

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales**

**EHEC**

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

**Option : Distribution & Supply Chain Management**

**Thème :**

**Esai d'analyse de la logistique des  
approvisionnements au sein d'une  
entreprise industrielle**

**ETUDE DE CAS : CP2K**

**Elaboré par:**

**Melle RADJATI Meriem.**

**Encadré par :**

**Ouardia LAOUDJ**

**Maître de conférences à EHEC d'Alger**

**Juin 2016.**



**Ecole des Hautes Etudes Commerciales**

**EHEC**

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

**Option : Distribution & Supply Chain Management**

**Thème :**

**Esai d'analyse de la logistique des  
approvisionnements au sein d'une  
entreprise industrielle**

**ETUDE DE CAS : CP2K**

**Elaboré par:**

**Melle RADJATI Meriem.**

**Encadré par :**

**Ouardia LAOUDJ**

**Maître de conférences à EHEC d'Alger**

**Juin 2016.**

# Dédicaces

*Je dédie ce travail avec grand amour :*

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

*Puisse Dieu me les garder.*

*À mes frères, ma sœur, à mon mari et à toute ma famille qui sont les plus chers dans cette vie.*

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

*À tous les gens que j'aime.*

## Remerciements

Avant tout, nous remercions Dieu qui nous a donné l'aide et la patience pour élaborer ce travail.

Je tiens à remercier mon encadreur Dr. **Ouardia LAOUDJ**, pour m'avoir accompagné, soutenu et encouragé tout au long de ce travail.

Je tiens aussi à remercier M.A. BOUAZIZ, mon promoteur au sein de l'entreprise CP2K, pour sa disponibilité et sa contribution à ce travail.

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

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

## **Résumé**

La gestion de la chaîne logistique représente un avantage concurrentiel que les entreprises cherchent à perpétuer. Elle a pour but d'optimiser la synchronisation entre les flux physiques et informationnels tout au long de la chaîne. La stratégie logistique sera de toute façon l'organisation la mieux adaptée pour pouvoir atteindre les objectifs de l'entreprise.

Les principaux leviers de performance d'une entreprise sont aujourd'hui le contrôle des coûts, des stocks, de la qualité et de l'information. La logistique d'approvisionnement qui fait partie amont de la chaîne logistique est positionnée comme un axe majeur de la maîtrise de ces leviers et l'amélioration de l'efficacité de la production particulièrement et l'efficacité de toute l'entreprise en générale.

L'objectif de notre travail est, dans un premier temps, de présenter un état des connaissances liées à la logistique amont et la fonction production de l'entreprise. Dans un deuxième temps, évaluer l'impact de la gestion de la logistique d'approvisionnement sur l'efficacité de la production de l'entreprise industrielle cas pratique : CP2K à travers l'exploitation des résultats tirés d'une étude quantitative et qualitative.

**Mots clés :** La chaîne logistique, Supply Chain Management, la logistique d'approvisionnement (amont), la gestion d'achat, la gestion des stocks, l'efficacité de la production.

## **Abstract**

The management of the supply chain represents a competitive advantage that companies seek to perpetuate. It aims to optimize the synchronization between physical and information flows throughout the chain's levels.

The logistic strategy will be in any case the most suitable organization to achieve the companies' objectives. The principal of a company's performance levers are now cost control, inventory, quality, and information. The logistic supply is an upstream part of the supply chain which is positioned as a major axis for mastering these levers and improving the company's efficiency in general and production efficiency in particular.

The purpose behind our work is, first of all, to give a statement of knowledge connected to the upstream logistics and the concept of the production. Second of all, assess the impact of the supply logistic management on the effectiveness of the production in industrial company taking the case of CP2K Company by exploiting the quantitative and qualitative results.

**Keywords:** Logistics, the Supply Chain Management, logistics supply, stock management, purchase management

## الملخص :

ان تسيير سلسلة الاداء التي تمثل ميزة تنافسية تسعى المؤسسة الى المحافظة عليها و التي تهدف الى تحسين التلاحم بين التدفقات المالية و المعلوماتية في جميع مستويات السلسلة اللوجستكية المبنية على التنظيم الملائم لتكون قادرة على تحقيق اهداف المؤسسة .

