- Liste des produits de fabrication locale ;
- Besoins en médicaments stupéfiants ;
- Besoins relatifs aux programmes nationaux ;
- Cahier des charges types ;
- Contrat types.

Pour les appels d'offre et consultation, les cahiers des charges sont élaborés par la structure bénéficiaire et visés par la commission des marchés CIM.

• **Exploitation des appels d'offre par la COPEO :**

Exploitation des appels d'offres lors de l'ouverture des plis et de l'évaluation des offres par la commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres (COPEO).

• Traitement des recours par la CIM :

Lorsque les produits sont infructueux aux appels d'offres, commence une élaboration, validation, et mise en œuvre du plan des infructueux en prenant en compte les seuils de passation prévus dans la procédure passation des marchés.

1.2.4 Sélection et choix du prestataire :

La sélection et choix du prestataire est effectuée par :

- La COPEO lors des appels d'offres après évaluation et proposition de l'attribution provisoire au DG et la parution de cette dernière sur le site de la PCH et voie de presse.
- La DA lors des consultations en gré à gré et après des éventuelles négociations. Ces deux sélections peuvent avoir lieu après expertises (expert/consultant).

1.2.5 Contractualisation :

- Elaboration et validation des contrats par la DMAJ (LA DIRECTION DES MARCHÉ ET AFFAIRES JURIDIQUES).

Un contrat comporte différentes clauses, qui décrivent les responsabilités de chaque partie engagée dans la transaction. Il fixe les produits, leur prix, les conditions de leur livraison, le niveau de qualité requis pour ces produits, l'incoterm utilisé, le mode de transport, etc.

- Demande de dérogation auprès du MS si les circonstances l'exigent.
- Présentation des contrats à la CIM pour examen et validation.

Dans le cas où le contrat est validé, ce dernier est présenté au soumissionnaire.

- Signature des contrats par les deux parties cocontractantes (PCH/Fournisseur).
- Mise en place de la caution de bonne exécution bancaire.
- Etablissement et vérification du bon de commande par la DA.
- Autorisation du bon de commande par le DG.
- Transmission du bon de commande au fournisseur ainsi que la demande de confirmation de la commande et les plannings de livraison.

Le bon de commande FOR-ACH-06, est transmis à chaque fournisseur. Il indique la référence de la commande et de l'offre, la date de l'offre initiale, le destinataire, lieu de livraison, l'incoterm, la liste des produits commandés (désignation, conditionnement), les prix unitaires et les prix totaux, le planning de livraison, le montant total de la commande, le contrat et la date d'entrée en vigueur.

Le bon de commande est accompagné du courrier de confirmation de la commande et du planning de livraison.

N.B 01 : En cas de non-respect d'une des clauses par une des parties, un règlement à l'amiable est préconisé. En cas de litige, il faudra se référer au contrat qui indique quelle est la procédure à suivre et quelles sont les autorités compétentes pour régler le litige.

N.B 02 : Les principaux incoterms négociés par la PCH sont : FCA, FOB, CPT et CFR. Grâce à l'incoterm choisi, on peut savoir qui, de l'acheteur ou du vendeur, devra prendre en charge et à ses risques les prestations logistiques relatives à l'emballage, au chargement, à l'emportage et au dépotage, au groupage et au dégroupage, aux formalités douanières, au mode de transport, au dédouanement, à l'assurance, au dépôt et à l'entreposage des marchandises.

1.2.6 Exécution des Achats et suivi des contrats :

• La mise en place du programme d'achat :

L'opération d'importation : Cette opération exige la transmission de la Facture pro-forma pour domiciliation bancaire. Le dossier transmis à la DFC renferme :

- La demande de domiciliation bancaire de la pro-forma (FOR-ACH-02) ou ouverture de lettre de crédit,
- Demande de paiement (FOR-ACH-03) de taxe de domiciliation bancaire sur opération d'importation,
- Le cours des principales monnaies sur le marché interbancaire des changes d'Alger,

➤ A l'expédition:

- La DA (la direction des achats) transmet la facture, la LTA (lettre de transport aérien) (Annexe 2) et/ou BL (bon de libération) (Annexe 3) au service transite de la PCH (par bordereau) pour assurer les produits à l'expédition.
- Transmission de la demande de déclaration pour dédouanement (Annexe 4) des produits pharmaceutiques à la DTR (la direction technique) après la saisie de la facture d'achat sur le système.
- Demande de dérogation auprès du MS (le ministère de sante) si nécessaire,
- Transmission de la déclaration pour dédouanement des produits pharmaceutiques visée par le MS à la DSD (la direction de stockage et distribution)

➤ Après expédition des produits par les fournisseurs:

- La DSD (la direction de stockage et distribution) entame les procédures de dédouanements et procède à la transmission du pli cartable à la direction des achats.
- Transmission à la DFC (la direction de fiance) demande de report de domiciliation, demande d'attestation de non-transfert pour les factures sans valeur commerciale

- Transmission à la DSD (la direction de stockage et distribution) Facture domiciliée, pour enlèvement des produits ou régularisation des produits enlevés provisoirement en BEP.

Pour les produits rendus sur site, la facture est saisie et validée dès la transmission de la facture par la DSD (la direction de stockage et distribution).

➤ Après réception des achats:

- La DTR informe les directions concernées de la libération des produits par les organes de contrôle.

- La DSD (la direction de stockage et distribution) transmet les dossiers de paiement à la direction des achats qui les complètent et les retransmet à la DFC pour prise en charge.

Le dossier de paiement est constitué de :

- Demande de paiement FOR-ACH-03 .

- Bon de réception.

- Bulletin de réception.

- Bon de livraison.

- D10 pour les importations (Annexe 5).

- Certificat d'analyse pour la gamme RCD (réactifs chimique dentaires) et certificat de libération des organes de contrôle pour le médicament et DM.

- La DISI met à la disposition des directions concernées une plateforme informatique pour le suivi de l'exécution des achats à travers le niveau et les mouvements des stocks (support numérique).

- La DA (la direction des achats) veille au respect des plannings de livraison et relance les fournisseurs en cas de retard de livraison ou d'envoi de documents d'expédition, et ce par l'application des clauses contractuelles prévues à cet effet (pénalités de retard, achat auprès d'un autre fournisseur, défaut de livraison, prospections, si nécessaire...).

- Demande de mainlevée ou mise en jeu de la caution de bonne exécution.

- Demande d'avenants et d'extension du montant ou validité de la caution de bonne exécution bancaire.

- **Suivi et évaluation des fournisseurs :**

- Suivi et évaluation des fournisseurs selon une grille d'évaluation prédéfinie et établissement des fiches d'évaluation par fournisseur ;

- Suivi des engagements et des réalisations par produit et par fournisseur.

1.2.7 Établir un rapport d'activités alimentant la revue de direction :

- Présenter les engagements et réalisations, le calcul des indicateurs : taux d'exécution du marché et taux de réalisation du programme d'achats ;

- En cas de non-conformité : Lever un plan d'actions pour lever ces non-conformités.

- **Stockage du médicament :**
- **Réception du médicament :**

Le service de réception des médicaments de la DSD (la direction de stockage et de distribution) est chargé du contrôle administratif, qualitatif et quantitatif des livraisons, comme suit :

- Vérifie la conformité de la documentation qualitative et quantitative aux spécifications et prescriptions figurant sur le bon de commande et dans le dossier du fournisseur local ou international.

- Les disparités sont évaluées après réception des produits et des documents justificatifs.

- Si l'on découvre que la livraison n'est pas conforme, les procédures suivantes sont suivies :

- Retour de la marchandise.
- Saisir la Direction du médicament et la Direction Technico règlementaire.

La réception des articles pharmaceutiques comporte plusieurs étapes de traitement du dossier du fournisseur de livraison, qui aboutissent à la création d'un dossier de réception provisoire à savoir:

- Les produits pharmaceutiques sont enregistrés sur un système informatique, et le formulaire d'entrée des produits est mis à jour.
- Contrôler et approuver les dossiers de réception et les rapports quotidiens.
- Des listes de prix sont créées et des bordereaux de réception sont créés.
- Entrée théorique des médicaments en stock et attribution des adresses de stockage.
- Traitement documentaire du dossier de réception provisoire et archivage
- Après le contrôle qualitatif et quantitatif des produits stockés théoriquement, les produits pharmaceutiques sont stockés physiquement.

Section 03 : Présentation de la méthodologie de l'enquête et l'analyse des résultats.

Dans cette partie, nous allons d'abord décrire les méthodes que nous avons utilisées pour résoudre notre défi et tester notre hypothèse. La deuxième section est consacrée à l'analyse des résultats et aux recommandations.

1 Démarche méthodologique de l'enquête :

Pour décrire correctement notre problématique et effectuer notre recherche, Nous avons conçu une étude qualitative et utilisé une méthodologie adaptée aux besoins de notre enquête.

1.1 L'approche de la recherche :

Dans notre enquête, nous avons choisi une démarche qualitative.

La recherche qualitative est souvent caractérisée par une évaluation en profondeur.

Dans la pratique, la recherche qualitative est exécutée auprès d'un individu ou groupe de répondants significativement plus réduit que ceux utilisés par la recherche quantitative et ce pour deux motifs :¹

- Les projets de recherche qualitative visent à recueillir des informations détaillées et pertinentes, ces données seront finalement transformées en hypothèses qui seront testées quantitativement. Les enquêtes quantitatives visent principalement à déterminer la fréquence des opinions considérées.
- Comme les réponses aux questions de la recherche qualitative sont ouvertes, les entretiens sont nettement plus longs que dans la recherche quantitative. La recherche qualitative consiste à découvrir la logique qui sous-tend les points de vue d'un certain groupe de personnes sur un sujet particulier.

1.2 Outils de recherche :

Dans notre étude, l'entretien (guide d'entretien) a été la méthode qualitative la plus importante.

Cet outil a été utilisé avec quelques responsables d'entreprises de PCH, dans le but de confirmer ou d'infirmer des hypothèses

1.3 Objectifs de l'enquête :

L'objectif principal de notre enquête est d'évaluer la mesure du service des achats et de décider s'il est efficace et efficient. À savoir :

- Identifier des stratégies pour améliorer les processus d'approvisionnement.
- Identification des indicateurs clés de performance pour la fonction mesurée.
- Identification du lien entre l'optimisation de la fonction d'approvisionnement et la performance logistique de l'entreprise.
- En dehors de la durée et des coûts d'acheminement, recherchez d'autres éléments qui pourraient être optimisés.

1.4 Principales variables de l'enquête qualitative :

Il faut définir les principales variables sur lesquelles reposera notre enquête. La recherche sera fondée.

Nous avons réduit ces variables aux critères de performance suivants qui sont :

- Les coûts d'acheminement.
- Les délais d'acheminement.

2 Définition de l'entretien :

Appeler entretien, interview ou encore entrevue est : « Contact oral, en face à face, entre deux personnes, au cours duquel l'une délivre à l'autre des informations sur un sujet prédéfini », il est défini encore comme un : « Pour collecter des informations conformément aux objectifs fixés, une

¹ PELLEMANS (P), *Recherche qualitative en marketing*, Boeck & Larcier, Paris, Bruxelles, 1999, p.15.

méthode d'enquête utilisant une procédure de communication verbale est utilisée. »¹ L'interview est une procédure scientifique permettant de recueillir des informations précises sur les sujets abordés en profondeur.

2.1 Avantages et inconvénients de l'entretien :

Les avantages des entretiens se résument en deux points :²

- Très utile pour compléter ou confirmer des informations recueillies précédemment par une autre méthode.
- Cela vous permet d'apprendre à connaître quelqu'un sans avoir à passer par des intermédiaires.

Les inconvénients des interviews, quant à eux, sont les suivants :

- Cela prendra beaucoup de temps.
- Les obstacles précédents peuvent affecter l'efficacité de l'entretien, en fonction des personnes concernées.

2.2 Types d'entretien :

L'interview est une procédure scientifique permettant de recueillir des informations précises sur les sujets abordés en profondeur, à savoir :³

2.2.1 Entretien non directif :

Dans la plupart des cas, il y a un thème principal qui est divisé en de nombreux sous-thèmes clés prédéterminés et sur lesquels la personne interrogée est invitée à s'exprimer. Par conséquent, ce style d'entretien est un peu plus structuré, et le degré de liberté est un peu moindre. Il est utilisé pour rechercher des informations ou des opinions à grande échelle.

Ce type peut aider à définir un sujet sur lequel on ne sait rien ou presque rien.

2.2.2 Entretien semi directif :

Elle est similaire à la précédente mais le degré de liberté est réduit : le répondant devra répondre le plus directement possible à des questions précises (mais qui restent assez larges) ; Comme dans les types d'entretiens précédents, il ne doit pas s'écarter du cadre de chaque question ou associer librement selon son inspiration. Le but est de s'instruire tout en vérifiant des points précis relatifs à des hypothèses préétablies par le biais de questions.

2.2.3 Entretien directif :

C'est le type d'entretien qui offre le moins de marge de manœuvre ; il s'agit presque d'un questionnaire à remplir oralement. Toutes les questions sont préparées à l'avance, et ne sont pas principalement improvisées pendant la discussion comme dans les exemples précédents. Ce style d'entretien est utilisé pour confirmer certains points ou recueillir des informations approfondies. Cette forme d'étude vous permet d'approfondir le sujet. Nous avons choisi l'entretien semi directif, qui consiste à créer un guide d'entretien parmi les différentes sortes d'entretiens.

¹ OUACHRINE, (H) et CHABANI : *guide de méthodologie de la recherche en science Sociales*, 2ème édition, 2016, Alger, p.72.

² MERCIER, (J) : « *Organisation et management* », Edition des Organisations, 2000, P181.

³ OUACHRINE, (H) et CHABANI, *Opcit*, PP 72-74.

2.3 Méthodologie d'entretien individuel :

Généralement, un "bon" entretien individuel dure généralement entre 45 et 90 minutes. Il est bien sûr toujours conseillé de faire l'entretien individuel en face-à-face. Cependant, si vous n'avez pas le choix, ou dans certains cas particuliers, il est possible de le faire par téléphone. En pratique, la taille de l'échantillon est restreinte, car chaque entretien sera très riche en informations. Cependant, votre échantillon devra être assez hétérogène, pour cela, vous pouvez utiliser la technique de variation maximale.¹

Le principe de cette technique est de faire varier au maximum le profil des répondants (selon 2 à 3 critères). Pour ce qui est du nombre de personnes interrogées, généralement, on peut s'entretenir avec 10 à 20 personnes, le mieux étant de s'arrêter dès lors que la réalisation d'un nouvel entretien n'apporte pas de nouvelles informations. En gardant à l'esprit que l'extrapolation des résultats à l'ensemble de la population est quasiment impossible.

Les entretiens individuels sont réalisés avec un guide d'entretien. C'est un document écrit qui résume les axes principaux autour desquels l'entretien va se dérouler. Attention à ne pas confondre avec le questionnaire ! Le guide d'entretien est plus ou moins détaillé selon le type d'entretien réalisé.

2.3.1 Statut de l'entretien :

Selon Nicolas Lefèvre, on remarque principalement trois statuts de l'entretien :

- **Exploratoire** : on cherche à dégager des thèmes, des points d'accroche en entretien et des points d'approche sur l'objet. On tâte un peu le terrain, on apprend à se repérer dans le milieu enquêté, on prend des marques et des repères.

Ces entretiens servent aussi à lancer des ballons d'essai, c'est-à-dire voir les questions les plus pertinentes, les thèmes récurrents chez l'enquêté et ce qui l'intéresse le plus, ce sur quoi ils parlent le plus (permet de s'interroger sur : pourquoi il en parle autant ? pourquoi c'est récurrent ?, qu'est-ce que cela cache ?). On récolte aussi un certain nombre de données liées au terrain réutilisable par la suite.

Enfin cela permet de prendre des contacts et d'agrandir son réseau de relation pour la poursuite de l'enquête. Ces entretiens sont donc souvent utilisés en parallèle des premières lectures pour mettre au jour la problématique et définir de manière plus précise l'objet à l'étude.

- **Principal**: le questionnement ici est plus affiné, les thèmes d'entretien utilisés parlent davantage aux enquêtés parce qu'ils renvoient à leur expérience. Ce type d'entretien en général est plus long, plus dense, car plus réfléchis et plus mûris. Ces entretiens servent à éprouver les hypothèses et donner la preuve de ce que l'on avance. On cherche au maximum à creuser les informations qui sont données, et à tirer profit au maximum de ce que dit l'interlocuteur, c'est le matériel principal d'analyse. Ce type d'entretiens sert aussi à approfondir sa problématique ou à la remodeler.

- **Contrôle** : En fin d'enquête, ce sont des entretiens de vérification «> systématique » des hypothèses, et des premières analyses effectuées du terrain et des différents interviewés.²

¹ <https://business.critizr.com/blog/etude-qualitative-tout-savoir-sur-entretien-individuel>, consulté le 28/05/2022, à 02:38.

² Lefèvre (Nicolas), « Méthodes et techniques d'enquête », Master 1 SLEC, 2006, pp. 22-23.

3 Le guide d'entretien :

3.1 Présentation du guide d'entretien :

Nous avons réalisé un guide d'entretien semi-directif par des entretiens en face à face avec des personnes qui contribuent au développement du processus d'approvisionnement afin d'avoir des informations pertinentes pour réussir notre étude et mieux comprendre le processus d'approvisionnement, elles ont les statuts suivants :

Le tableau ci-dessous nous montre les trois personnes interviewées :

Tableau 4: Profil des interviewés

Numération des interviewés	Personne interviewée	Poste occupé	Date/heure/lieu de l'entretien
Premier (1)	M. Bousahra	Chef de département d'approvisionnement	31/05/2022
Deuxième (2)	M. Bencherifia	Chef de département de stock et distribution	30/05/2022
Troisième (3)	M. Boudraa	Sous-directeur d'achat chimique dentaires	28/05/2022

3.2 Les composants du guide d'entretien :

Notre guide d'entretien (voir annexe n°01) est composé de trois axes suivants :

-Axe N°01 : Présentation des personnes interviewées.

-Axe N°02 : La performance du processus d'approvisionnement.

-Axe N°03 : Optimisation des coûts et des délais d'approvisionnement.