ان اساس تحسين اداء المؤسسة هو التحكم في التكلفة ،المخزون ،النوعية و المعلومات اللوجستكية التموينية و التي هي عنصر في سلسلة التوريد، تتمركز كعنصر مهم في فعالية الانتاج بصفة خاصة ، و اداء المؤسسة بصفة خاصة.

الهدف من عمادنا هو تقديم نظرة شاملة حول اللوجستكية التموينية ، ودورها في تفعيل الانتاج الحالة التي تمت دراستها الكمية و هي مركبة سكيكدة للإنتاج البترولي.

**كلمات الهمزة :** اللوجستكي ،سلسلة التوريد اللوجستكي ،التموينية ، تسيير الشراء ، تسيير المخزون<sup>2</sup> ،الفعالية الانتاجية.

## Liste des figures

N°	Intitulé des figures	pages
Chapitre I		
Figure n° I.1	Modélisation de la méthode du point de commande.	15
Figure n° I.2	Modélisation des approvisionnements fixes périodiques.	16
Figure n° I.3	Typologie observée des stratégies d'achat	21
Figure n° I.4	Le processus d'achat	23
Figure n° I.5	Le principe de régulation d'un stock	27
Figure n° I.6	Evolution des stocks selon le modèle de Wilson.	38
Chapitre II		
Figure n° II.1	Architecture générale d'un système MRP .	58
Figure n° II.2	La Boucle d'MRP	63
Chapitre III		
Figure n° III.1	La carte géographique du CP2K	70
Figure n° III.2	Répartition par catégorie socioprofessionnelle	73
Figure n° III.3	Destination des produits du complexe	73
Figure n° III.4	La répartition par sexe	88
Figure n° III.5	La répartition par âge	88
Figure n° III.6	La répartition par ancienneté	89
Figure n° III.7	La répartition par catégorie professionnelle	89
Figure n° III.8	Les Départements	89
Figure n° III.9	La relation du département approvisionnement avec les autres	90
Figure n° III.10	l'impact de la gestion d'approvisionnement sur l'efficacité de la production	91
Figure n° III.11	L'évaluation de la gestion des approvisionnements	92

Figure n° III.12	la participation de la gestion d'approvisionnement dans la réalisation des objectifs de l'entreprise	92
Figure n° III.13	La contribution des approvisionnements à l'efficacité du complexe	93
Figure n° III.14	L'avantage concurrentiel	93
Figure n° III.15	Evaluation de la gestion des approvisionnements	94
Figure n° III.16	L'impact de la gestion des approvisionnements sur la production.	95
Figure n° III.17	traitement des investissements	97
Figure n° III.18	L'impact du Ethylène /PEHD	98

# Liste des tableaux

N°	Intitulé des tableaux	Page
Chapitre I		
Tableau n° I.1	les politiques d’approvisionnement du stock.	14
Chapitre III		
Tableau n° III.1	L’utilisation des produits	71
Tableau n° III.2	Répartition par catégorie socioprofessionnelle.	73
Tableau n° III.3	La relation du département approvisionnement avec les autres structures.	90
Tableau n° III.4	L’évaluation de la gestion des approvisionnements.	91
Tableau n° III.5	La contribution des approvisionnements à l’efficacité du complexe	92
Tableau n° III.6	Evaluation de la gestion des approvisionnements	94
Tableau n° III.7	L’impact de la gestion des approvisionnements sur la production.	95
Tableau n° III.8	Analyse du traitement de réalisation des investissements 2015	96
Tableau n° III.9	L’analyse des matières première et la production	97
Tableau n° III.10	Les causes internes	99
Tableau n° III.11	Les causes externes	99

## Liste des abréviations

Abréviation	Désignations
NCPDM	National Council of Physical Distribution Management
LM	<i>Logistics Management</i>
ASLOG	Association française de la logistique
DA	Délai d'approvisionnement
CMPE	Méthode du coût moyen pondéré des entrées
SI	stock initial
LIFO	dernière entrée - première sortie
PIC),	Plan industriel et commercial
PDP	Le programme directeur de production
CBN	Le calcul des besoins nets
OF	ordre de fabrication
SMED	single minute exchange of die:
MRP	méthode de réapprovisionnement de production
CP2K	
SPA	sociétés par action
la société nationale de la pétrochimie	direction coordination – groupe pétro chimique
SNPC	la société nationale de la pétrochimie
(LRP	liquéfaction, raffinage et pétrochimique).
PEHD	Polyéthylène haute densité.

## SOMMAIRE

<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : Gestion de la logistique d’approvisionnement.....</b>	<b>2</b>
1. Généralités sur la logistique.....	3
2. La logistique d’approvisionnement.....	10
3. Etats des connaissances de la fonction achats et de la gestion des stocks.....	18
<b>Chapitre 2 : Approche théorique sur la gestion de la production .....</b>	<b>41</b>
1 Approche représentatif de la production .....	41
2. La gestion de la production .....	46
3. Les outils et les méthodes de la gestion de production .....	54
<b>Chapitre 3 : L’impact de la gestion de la logistique d’approvisionnement sur la production de CP2K .....</b>	<b>67</b>
1. Présentation de l’unité CP2K .....	68
2. La gestion de la logistique d’approvisionnement du CP2K.....	74
3. Le déroulement de l’enquête et les résultats.....	83
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>104</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	

# *Introduction générale*

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

Dans ce contexte économique, les clients exigeant des réductions de prix et la concurrence imposant une compétition accrue, l'entreprise essaie de maintenir ses marges. L'amélioration de la productivité est de plus en plus nécessaire pour maintenir sa compétitivité.

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

Face à un marché qui est devenu de plus en plus saturé et à une clientèle dont les exigences évoluent encore aujourd'hui de manière importante, les entreprises sont continuellement dans une phase de mutation, c'est la remise en cause d'organisation logistique.

La mondialisation de l'économie et l'évolution du marché dans une libéralisation des échanges ont accéléré et augmenté les délais, quantités et les distances. La logistique pousse les entreprises aux économies d'échelle, à la diminution des coûts et à la recherche des facteurs de différenciation en particulier dans la qualité. C'est pour cette raison que la logistique a récemment évolué vers le concept d'optimisation entre aval et amont de l'entreprise dans un concept concurrentiel afin de s'assurer au moindre coût la meilleure réponse au niveau du marché et s'y adapter.

L'optimisation de l'aval et l'amont de l'entreprise nécessite des interactions entre les différents acteurs de l'entreprise et les sous-traitants, et une intégration de toutes les mailles de l'entreprise, dans le but d'avoir une structure globale cohérente, capable de s'ajuster rapidement à la demande du client final. Cette démarche est fortement liée à la prise de conscience que les objectifs individuels des différentes unités organisationnelles peuvent conduire à une perte d'efficacité et nécessitent des mécanismes de coordination permettant d'améliorer les performances globales. Ce concept a donné naissance à la notion de *gestion de*

*chaînes logistiques (supply chain management)* dont le but ultime est la satisfaction du consommateur résultant de la performance d'un enchaînement de processus à considérer dans leur ensemble et non de façon individuelle.

Une chaîne logistique est un réseau d'organisations qui contribuent aux différents processus et activités, à travers les interactions en amont et en aval, apportant une valeur ajoutée sous la forme de produits et de services pour les clients finaux. D'un point de vue conceptuel, une chaîne logistique peut être considérée comme une succession de processus d'approvisionnement, de fabrication, de distribution et de vente d'un produit, depuis le premier des fournisseurs jusqu'au client final.

Cette succession de processus de la chaîne logistique qui vient de l'amont, ou la logistique d'approvisionnement, est constituée un facteur clé de succès pour les entreprises industrielles et s'articule comme l'ensemble des activités liées à la réception, ou stockage et à la distribution (au sein de l'entreprise) des matières premières et des composants, telles que la manutention des marchandises, la gestion des entrepôts, le contrôle des stocks l'ordonnement des transports et le retour aux fournisseurs.