Section 4 : Présentation et analyse des résultats

1 Présentation et Analyse des résultats :

Présentation et Analyse des résultats Notre guide d'entretien contient dix-neuf questions, ils sont présentés ci-dessous :

• Axe 01 : Présentation des personnes interviewées :

Question 1 : Quel est votre poste au sein de l'entreprise Pharmacie Centrale des Hôpitaux (PCH) ?

Chef de département d'approvisionnement : « Mon poste est Chef de département d'approvisionnement, je chapote toutes les opérations d'approvisionnement de PCH. »

Chef de département de stock et distribution : « *J'occupe chez PCH le poste de Chef de département de stock et distribution.* »

Sous-directeur d'achat chimique dentaires : « *Mon poste chez PCH est Sous-directeur d'achat chimique dentaires* ».

Analyse de la première question :

Les trois personnes interviewées sont des acteurs clés de la chaîne d'approvisionnement de PCH avec beaucoup d'expérience dans le domaine.

Question 2 : Quelles sont les tâches qui vont être attribuées ?

Sous-directeur d'achat chimique dentaires :

« *Nous coordonnons les flux et les stocks de produits en fonction des prévisions de vente. Il est garant de l'application de la stratégie produit et commerciale afin d'optimiser le CA, les quantités et les coûts de l'entreprise. Il participe également à chaque négociation avec les fournisseurs en collaboration avec les équipes d'acheteurs.*

A partir d'un cahier des charges, et en respectant la réglementation en vigueur, ainsi que les règles d'hygiène et sécurité, parmi les tâches de notre activité est la vérification des quantités de produits provenant des fournisseurs et à destination des entreprises clientes soient conformes à la commande, dans les délais impartis. Nous prenons également en charge le suivi avec les fournisseurs et les sous-traitants, en planifiant les emplois du temps des personnels chargés de la réception et de l'envoi des marchandises au vu des dates de livraison. »

Chef de département de stock et distribution :

« *Le responsable des stocks a pour mission prioritaire d'assurer l'organisation de tous les stocks de marchandises d'une entreprise en incluant des missions de gestion et d'optimisation de l'approvisionnement en fonction des espaces de stockage disponibles.*

Ainsi, nous sommes chargés de gérer les opérations de distribution et des fonctions au sein d'une organisation. Il a de nombreuses responsabilités. L'autonomie dont il dispose et l'étendue des responsabilités qu'il assume diffèrent selon la taille du magasin et le style de distribution dans lequel il travaille. »

Analyse :

Le département d'achats et approvisionnement est le poumon de l'entreprise, c'est lui qui s'occupe de répondre aux besoins de l'entreprise en matière de produits ou de services nécessaires à son fonctionnement. Il consiste à acheter, au bon moment et au meilleur prix, les quantités nécessaires de produits de qualité à des fournisseurs qui respecteront les délais.

Le département de stock et distribution est quant à lui tout aussi important, Surveiller les marchandises entrantes et sortantes. Planifier les dates et les lieux de livraisons des marchandises

avec les fournisseurs. Vérifier la fiabilité des fournisseurs et faire le suivi de leur performance. Évaluer la qualité des marchandises.

Axe 02 : La performance du processus d'approvisionnement

Question 03 : pouvez-vous me définir en quoi consiste le processus d'approvisionnement ?

Chef de département d'approvisionnement :

« Le processus d'approvisionnement est une série d'activités qui permettront à l'entreprise d'obtenir les articles dont elle a besoin auprès d'une source externe pour maintenir la continuité de la distribution de nos produits. »

Au sein de notre entreprise, le processus d'approvisionnement consiste au premier lieu de l'émission d'un plan de distribution établi par la direction commerciale, ce plan est traduit en plan d'achat, sur cette base le service approvisionnement est chargé de faire des forecasts afin de déterminer les quantités souhaitées, et le budget réserver à ce dernier. »

Analyse :

Le processus d'approvisionnement est un ensemble des étapes qui consiste à alimenter les besoins de stock, il assure le calcul des quantités à commander et le suivi des commandes.

Au sein de l'entreprise PCH, La direction commerciale s'occupe de l'établissement du plan de distribution qui se traduit en plan d'achat. Sur cette base le service approvisionnement et achat décide les quantités à commander.

Question 04 : Quelles sont les différentes étapes que vous entreprenez pour vous approvisionner ?

Chef de département d'approvisionnement :

« La première étape du processus d'approvisionnement consiste à l'expression des besoins, cette étape est dépendante du budget d'achat et plan de distribution qui est défini par le service commercial pour définir les quantités souhaitées, en suivant le stock, après la direction achat lance les appels d'offres, attribution des fournisseurs, négociation des prix, établissement des contrats, Lancement des commandes, Réception des produits, Paiement des fournisseurs. »

Analyse : Les étapes du processus d'approvisionnement de l'entreprise PCH se résument comme suit :

1. Identifier des besoins de l'entreprise.
2. Lancement des appels d'offres.
3. Attributions.
4. Négociation des prix.
5. Etablissement des contrats.

6. Lancement des commandes.

7. Réception des produits.

8. Paiement des fournisseurs.

Question 05 : Selon vous, comment les achats contribuent-ils à la création de la valeur pour l'entreprise ?

Chef de département d'approvisionnement :

« L'opération achat a une très grande importance car elle représente la première fonction de la chaîne logistique c'est pour cela qu'elle prend une dimension stratégique et essentielle au sein de l'entité.

Elle apporte à l'entreprise tous les produits ou services dont elle a besoin dans les meilleures quantités et délais.

En effet, après réception des produits, ces derniers sont transférés vers chaque annexe afin de mettre à disposition les produits pharmaceutiques à l'ensemble des clients dépendants de chaque annexe.

Une bonne gestion de ce processus a un impact favorable sur l'efficacité de l'entreprise ; elle permet de mieux percevoir l'image de l'entreprise en respectant les délais de livraison des clients, ce qui a un impact positif sur le bénéfice grâce à la réduction des coûts d'achat. »

Analyse

Pour accroître l'efficacité, le service des achats s'efforce de garantir que les produits pharmaceutiques sont disponibles au bon moment, au bon prix, au bon endroit et en quantité adéquate, en faisant appel aux meilleurs fournisseurs possibles.

Question 06 : Le service dédié aux approvisionnements est-il étroitement lié aux autres services de la chaîne logistique à savoir : distribution, commercial... ? Si oui quel est l'impact de celle-ci sur les autres ?

Chef de département de stock et distribution :

« Le service Approvisionnement est lié étroitement avec toutes les directions de l'entreprise (stock et distribution, le service commercial, ainsi avec le service qualité).

Si la Direction des approvisionnements fait face à des difficultés d'approvisionnements, cela se répercutera sur les autres directions. Exemple ; cas d'anfractuosités des produits suite à un appel d'offres, cela pourra engendrer des ruptures, ce qui se répercutera sur les autres directions à s'avoir ;

•Rupture = pas de contrat d'achat = pas de réception de produits par la DSD = pas de libération de produit par la Direction Technique = pas de commercialisation (pas de satisfaction client) = pas de paiement par la DFC...

C'est lui le responsable d'alimenter le stock, il traite les non conformités avec le service qualité, ainsi qu'il développe les emballages en termes de visuel et caractéristique avec le service marketing.

Une gestion optimale d'approvisionnement à un impact positif sur la gestion de stock et la fonction de distribution, cette dernière évite les ruptures de stocks ainsi les surstocks. Une bonne maîtrise d'approvisionnement influe positivement sur la fonction commerciale (augmentation de la marge commerciale). »

Analyse :

Le service approvisionnement est étroitement lié avec les autres services au sein de l'entreprise PCH, il assure la continuité de l'entreprise en évitant les ruptures de stocks et faire face au sur stockage.

L'optimisation des couts et délais d'achat à un effet positif sur la marge commerciale, ainsi sur l'atteinte des objectifs commerciaux de l'entreprise PCH.

Question 07 : Comment qualifiez-vous vos fournisseurs ? Et sur quelle condition ?

Sous-directeur d'achat chimique dentaires :

« Le choix des fournisseurs se fait grâce à leur évaluation, selon leurs capacités en fonction de satisfaire les besoins de l'entreprise en termes de quantité requise, le prix (compétitif), la qualité du produit et le respect des délais de livraison annoncés ainsi que toutes les autres clauses contractuelles »

Analyse:

Les critères de choix des fournisseurs sont :

- Quantité.
- Prix.
- Qualité.
- Le respect des délais.

Question 08 : Avez-vous déjà travaillé avec des fournisseurs non performants, et quelles étaient les conséquences sur la fonction achat et les autres fonctions, principalement sur l'image de PCH ?

Chef de département d'approvisionnement :

« Oui, pendant le processus approvisionnement, l'entreprise peut enregistrer des produits non conformes. Notons que cette partie est prévue dans nos clauses contractuelles.

L'entreprise a une expérience large pour gérer ce genre de situation.

Les produits non conformes impactent sur l'image de l'entreprise, avec toutes les retombées que cela peut engendrer : baisse de rentabilité et du chiffre d'affaires.

Et comme on est dans un secteur sensible la santé des malades est notre principale priorité et responsabilité

Des ruptures à cause du non-respect des clauses contractuelles notamment celle de leur engagement sur les capacités et délais de livraison. »

Analyse:

Si un fournisseur est défaillant pour une raison ou autre cela affectera le processus approvisionnement et mettra la PCH dans l'incapacité de satisfaire le besoin de ces clients et affectera son image et sa rentabilité.

Question 09 : Que ferez-vous si vous n'avez pas pris la meilleure décision ?

Chef de département de stock et distribution :

« Le travail d'un responsable des achats est assez flexible, et il est fréquemment confronté à des défis extérieurs (blocage à la douane, retard de livraison, non-conformité du produit commandé...). À la suite de ces problèmes, il y a une rupture de stock.

Un suivi quotidien est nécessaire pour éviter les pénuries, et un stock de sécurité doit toujours être accessible. En cas de pénurie de produits pharmaceutiques, le plan de distribution doit être modifié ou un autre produit doit être substitué. »

Analyse :

Les ruptures de stock sont principalement dues à des facteurs externes à l'organisation de PCH (problèmes avec les fournisseurs, les douanes, etc.). En cas de rupture de stock, le service d'approvisionnement contacte le service commercial pour modifier la stratégie de distribution.

Question 10 : Quel est le facteur qui, d'après vous, peut impacter sur la performance achat (Délai, Prix, Qualité) ? (Comment)

Chef de département d'approvisionnement :

« Le non respects des délais de livraison par les fournisseurs peut impacter sur la performance achat, si un fournisseur ne livre pas dans les délais contractuels prévues, cela pourra engendrer des ruptures, et donc se répercutera sur la performance achat qui par la suite se répercutera sur la satisfaction client.

Pour ce qui est du rapport qualité prix, via nos appels d'offres, nous nous acharnons à être exigeant sur ces aspects (même le critère délais de livraison), la sélection des fournisseurs attributaires des appels à la concurrence se fait sur la base de celui qui propose le meilleurs rapport qualité, prix et délais de livraison. Concernant la qualité le dossier technique présenté par les fournisseurs doit répondre aux normes qualité que nous exigeons. »

Analyse :

Le non-respect des délais de livraison engendre des ruptures et qui répercutera sur la satisfaction du client.

Pour le rapport (qualité / prix) c'est des facteurs contrôlables car la sélection des fournisseurs se fait sur la base de qui proposent les meilleurs prix, et concernant la qualité la direction technique vérifie le dossier technique dès que la marchandise est reçue.

Question 11 : Dans le cas de réception d'un produit non conforme, quelle est la procédure que le service approvisionnement suit ?

Chef de département de stock et distribution :

« Si un produit ou colisage est constaté par la DSD non conforme ou abimé, la DSD informe la Direction des achats qui elle prend contact avec le fournisseur pour la prise en charge de ce constat (remplacement ou remboursement) après le calcul du prix de revient. »

Analyse :

Dès que la marchandise est reçue la DSD vérifie s'il y a des défauts et informe la direction des achats pour contacter les fournisseurs pour la prise en charge de cette marchandise

Question 12 : Quelles sont les indicateurs de performances les plus utilisés chez vous ? (Lié au processus d'approvisionnement)

Réponse :

« La performance en approvisionnement se mesure principalement en :

- Assurer la disponibilité des produits au niveau de notre stock tout en prenant en considération notre cycle d'approvisionnement.
- Assurer l'acheminement des expéditions suivant le planning exigé par nos soins.
- Assurer la disponibilité des produits auprès des structures sanitaires
- Optimiser les coûts logistiques. »

Analyse :

La performance en approvisionnement se mesure principalement suivant trois critères : satisfaction du besoin ; maîtrise des stocks et maîtrise des coûts logistiques.

Question 13 : D'après vous, quels sont les principaux risques qui affaiblissent la logistique amont (La fonction d'achat est approvisionnement) ?

Chef de département d'approvisionnement :

« Un programme d'achat et de distribution qui n'est pas bien étudié peut engendrer des ruptures de stock (s'il est question de sous-estimation) ou un risque de périmés s'il s'agit d'une surestimation.

Un excès de stock de marchandise si les prévisions sont plus que la demande ce qui engendre une occupation des espaces de stockage et la possibilité de péremption des produits.

Les ruptures à cause de non-respect des délais de livraison par les fournisseurs

Ainsi que la qualité des produits pharmaceutiques achetées, ou quand se trouve avec des produits défectueux (le temps perdu à attendre d'être remplacé surtout dans le cas d'un fournisseur étranger). »

Analyse :

Les ruptures et l'excès de stock causé d'un retard de livraison ou une faute dans le programme d'achat, sont autant d'obstacles au bon fonctionnement de la chaîne logistique.

Question 14 : disposez-vous de moyens nécessaires tels que des logiciels, afin de maîtriser ce processus d'approvisionnement ?

Sous-directeur d'achat chimique dentaires :

« La PCH utilise des applications très avancées (APPRO) qui servent à optimiser le fonctionnement du processus d'approvisionnement en particulier et de la chaîne logistique en général. Elles servent à optimiser les différentes étapes du processus logistique : la prévision des ventes, la synchronisation des données entre les différents services de l'entreprise concourant à la fonction logistique, et surtout la gestion opérationnelle des flux physiques, de la gestion des commandes, suivi des dossiers, à la gestion des entrepôts. Ces logiciels doivent évidemment être fiables et capables de communiquer au sein de l'entreprise (niveau interne). »

Analyse :

Pour éviter les ruptures de stocks et les surstocks, PCH dispose des logiciels spécifiques tels que APPRO, ce dernier permet à l'approvisionneur de connaître l'état de son stock pour lancer ses commandes.

Axe 03 : Optimisation des coûts et des délais d'approvisionnement

Question 15 : Quels sont les coûts d'approvisionnement pouvant être optimisés ?

Chef de département d'approvisionnement :

« Dans notre cas, les principales dépenses liées aux achats qui pourraient être réduites sont les frais de transport et de fret. Selon la compagnie, l'itinéraire à emprunter, la durée du transit et le type de produit, ils peuvent être très variables (directs, avec transbordement ou express).

Viennent ensuite les coûts d'immobilisation du conteneur au port, appelés surestaries, ainsi que le prix de la location du conteneur pendant qu'il se trouve dans le port en attendant le dédouanement, sans oublier les pénalités éventuelles liées au dédouanement. De même, les coûts d'immobilisation du camion pendant le chargement dans le port ou le déchargement de l'entrepôt, qui se produisent fréquemment et nécessitent de payer 24 heures supplémentaires pour l'immobilisation du camion.»

Analyse :

Il existe un grand nombre de coûts divers qui peuvent être optimisés, et donc de nombreuses possibilités de réduire et d'abaisser le coût des articles importés. Les voici :

- Coûts de transport.
- Coûts d'immobilisation du conteneur au port.
- Coûts de d'immobilisation des camions lors du chargement ou déchargement.

– Les différentes pénalités.

Question 17 : Quel est l'impact d'un surcoût d'approvisionnement sur la performance de PCH ?

Chef de département d'approvisionnement :

« Une augmentation du coût d'un produit, et donc une influence sur le prix, et la plupart du temps sur la marge bénéficiaire de l'entreprise, ce qui est considéré comme une baisse de la marge bénéficiaire de l'entreprise, peut avoir un impact significatif sur la performance de PCH. »

Analyse :

Nous pouvons en déduire que les coûts supplémentaires des fournisseurs ont une influence négative sur la performance de l'entreprise PCH, car ils induisent une augmentation du prix de revient des matières premières importées, ce qui entraîne soit une augmentation du prix du produit, soit, plus couramment, une réduction de la marge de l'entreprise et, par conséquent, une réduction de son chiffre d'affaires.

Question 18 : Quels sont les délais d'acheminement qui peuvent être optimisés ?

Chef de département de stock et distribution :

« Entre le moment où le matériel est commandé et le moment où il arrive dans l'entrepôt, beaucoup de temps s'écoule, et pourtant il y a très peu de temps pour optimiser dans ce domaine, Ils sont principalement basés sur le temps nécessaire pour commander la matière première, car plus vite elle est commandée, plus vite elle sera expédiée, et elle arrivera dans un délai plus court. Ensuite, il y a la question du temps nécessaire pour transporter les produits, qui est déterminé par le mode de transport que nous utilisons. Nous choisissons souvent la voie maritime, qui est l'option la plus lente mais la moins coûteuse.

En outre, comme les marchandises sont d'abord acheminées vers un port situé en dehors de l'Algérie, où elles sont chargées sur de plus petits navires à destination de l'Algérie, la durée du transbordement peut parfois être longue et doit être surveillée de près pour garantir que les articles sont livrés à temps.

Ensuite, après le temps de transport, le temps de dédouanement est le plus long car les produits doivent passer par de multiples procédures pour être dédouanés. D'autres délais, comme le temps nécessaire pour que les marchandises aillent du port aux entrepôts, peuvent être réduits. »

Analyse :

L'approvisionnement est une technique qui offre très peu de possibilités d'expérimenter des délais et de tenter de raccourcir le processus. Ce n'est cependant pas impossible, les étapes pouvant être optimisé sont :

– Délais entre la passation de commande et la livraison.