On peut dire que la logistique amont couvre deux fonctions La fonction achat La fonction gestion des stocks.

Aujourd'hui La fonction Achats est devenue une fonction stratégique de par sa contribution déterminante à la rentabilité, à la compétitivité et à la création de valeur dans de très nombreuses entreprises industrielles.

La gestion de stock s'avère une discipline de grande importance au sein de l'entreprise moderne. Elle porte sur l'ensemble des opérations de magasinage, de classification et d'inventaire des biens en question, mais le rôle stratégique de cette fonction est d'assurer les références commandées sur un horizon donné en minimisant les coûts supportés. A cet effet, chaque entreprise adopte sa propre politique de gestion de stock à ses besoins privés, ce qui engendre une multitude de méthodes à ce stade selon la nature des produits et le secteur d'activité.

Cette fonction approvisionnement n'est pas autonome, au contraire, elle est étroitement liée aux autres fonctions de l'entreprise et conditionne leur performance. L'efficacité des activités d'approvisionnement conditionne l'efficacité de la production (respect de la qualité, absence d'arrêt dans la production, réduction du taux de déchets, amélioration de la productivité),

Il ressort de ce qui précède que la gestion d'approvisionnement et des stocks a un impact multidimensionnel sur le fonctionnement interne ainsi que l'environnement externe de l'entreprise. A cet effet, l'entreprise doit bien maîtriser ces disciplines pour mieux se positionner sur un marché en pleine mutation. A ce point, l'étude au sein de l'entreprise nous permettra de mieux compléter cette recherche.

C'est dans ce contexte que nous nous sommes intéressés au domaine d'industrie pétrochimique où nous avons choisi l'entreprise mère de ce domaine dans le marché pétrolière SONATRACH particulièrement la filiale CP2K (Complexe Pétrochimique n°2 Skikda) où la logistique amont (d'approvisionnement) joue un rôle incontournable pour la pérennité de l'entreprise due à son activité qui est La production de PHD (Plastique Haute Densité).

Pour cela notre étude va se concentrer sur le thème intitulé *«Essaie d'analyser de la gestion de la logistique des approvisionnement au sein d'une entreprise industrielle »*.

Notre travail ne se limite pas à la description de l'organisation et celle de la gestion des approvisionnements du CP2K, mais consiste aussi à l'analyse de l'impact des approvisionnements sur la production. Ensuite nous essaierons de formuler des propositions pour améliorer les approvisionnements afin d'atteindre l'efficacité de la production selon le triptyque (cout, qualité et délai).

Le choix de ce thème n'est pas au hasard mais son importance, sa pertinence et sa relation avec notre spécialité « Distribution & Supply Chain Management » sont des facteurs qui nous avons encouragé à le traiter.

Cette étude cherche à répondre à la problématique suivante :

***Quel est l'impact de la gestion de la logistique d'approvisionnement (amont) sur l'efficacité de la production du CP2K?***

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

1. Qu'est-ce que la logistique d'approvisionnement ? Et quelles sont ses composantes ?
2. La bonne gestion de la logistique d'approvisionnement contribue-t-elle à l'efficacité de la production?
3. La maîtrise des délais d'approvisionnement permettant à l'entreprise de réaliser ces objectifs de production afin de répondre à l'exigence des clients?

Pour mieux cerner notre problématique et répondre à ces questions, il nous semble important d'examiner les hypothèses suivantes :

1. **H1.** L'efficacité de gestion de la logistique d'approvisionnement au sein de CP2K conditionne l'efficacité de la fonction production.

2. **H2.** La réduction de coûts d'approvisionnement constitue un avantage concurrentiel.

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

L'étude quantitative se caractérise par un questionnaire destiné au personnel du complexe CP2K et l'étude documentaire des documents des différentes fonctions de l'entreprise.