– Délais d'acheminement de les produits pharmaceutiques (temps à bord de l'avion ou du bateau.)

- Délais de transbordement (temps qui sépare le déchargement et le chargement dans un autre navire).
- Délais de dédouanement de la marchandise une fois arrivée.
- Délais de transport de la marchandise du port au dépôt.

Question 19 : Quel est l'impact d'un retard d'acheminement sur la performance de PCH ?

Chef de département de stock et distribution :

« L'impact des retards d'acheminement se fait surtout sentir au niveau de la phase qui suit l'approvisionnement, à savoir l'acheminement vers les entrepôts, qui a un impact sur la logistique en aval, à savoir la logistique de distribution. Nos produits ne seront pas disponibles pour nos clients au moment opportun, ce qui affectera notre image de marque et la fidélité de nos clients. Les clients se tourneront inévitablement vers une marque concurrente, qui sera remplacée par la nôtre, ce qui entraînera une perte importante de parts de marché et un produit qui ne sera pas vendu. »

Analyse :

Une rupture de stock est presque souvent le résultat d'un retard de livraison, qui se traduira par ce qui suit :

- Dégradation de l'image de marque de PCH.
- Remplacement du consommateur du produit de PCH.
- Perte de part de marché.
- Augmentation du stock invendu par la suite.

Question 20 : Quels sont vos plans d'action futurs ?

Chef de département d'approvisionnement :

« -Traitement des cahiers des charges N-1.

-Lancement des Cahiers des charges avant fin d'année en cours afin d'assurer les attributions en début d'année en même temps que la validation du Programme Achat "PA ».

- faire plus de saving.

- Pour le calcul de la performance achat il est nécessaire de mettre en place des KPI d'achat (indicateurs clés de performance).

- En raison de l'optimisation du coût d'achat par la réduction des coûts de transport, l'incoterm (de CFR à FOB) a été modifié. »

Analyse :

Le traitement des cahiers des charges en N-1 permet un gain de temps et une anticipation sur les actions à entreprendre (lancement, traitement et validation des attributions) avant l'année N, ce qui assurera une alimentation en continue des stocks et évitera des périodes de rupture.

Les plans d'action futurs les plus importants pour le département des achats et de l'approvisionnement de PCH sont la mise en place d'indicateurs clés de performance (KPI) en matière d'achats et le changement des incoterms.

2 Synthèse générale de l'étude et recommandations :

• Synthèse de l'étude qualitative :

Nous avons découvert cela grâce à une étude que nous avons menée avec une société d'importation de produits pharmaceutiques, Pharmacie Centrale des Hôpitaux, Les entretiens que nous avons pu mener, nous ont permis de rencontrer des experts en approvisionnement, en stocks à PCH, nous avons pu en tirer quelques conclusions :

- Les départements d'achats, commerciale, stocks et distribution, travaillent en collaboration pour optimiser la logistique d'approvisionnement.
- Un processus d'achat bien mené peut vous aider à économiser beaucoup d'argent dans :
 - L'amélioration de la compétitivité de l'entreprise.
 - Une augmentation des bénéfices.
- Le service des achats de PCH est imbriqué dans d'autres services et a un impact favorable sur ceux-ci :
 - L'efficacité de la distribution (Le respect des délais permet d'éviter les ruptures de stock et, par conséquent, de poursuivre la livraison des marchandises.).
 - L'efficacité commerciale (Une livraison dans les délais équivaut à une meilleure satisfaction du client.).
 - L'efficacité financière (en diminuant le coût du produit acquis ainsi que le coût du transport et de la manutention.).
- Dans le processus d'approvisionnement, il y a des délais qui peuvent être optimisés.
- Les retards de livraison entraînent des arrêts de distribution, des pertes de parts de marché pharmaceutiques et parfois une augmentation des invendus.
- Dans le processus d'achat, il y a des coûts qui peuvent être réduits.
- Pour réduire les dépenses d'approvisionnement, plusieurs étapes sont réalisées, comme le suivi des documents et le choix d'option le moins chère.
- L'efficacité de la logistique d'approvisionnement n'est pas seulement déterminée par les délais et les coûts.
- La disposition d'un système informatique moderne (APPRO).
- En raison d'une pénurie de fournisseurs locaux de produits pharmaceutiques répondant à ses besoins, elle est tributaire de sources internationales.
- La complexité des procédures douanières algériennes peut poser des problèmes à l'entreprise.

- Dans le processus d'achat, la lenteur de l'exécution des flux de documents cause un grand problème à l'entreprise.
- PCH dispose d'indicateurs de performance clés qui lui permettent d'évaluer l'état de sa logistique d'approvisionnement, et elle les utilise pour mesurer l'impact de l'optimisation des coûts et des délais sur la performance logistique.
- Des mesures ont été prises pour résoudre les problèmes de logistique d'approvisionnement, améliorer les délais de livraison et réduire les coûts.

3 Analyse SWOT de l'entreprise :

Tableau 5 : Analyse SWOT du PCH

Strengths (Forces).	Weaknesses (Faiblesses).
<ul style="list-style-type: none"> - Monopolisation du marché des produits de l'utilisation hospitalière ; - Capital expérience importante dans le domaine d'acquisition et de distribution des produits pharmaceutiques ; - Large gamme de produits ; - Levier de mise en œuvre de la politique de santé ; - Capacité de stockage ; - Partenariat solide (PIP) ; - Veille stratégique et commerciale ; - Avantage concurrentiel qualité-prix ; - Maitrise du marché national. 	<ul style="list-style-type: none"> - Créances et dettes ; - Absence de visibilité sur le planning des livraisons des fournisseurs locaux ; - Retard d'exécution des bons des régulation inter dépôt ; - Absence d'une stratégie de gestion des carrières ; - La non fiabilité des résultats des études prévisionnelles faites dans le cadre de l'analyse de système de commercialisation ; - Mauvaise gestion de personnel ; - Se limiter à un seul domaine d'activité : la distribution ; - Absence de circuit vert ; - Système d'information semi-intégré.
Opportunités (Opportunités).	Threats (Menaces).
<ul style="list-style-type: none"> - Marché en croissance (clients, ouverture de nouveaux services) ; - Centralisation des données ERP ; - La possibilité d'intégrer le marché privé ; - Production nationale des produits pharmaceutiques ; - L'adhésion de la PCH à l'association des centrales d'achats africaine ACAME (Possibilité d'exporter / acheter) ; - L'augmentation de l'espérance de vie ; - Possibilité d'assurer la production en partenariat ; - Enregistrement des produits innovants (nouvelles thérapies). 	<ul style="list-style-type: none"> - Risque de ne pas atteindre les objectifs et les missions ; - Besoins des clients mal exprimés ; - Dépendance des achats en devises et dépréciation du dinar ; - Situation monopolistique de certains produits ; - Commande clients répétitifs ; - Absence de consensus thérapeutiques ; - Changement de protocole de traitement ; - Retrait de la commercialisation des produits pharmaceutiques ; - Arrêt temporaire ou définitif de fabrication ; - Défaillance fournisseur ; - Infructuosité des appels d'offres ; - Absence de marché type avec les clients.

Source : Etabli par nous-même via des documents internes de l'entreprise.

4 Recommandations :

L'objectif principal de notre recherche est de découvrir les problèmes de la logistique amont de PCH afin de faire des recommandations modestes pour aider cette organisation à atteindre une gestion optimale de l'approvisionnement, et sur la base de nos recherches et analyses qualitatives, ainsi que de notre stage au sein de l'entreprise, nous allons proposer les suggestions suivantes :

- ✓ Vu que la PCH maîtrise sa mission de base ainsi ses coûts et assure à ses clients une disponibilité continue de l'ensemble de ses produits hospitaliers, il est intéressant d'acquérir plus de parts de marchés et autres produits comme l'officinale ;
 - ✓ La possibilité d'intégrer le marché privé ;
 - ✓ Pour éviter les importations et l'obstruction du dédouanement, recherchez des fournisseurs locaux ;
 - ✓ Créez des indicateurs clés de performance pour suivre les performances d'achat (analyser les résultats et les comparer aux objectifs fixés) ;
 - ✓ Augmentez le nombre d'indicateurs de performance sur votre tableau de bord des achats ;
 - ✓ Pour mieux contrôler le processus d'approvisionnement, renforcez le service d'approvisionnement en recrutant au niveau interne ou externe avec des personnes compétentes ;
 - ✓ Améliorer et mettre à jour périodiquement les connaissances des personnes concernées par le biais de la formation et de la participation à des séminaires, afin de perfectionner et d'améliorer leurs tactiques de négociation, de mettre en œuvre une stratégie d'achat et de rechercher la rentabilité de l'entreprise ;
 - ✓ Investir dans plus d'engins de manutention pour faciliter et la rapidité de chargement et déchargement des conteneurs ;
 - ✓ Automatisation de la passation de commande et du système d'enregistrement des produits entreposés via logiciel informatique APPRO.
-
- ✓ Pour éviter les ruptures de stock et garantir une continuité de distribution adéquate, il convient de constituer un stock de sécurité équivalent à celui nécessaire à la consommation pendant la livraison, et de rester en contact avec le fournisseur pour assurer la traçabilité de la marchandise ;
 - ✓ Imposer une pénalité aux fournisseurs qui ne respectent pas les délais de livraison ;
 - ✓ L'évaluation annuel des fournisseurs pour l'amélioration de ses qualités en termes de prix et délais ;
 - ✓ Améliorer le processus d'achat en réduisant les flux de documents ;
 - ✓ Vérification de la marchandise par le service qualité dès qu'elle arrive, et ne plus laisser la tâche à l'équipe de DSD (Stocks et Distribution) ;
 - ✓ Utiliser d'autres méthodes de gestion et de valorisation des stocks à savoir SARP, LIFO, FIFO ;
 - ✓ Réaliser un audit technologique ainsi qu'une unité de prospection des fournisseurs ;
 - ✓ Estimez les délais que peuvent engendrer les formalités douanières afin d'éviter les retards et de respecter les délais de livraison des commandes, Il s'agit d'un outil précieux pour l'entreprise, qui augmentera la satisfaction des clients.

Conclusion :

A travers ce chapitre, Nous avons eu l'occasion de nous immerger dans le monde professionnel ; nous avons appris à connaître l'organisme d'accueil de l'entreprise PCH, ainsi que l'importance et la sensibilité de ce rôle.

L'enquête que nous avons menée nous a permis de mieux comprendre le processus d'approvisionnement de PCH. Grâce aux résultats de l'entretien, qui ont été analysés, nous avons pu construire une synthèse et proposer des recommandations à l'aide de ce chapitre afin d'éliminer les dysfonctionnements présents dans le processus d'approvisionnement de cette entreprise.

Afin de conserver son image de marque sur le marché, PCH s'efforce d'optimiser son processus d'approvisionnement.

Conclusion générale :

L'objectif de notre recherche était d'examiner la chaîne d'approvisionnement au sein de l'organisation PCH afin d'identifier les dysfonctionnements existants et de recommander des solutions appropriées.

Nous avons cherché à démontrer le rôle principal que jouent la fonction d'approvisionnement et son degré d'influence sur les autres fonctions de l'organisation à la fin de ce travail à travers nos recherches théoriques et pratiques, ce qui nous a permis d'éclairer les résultats suivants : Le processus d'approvisionnement est imbriqué dans les autres opérations de l'entreprise et influence leurs performances ; un contrôle rigoureux de ce processus permet à l'entreprise d'être compétitive.

Cependant, après avoir étudié le processus d'approvisionnement au sein de PCH, en utilisant les informations que nous avons recueillies au sein de l'entreprise, et surtout grâce aux nombreux ouvrages qui sont passés entre nos mains depuis le début de cette thèse ainsi que l'analyse qualitative réalisée par le biais d'entretiens avec certains des principaux cadres de l'entreprise, nous avons pu découvrir plusieurs dysfonctionnements qui interagissent avec ce processus, et nous avons proposé quelques idées pour améliorer et réduire ces défaillances. En revanche, cette analyse nous a permis de confirmer nos hypothèses initiales, ce qui a justifié l'enquête.

Nous avons pu répondre à notre question sur les mesures possibles d'améliorer le processus logistique d'approvisionnement, grâce à l'étude que nous avons menée au sein de la pharmacie centrale des hôpitaux, et après l'analyse de la logistique amont ou plus communément de la logistique d'approvisionnement, et des indicateurs de performance que l'entreprise utilise dans son tableau de bord. Nous permettons de confirmer les hypothèses suivantes :

- Le processus d'approvisionnement est l'ensemble des opérations permettant de répondre au besoin de l'entreprise PCH en produit ou service nécessaires à son bon fonctionnement.
- L'entreprise PCH est dotée d'un service d'achat capable d'assurer la disponibilité des produits au bon moment, au bon prix, au bon endroit et en quantité adéquate, c'est ce qui crée de la valeur pour l'entreprise.

Cela nous permet également d'infirmer d'autres hypothèses :

- Le choix optimal des fournisseurs de PCH peut améliorer la performance d'achat des produits pharmaceutiques à travers le triptyque coût, qualité et délais.

D'après notre analyse on a constaté que le facteur le plus considéré dans le choix des fournisseurs est le respect des délais à cause de la spécificité du domaine, car la santé des malades et la priorité de PCH

– Pour le rapport (qualité / prix) c'est des facteurs contrôlables car la sélection des fournisseurs se fait sur la base de qui proposent le meilleur prix, et concernant la qualité la direction technique vérifie le dossier technique des que la marchandise est reçue et libère que le produit conforme. et si il constate qu'il y a des produits non conformes la direction des achats contacte le fournisseur pour remplacer le produit et ça prend du temps dont ça reflète sur les délais de livraison aux niveaux des structures hospitalières .

– Le non-respect des délais contractuels prévus par le fournisseur pourra engendrer des ruptures, et donc se répercutera sur la performance achat qui par la suite se répercutera sur la satisfaction client.

Durant le stage que nous avons effectué au sein de PCH, nous avons rencontré quelques obstacles: En ce qui concerne la limite de temps, l'accès à la base de données, la confidentialité des informations, documents nécessaires de l'entreprise et documentation concernant les achats soumis aux obligations de confidentialité de PCH à ses clients et fournisseurs.

Enfin, nous tenons à préciser que nous ne prétendons pas être des experts et que l'étude menée au cours de la préparation de notre thèse est complète ; néanmoins, nous espérons que notre travail, aura donné une valeur ajoutée dans le domaine des achats et approvisionnements et stimulera d'autres recherches à l'avenir, pour suivre la continuité afin d'enrichir ce thème.

Bibliographie :

Ouvrage :

- AMODEO (L), YALAOUI (F) : « *Logistique interne* », Paris, 2014.
- BAGLIN (G), BRUEL (O) : « *management industriel et logistique* », 6ème édition, édition ECONOMICA. 2013.
- BRUEL (Oliver) : « *Politique d'achat et gestion d'approvisionnement* », édition DUNOD, Paris, 1996.
- BRUEL, (Olivier) : « *politique d'achat et gestion d'approvisionnement* », édition DUNOD, Paris 1993
- BRUEL. (O), MÉNAGE (P) : « *politique d'achats et gestion des approvisionnement* », édition DUNOD, paris, 2019.
- COLANNERI (Philippe) : « *fonction approvisionnement et achat* », 1989.
- DARBELET (M) et autres : « *L'essentiel sur le management* », BERTI éditions, 2009.
- DORNIER (P), FENDER (M) : « *La logistique globale* », édition ORGANISATION, paris, 2001.
- F. Blonde : « *Gestion de la production* », édition DUNOD, Paris 1997
- FOURNIER (P), MENARD (J) : « *Gestions des approvisionnements et des stocks* », édition GAETAN MORIN, paris, 1999.
- Grandguillot Béatrice, Grandguillot Francis : « *L'essentiel de la gestion prévisionnelle* », édition GUALINO, paris, 2004
- KHELIFA, (Mohamed EL Kamel) : « *Guide des transports internationaux des marchandises* », édition DAHLAB, Alger 1994
- LAURENTIE (J), BERTHELINY (F), GREGOIRE (L) et TERRIER (C) : « *processus et méthodes logistique* », édition AFNOR, 2001
- LEFEVRE (Nicolas), « *Méthodes et techniques d'enquête* », Master 1 SLEC, 2006
- MERCIER, (J) : « *Organisation et management* », Edition des Organisations, 2000
- MOCELLIN (Fabrice) : « *Gestion des stocks et des magasins* », édition 2019
- NAKHLA (Michel) : « *L'essentiel du management industriel* », Edition DUNOD, Paris, 2006
- OUACHRINE, (H) et CHABANI : « *guide de méthodologie de la recherche en science Sociales* », 2ème édition, 2016, Alger
- PAVEAU (J), DUPHIL(f) : « *Exporter* », édition FOUCHER, Paris, 2003
- PELLEMANS (P), *Recherche qualitative en marketing*, Boeck &Larcier, Paris, Bruxelles, 1999
- PERSON, (Helene) : « *Guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME/PMI* », édition MAXIMA, Paris, 2000
- PIMOR (Y), FENDER (M) « *logistique : production distribution soutien* », édition DUNOD, 2010.
- SAMI Alexandre K. : « *Stratégie logistique* », Edition DUNOD, paris, 2004
- SAMI, (Alexandre) : « *Stratégie logistique* », édition DUNOD, 2ème édition, Paris, 2001
- SOHIER, (Joël) : « *La logistique* », édition Vuibert, Paris 2001
- TIERRY (Rocques) : « *Optimisez votre chaine logistique* », Edition AFNOR, Paris, 2015
- ZARMATI (Pierre) : « *La pratique de la gestion des stocks* », édition DUNOD, 5ème édition, Paris, 1996

Travaux universitaires :

AOUINE (Ferroudja), MOHAMMED SEGHIR (Farida), *La fonction logistique : l'analyse de la gestion des approvisionnements et des stocks dans une entreprise industrielle*. UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU 2015.