L'étude qualitative se caractérise par un entretien effectué avec le chef de département d'approvisionnement.

Le plan de notre travail est structuré comme suit :

1. Le premier chapitre porte sur une approche théorique sur la gestion de logistique d'approvisionnement, une présentation de différentes notions de base nous permettra de saisir l'importance de cette discipline.

2. Le deuxième chapitre s'attache à clarifier la notion de production l'efficacité de l'entreprise et identifier les différents outils d'évaluations et d'améliorations.

3. Le troisième chapitre est consacré à la vérification de l'impact de la gestion de la logistique d'approvisionnement sur l'efficacité de production au niveau de notre organisme d'accueil CP2K à travers l'analyse des résultats issus de notre recherche.

## **Chapitre I :**

# **Gestion de la logistique d'approvisionnement**

La Logistique représente aujourd'hui un élément important de la compétitivité. Dans certaines activités, la maîtrise du service logistique peut fonder un réel avantage concurrentiel opposable aux compétiteurs présents sur le marché avec à la clé l'opportunité d'augmenter les ventes et / ou les parts de marché. En effet, c'est la connaissance et la maîtrise des différents modes de la logistique qui va déterminer la performance de l'entreprise parmi elles on distingue la logistique des approvisionnements, l'activité amont ou bien dit la logistique amont.

Les intervenants en logistique sont devenus plus dispersés et plus nombreux. Afin d'être plus performant, le système logistique a cherché à intégrer tous ces agents. C'est ainsi qu'est née la notion de Supply Chain. Ceci constitue alors une valeur ajoutée pour l'entreprise qui va gagner en efficacité et en réactivité.

Face à la mondialisation, l'entreprise a également dû adapter son système de gestion.

La gestion des approvisionnements est une fonction principale de ce système, elle se situe en amont de la production dans le cycle d'exploitation de l'entreprise ; elle est donc la fonction responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaire au fonctionnement de l'entreprise.

Pour mener à bien ce fonctionnement la gestion des approvisionnements est décortiqué en deux sous fonction : l'achat est la gestion des stocks ; La fonction achat qui est pour mission d'identifier et choisir les fournisseurs possibles par composante, négocier et optimiser les conditions d'achat (prix, qualité et délai) ; Et La gestion des stocks dans le but organiser les flux et les stockages des produits achetés au moindre coût et avec le maximum des garantis.

D'où ce chapitre permet de donner un aperçu sur la logistique des approvisionnements ; qui comprends généralement trois section ; la première une vision générale sur la logistique, la deuxième qui porte sur La logistique des approvisionnements et la dernière section comme un état de connaissance de la fonction achat et gestion des stocks.

## 1. Généralité sur la logistique :

Dans cette partie on va parler sur la notion de la logistique ; l'historique, le développement de logistique, son rôle dans l'entreprise et les ses différents types ainsi que la notion de la Supply chaine.

### 1.1 Historique :

À l'époque le terme *logistikos* désignait l'apport du calcul et du mathématique raisonnement logique. La logistique trouve en fait véritablement sa source et sa dimension fondamentale dans l'histoire militaire. Ainsi, Sun Tzu (IVe siècle avant J.-C.) met en avant la nécessité de disposer de chariots et de denrées que les armées doivent transporter. « *Une armée sans chariots d'approvisionnement, ni céréales, ni provisions, est perdue.* ». Jules César créa la fonction de *logista* en attribuant à un officier la tâche de précéder les mouvements des légions afin d'organiser les campements.

Mais au cours des âges, si la nécessité de maîtriser les flux apparaît comme une évidence, les solutions apportées à la question logistique furent diverses et plus ou moins couronnées de succès. Au XVIIe siècle, sous le règne de Louis XIV, l'importance de la fonction logistique est clairement affirmée ; « *L'art de la guerre, c'est l'art de subsister* » pour Vauban ; l'emploi du terme lui-même reste relativement récent. En effet, l'utilisation du terme « logistique » au sens où on l'entend désormais (terme français résultant étymologiquement du verbe « loger ») remonte au début du XIXe siècle<sup>3</sup>. Il a fallu attendre 1938 pour voir apparaître explicitement ce terme dans le langage militaire.