Webographie :

- <https://www.definitions-marketing.com/definition/suremballage> , consulté le 22/03/2022 à 10h20
- www.appvizer.fr/magazine/operations/gestion-de-stock/preparation-commande , consulté le 22/03/2022 à 10h20
- <https://www.lfc-conseil.fr/incoterms/> , consulte le 25/04/2022 à 12h34
- <https://www.ilv.fr/quelles-sont-les-competences-dun-acheteur/> , Consulté le 20/04/2022, à 20h32.
- <https://www.decision-achats.fr/Thematique/strategie-achats-1236/Dossiers/Panorama-fonction-achats-313312/processus-achats-313317.htm> , Consulté le 26/04/2022, le 23 h33.
- <https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjvidHTsoD4AhXU8rsIHTEEBIAQFnoECAQQAQ&url=https%3A%2F%2Fziporderi.ng.com%2Ffr%2Fprocurement-process.html&usg=AOvVaw3XUtKzHgsuycn3P8OkyteR> ,consulté le 22/04/2022, à 23 h54.
- <https://business.critizr.com/blog/etude-qualitative-tout-savoir-sur-entretien-individuel> , consulté le 28/05/2022, à 02h38.

Annexes :

Annexe 01 : Guide d'entretien

Guide d'entretien

Dans le cadre de notre stage du mémoire de master sous le thème L'analyse du processus logistique de la fonction d'approvisionnement », nous proposons cette fiche d'entretien afin de recueillir des informations de la part des différents acteurs et responsables intervenant au sein de service approvisionnement. Je vous invite donc à répondre dans la mesure du possible aux questions suivantes :

Partie 1 : Présentation

Nom :

Prénom :

Poste occupé :

Partie 2 : Les questions semi-directives

Axe N°01 : Présentation des personnes interviewées.

Q1 : Quel est votre poste au sein de l'entreprise Pharmacie Centrale des Hôpitaux (PCH) ?

.....

Q2 : Quelles sont les tâches qui vont sont attribuées ?

.....

Axe N°02 : La performance du processus d'approvisionnement.

Q3 : pouvez-vous me définir en quoi consiste le processus d'approvisionnement ?

.....

Q4 : Quelles sont les différentes étapes que vous entreprenez pour vous approvisionner ?

.....

Q5 : Selon vous, comment les achats contribuent-ils à la création de la valeur pour l'entreprise ?

.....

Q6 : Le service dédié aux approvisionnements est-il étroitement lié aux autres services de la chaîne logistique à savoir : distribution, commercial... ? Si oui quel est l'impact de celle-ci sur les autres ?

.....

Q7 : Comment qualifiez-vous vos fournisseurs ? Et sur quelle condition ?

.....

Q8 : Avez-vous déjà travaillé avec des fournisseurs non performants, et quelles étaient les conséquences sur la fonction achat et les autres fonctions, principalement sur l'image de PCH ?

.....

Q9 : Que ferez-vous si vous n'avez pas pris la meilleure décision ?

.....

Q10 : Quel est le facteur qui, d'après vous, peut impacter sur la performance achat (Délai, Prix, Qualité) ? (Comment)

.....

Q11 : Dans le cas de réception d'un produit non conforme, quelle est la procédure que le service approvisionnement suit ?

.....

Q12 : Quelles sont les indicateurs de performances les plus utilisés chez vous ? (Lié au processus d'approvisionnement) ?

.....

Q13 : D'après vous, quels sont les principaux risques qui affaiblissent la logistique amont (La fonction d'achat est approvisionnement) ?

.....

Q14 : Disposez-vous de moyens nécessaires tels que des logiciels, afin de maîtriser ce processus d'approvisionnement ?

.....

Axe N°03 : Optimisation des coûts et des délais d'approvisionnement.

Q15 : Quels sont les coûts d'approvisionnement pouvant être optimisés ?

.....

Q16 : Quel est l'impact d'un surcoût d'approvisionnement sur la performance de PCH ?

.....

Q17 : Quels sont les délais d'acheminement qui peuvent être optimisés ?

.....

Q18 : Quel est l'impact d'un retard d'acheminement sur la performance de PCH ?

.....

Q19 : Quels sont vos plans d'action futurs ?


.....

Annexe 01 : Certificat d'origine

<p>1. Goods consigned from (Exporter's name, address, country)</p> <p>CERA LTD. CERA HOUSE, PHEENIX & DOMINGO PARK, QUEEN'S ROAD, FORT COCHIN, LOWER PARIYAR, BURNHA, 680112, INDIA</p>			<p>CERTIFICATE OF ORIGIN (NON-PROFESSIONAL) (Combined Declaration and Certificate) Authorized by Government of India Ministry of Commerce and Industry Vide Public Notice No. 18 (SR-CC) 10/18202017 Dated: 10th May 2017</p>  <p>ASMECHEM CHAMBER OF COMMERCE & INDUSTRY OF INDIA Post Office: Fort St. 107, Dr. A.S. Road, Fort, Mumbai 400 005 Tel: 022 22022000, 22001111, 22001112 Fax: 022 22 2470 8000 Email: asmechem@asmpkpc.com web: www.asmechem.com</p>		
<p>2. Goods consigned to (Consignee's name, address, country)</p> <p>PHARMACEUTICALS CENTRAL DEE HOSPITAL FOR SURSIN SINGLE ROAD NO. 11 FORT DE ALAYA, GARDIEN RD. 404 BAR OD, BERA ALAYA 10011 Mysore Tel: 0820080144 Fax: 0820080110 Email: phc@phc.mys2000.net</p>			<p>4. For C/O India Ltd</p>		
<p>3. Means of transport and route (as far as known)</p> <p>BY AIR FROM: MUMBAI (INDIA) TO: MUMBAI (INDIA)</p>					
5. Base Price	6. Multi-Unit numbers of packages	7. Number and kind of packages, description of goods	8. Origin country	9. Gross weight or other quantity	10. Number and value of invoices
	40	1000000 TABLETS (ASMECHEM BRAND) 1 X 1000 BATCH NO: 000000 Exp: 01 JAN 21	INDIA	Gross 1000	1000000
<p>11. Certification</p> <p>I, the undersigned, certified, on the basis of careful examination, that the declaration is true and correct to the best of my knowledge.</p>  <p>SANTOSHAN S. PATIL AUTHORIZED SIGNATORY ASMECHEM CHAMBER OF COMMERCE & INDUSTRY OF INDIA</p> <p>(Inland in India) Authorized Signatory ASMECHEM CHAMBER OF COMMERCE & INDUSTRY OF INDIA Mumbai, India</p> <p>Date: _____</p>			<p>12. Declaration by the exporter</p> <p>The undersigned hereby declares that the above details and statements are correct, that all the goods were produced in India and that they comply with the origin requirements for exports to ASMECHEM (importing country).</p> <p>For CERA LIMITED:  Authorized Signatory</p> <p>Name, date and signature of authorized signatory</p>		

16402

Annexe 03 : BL

MAERSK LINE		BILL OF LADING FOR COAST TRANSPORT OR MULTIMODAL TRANSPORT	
SHIPPER PHARMACEUTICAL - MOUSSE SUE SUE ATPOE PLAZA, AVENIDA VENEZUELA 5000 AVILA, AVILA, AVILA, AVILA AVILA, AVILA, AVILA, AVILA C/O NO. 11-11111111111111111111		DATE OF ISSUE 2018-07-25	
CONSIGNEE PHARMACEUTICAL - MOUSSE SUE SUE ATPOE PLAZA, AVENIDA VENEZUELA 5000 AVILA, AVILA, AVILA, AVILA AVILA, AVILA, AVILA, AVILA C/O NO. 11-11111111111111111111		SHIPMENT NO. 11111111111111111111	
SHIPPER'S REFERENCE PHARMACEUTICAL - MOUSSE SUE SUE ATPOE PLAZA, AVENIDA VENEZUELA 5000 AVILA, AVILA, AVILA, AVILA AVILA, AVILA, AVILA, AVILA C/O NO. 11-11111111111111111111		SHIPPER'S REFERENCE PHARMACEUTICAL - MOUSSE SUE SUE ATPOE PLAZA, AVENIDA VENEZUELA 5000 AVILA, AVILA, AVILA, AVILA AVILA, AVILA, AVILA, AVILA C/O NO. 11-11111111111111111111	
SHIPPER'S CONTACT PHARMACEUTICAL - MOUSSE SUE SUE ATPOE PLAZA, AVENIDA VENEZUELA 5000 AVILA, AVILA, AVILA, AVILA AVILA, AVILA, AVILA, AVILA C/O NO. 11-11111111111111111111		SHIPPER'S CONTACT PHARMACEUTICAL - MOUSSE SUE SUE ATPOE PLAZA, AVENIDA VENEZUELA 5000 AVILA, AVILA, AVILA, AVILA AVILA, AVILA, AVILA, AVILA C/O NO. 11-11111111111111111111	
PARTICULARS RELATIVE TO SHIPMENT			
COMMODITY 5 CONTAINERS: 5x20' CASH - 37 PALLETS CARGO DESCRIPTION 20000' CASH, 37 PALLETS PHARMACEUTICALS - MOUSSE SUE SUE INVOICE NO. 7000011111 - 7000011111 B/L NO. 1111111111, 1111111111, 1111111111		QUANTITY 1111111111	
NET WT - 4500 KG TARE WT - 20 KG		WEIGHT 1111111111	
PHARMACEUTICALS PHARMACEUTICALS MOUSSE SUE SUE AVILA, AVILA, AVILA, AVILA AVILA, AVILA, AVILA, AVILA C/O NO. 11-11111111111111111111		WEIGHT 1111111111	
The place of issuance of this document shall be deemed to be the Maersk Line Shipper's Office office located either in the same place or the nearest place with respect to the above information.			
SHIPPER'S LOAD, STOW, WEIGHT AND COUNT PHARMACEUTICALS - MOUSSE SUE SUE ATPOE PLAZA, AVENIDA VENEZUELA 5000 AVILA, AVILA, AVILA, AVILA AVILA, AVILA, AVILA, AVILA C/O NO. 11-11111111111111111111			
DATE OF ISSUE 2018-07-25		DATE OF ISSUE 2018-07-25	
SHIPPER'S CONTACT PHARMACEUTICAL - MOUSSE SUE SUE ATPOE PLAZA, AVENIDA VENEZUELA 5000 AVILA, AVILA, AVILA, AVILA AVILA, AVILA, AVILA, AVILA C/O NO. 11-11111111111111111111		SHIPPER'S CONTACT PHARMACEUTICAL - MOUSSE SUE SUE ATPOE PLAZA, AVENIDA VENEZUELA 5000 AVILA, AVILA, AVILA, AVILA AVILA, AVILA, AVILA, AVILA C/O NO. 11-11111111111111111111	
 Maersk Line (India) Pvt. Ltd. Director			

Annexe 04 : Déclaration pour dédouanement

REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
 ...SANTÉ DE LA POPULATION
 ...FORME HOSPITALIERE

DIRECTION GENERALE DE LA PHARMACIE ET DES
 EQUIPEMENTS DE SANTE
 SOUS DIRECTION DE LA PHARMACIE HOSPITALIERE

AMZ
 25 ME 2011
 01/02/2011

**DECLARATION POUR DEDOUANEMENT
 DES PRODUITS PHARMACEUTIQUES**

Raison sociale Pharmacie Centrale Des Hôpitaux
 Adresse: 11, Route de Wilaya, Oued Senne, B.P: 254 Dar El Bouda, Alger
 Raison sociale Pharmacie Centrale Des Hôpitaux
 Tel: +213 (0) 21 92 05 10 FAX: +213 (0) 21 92 05 10
 Registre de Commerce N° / 0013202800
 Numéro d'enregistrement / 000016001224281
 Nom du Fournisseur / CIPLA LIMITED
 Facture N° / 700331137
 Pays du Fournisseur / INDE

Enregistrement	DCI	Forme Dosage	Unité compte	Nom de spécialité	Prix Unitaire USD	Quantité	Montant Total USD
182/05 A 105 796	IMATINIB MESILATE GLEN 100MG	GLEN 100MG	B/330	IMATIB	0,00	20	0,00
Prix Total							95 871,840

DIRECTION TECHNIQUE
 Directeur
 Pharmacie Centrale des Hôpitaux
 11, Rue de Wilaya
 Oued Senne, Alger
 254

DIRECTION DE LA PHARMACIE

RECEU
 N° 1316
 25 ME 2011

Table des matières :

Remerciements	I
Dédicace :	II
Résumé :	V
Listes des figures :	VII
Liste des tableaux :	VIII
Listes des abréviations	IX
Sommaire :	X
Introduction générale	1
Section 1 : Notion fondamentaux sur la logistique :	5
1 Historique	5
2 Définition de la logistique :	6
3 La logistique au sein de l'entreprise (des processus interactifs) :	6
4 Types de logistiques :	6
5 Les objectifs de la logistique :	8
6 Les flux physique et d'information :	8
Section 02 : Les fonctions de la logistique	9
1 La logistique amont :	9
1.1 Le développement :	9
1.2 Les achats :	9
1.3 L'approvisionnement :	9
1.4 Le transport amont et les opérations de douane :	10
1.5 Les objectifs de la logistique amont :	11
2 La logistique aval :	11
2.1 L'entreposage :	11
2.2 Le suremballage :	11
2.3 La préparation de commandes :	12
2.4 Le transport aval :	12
2.5 Les objectifs de la logistique aval	12
Section 03 : La gestion des flux logistiques	13
1 Définition des flux :	13
2 La gestion des flux physique :	13
2.1 Prévision des besoins :	13
2.2 Le transport :	15
2.3 L'entreposage :	19
3 La gestion des flux d'information :	22
3.1 La gestion de la commande :	22
3.2 La passation de la commande :	22
3.3 Le cycle de commande :	22

3.4	Le processus de mise en route de la commande :	23
3.5	Itinéraire d'une commande :	23
3.6	La mise à jour des fichiers :	24
3.7	Les systèmes d'information logistiques :	24
Section 1 : La fonction achat.....		28
1	Définition de la fonction Achat :	28
2	Le rôle de la fonction achat :	28
3	Les Enjeux :	29
3.1	Impact économique des achats :	29
3.2	Autres enjeux essentiels de performance achat :	30
4	Missions et objectifs opérationnels de la fonction achats :	31
4.1	Les missions principales de la fonction achats sont les suivantes :	31
5	Les qualités d'un bon acheteur :	32
5.1	La rigueur, la méticulosité et l'organisation :	32
5.2	Le sens de la négociation :	32
5.3	L'esprit d'entreprise :	33
5.4	La curiosité :	33
5.5	L'audace :	33
5.6	L'intelligence émotionnelle :	33
6	Les étapes de processus d'achat :	33
6.1	La définition du besoin :	34
6.2	La recherche de fournisseurs :	34
6.3	L'appel d'offres :	35
6.4	L'analyse des offres :	36
6.5	La négociation :	37
6.6	La contractualisation :	37
Section 2 : la fonction d'approvisionnement.		38
1	Définition :	38
2	Les missions des fonctions approvisionnements :	38
3	Les objectifs de la fonction d'approvisionnement :	38
3.1	Objectif de quantité :	39
3.2	Objectif de qualité :	39
3.3	Objectif de coût :	39
3.4	Objectif de délais :	39
4	Liens entre fonctions Achats et Approvisionnements :	39
5	Liens entre la fonction approvisionnement et la logistique :	40
6	La mesure de performance d'un système d'approvisionnement :	41
6.1	La maîtrise du service client :	41
6.2	La maîtrise des stocks :	42
6.3	La maîtrise des coûts logistiques :	42
7	Les méthodes d'approvisionnement :	43

7.1	L'approvisionnement à la commande :.....	43
7.2	Le réapprovisionnement de stock :.....	43
7.3	L'approvisionnement sur prévision :.....	44
8	Le processus d'approvisionnement :.....	44
8.1	Étapes du processus d'approvisionnement :.....	45
Section 3 : Gestion des stocks (GDS)		48
1	Définitions du stock :.....	49
2	Le rôle du stock :.....	50
3	Différents types de stock :.....	51
4	Les coûts générés par les stocks :.....	52
4.1	Le coût de passation CAP :.....	52
4.2	Le coût de possession CPO :.....	52
5	Les méthodes de la gestion des stocks :.....	53
5.1	L'analyse de Pareto :.....	53
Chapitre 03 : Analyse des facteurs d'amélioration de processus d'approvisionnement		57
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil (la Pharmacie Centrale des Hôpitaux)		57
1	Présentation de la pharmacie centrale des hôpitaux :.....	57
2	Organe de Gestion et Membres du Conseil d'Administration de la P.C.H :.....	58
3	Les missions de la PCH :.....	59
4	Objectifs de la PCH :.....	60
5	La stratégie de la PCH pour atteindre ses objectifs :.....	60
6	Stratégie de la PCH :.....	60
7	Présentation de l'organisation et la structure de la PCH.....	62
7.1	La Direction Commerciale :	64
7.2	Les Directions des Approvisionnements (Achats) :	64
7.3	La Direction de Stockage et de Distribution :.....	65
7.4	Direction des Marchés (Direction support) :	65
8	Financement de la PCH :.....	66
8.1	Fonds propres :.....	66
8.2	Financements externes :.....	66
Section 02 : Présentation des étapes d'acquisition de produits pharmaceutiques par la PCH :....		67
1	Les étapes d'acquisition des produits pharmaceutique au sein de PCH :	67
1.1	Étude et suivi des besoins:.....	67
1.2	Achat de produits pharmaceutiques à l'international :	68
Section 03 : Présentation de la méthodologie de l'enquête et l'analyse des résultats.....		74
1	Démarche méthodologique de l'enquête :.....	74
1.1	L'approche de la recherche :.....	74
1.2	Outils de recherche :	75
1.3	Objectifs de l'enquête :.....	75
1.4	Principales variables de l'enquête qualitative :.....	75
2	Définition de l'entretien :	75

2.1	Avantages et inconvénients de l'entretien :	76
2.2	Types d'entretien :	76
2.3	Méthodologie d'entretien individuel :	77
3	Le guide d'entretien :	78
3.1	Présentation du guide d'entretien :	78
3.2	Les composants du guide d'entretien :	78
	Section 4 : Présentation et analyse des résultats	78
1	Présentation et Analyse des résultats :	78
2	Synthèse générale de l'étude et recommandations :	88
3	Analyse SWOT de l'entreprise :	90
4	Recommandations :	91
	Conclusion générale :	95
	Bibliographie :	93
	Annexes :	96