Le terme logistique n'a été appliqué à la gestion d'entreprise qu'au début des années 50. L'influence de la Deuxième Guerre mondiale consacre le rôle majeur joué par la fonction logistique. Le général Eisenhower, qui dirigea le débarquement de 1944 en Normandie dira d'ailleurs : « *Il n'y a pas de tactique sans logistique. Si la logistique dit non, c'est qu'elle a raison.* »

A la fin du 19<sup>ème</sup> siècle jusqu'à la deuxième guerre mondiale, le terme logistique est peu utilisé principalement par les militaires. Il désigne l'art de combiner tous les moyens de transport, de ravitaillement et de logement des troupes.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> RAMA Rao: « *Logistics and supply chain Management* », Cours inédit, UNR-Butare, 2000-2001, p70.

Après la deuxième guerre mondiale, la logistique se généralise dans les entreprises. Cependant c'est surtout à partir des années soixante-dix que l'entreprise a découvert la logistique et a commencé à s'y intéresser<sup>1</sup>

À partir de là, une vague logistique se développe aux États-Unis. La logistique semble en effet pouvoir répondre à toutes sortes de questions relatives à la rationalisation des flux dans l'organisation et entre organisations.

La première association américaine de logistique est créée en 1962 ; Il s'agit du National Council of Physical Distribution Management. Progressivement, les membres du NCPDM ont intégré les relations amont-aval à leur conception de la logistique, allant même jusqu'à y inclure aussi les décisions de production et d'implantation des établissements. En 1986, le NCPDM est devenu *le Council of Logistics Management (LM)*<sup>2</sup>

Les années 80-90 furent une phase de croissance où l'on passa à une logistique ayant pour but de coordonner les différentes fonctions de l'entreprise. On commença à assister à un décloisonnement et, la notion de transversalité fit son apparition. L'entreprise passa ainsi dans une démarche de recherche de l'efficacité et de la maîtrise de ses coûts.

La logistique devient, à la fin des années une fonction globalisée voire mondialisée de gestion du flux physique dans une version complète de la chaîne clients /fournisseurs et constitue véritablement une nouvelle discipline du management des entreprises. La « logistique globale » représente ainsi l'ensemble des activités internes ou externes de l'entreprise qui apportent de la valeur ajoutée aux produits et des services aux clients.<sup>3</sup>

## 1.2 Définition de la logistique:

- Dictionnaire Larousse : *Logistique, nom féminin, signifie, quant à elle l'ensemble des méthodes et des moyens lié à l'organisation d'un service, d'une entreprise, et comprenant les manutentions, les transports, les conditionnements et parfois même les approvisionnements.*<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> RAMA Rao, op. cit p45

<sup>2</sup> GATACAPE Anne, MEDAN Pierre : « *Management de production concept et méthode* », DUNOD, Paris, 2009, P259

<sup>3</sup> MEDAN (P), et (A) : « *logistique et splay chaîne management, intégration, collaboration et risques dans la chaîne logistique globale* » Dunod, Paris , 2008 ,P8-10 .

<sup>4</sup> <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/logistique/47678>, consulté le 02/05/2016 à 13 :10 .

-L'**ASLOG** (**A**ssociation française de la **l**ogistique) définit la logistique comme « *l'ensemble des activités qui ont pour but la mise à disposition au moindre coût d'une quantité de produits, à l'endroit et au moment où une demande existe* ».

Cette définition présente la logistique comme un ensemble très large de savoir-faire techniques.

-La notion de logistique d'entreprise n'est apparue que dans les années 50 : **Marks et Taylor** la définissent alors comme un « *mouvement ou manutention de marchandises du point de production au point de consommation* ».

- Selon le **Council of Logistics Management**, la logistique « *est la partie du processus de la supply chain qui planifie, met en œuvre et contrôle l'efficacité et le bon fonctionnement des flux et stockage de produits, et des informations qui leur sont liées depuis le point d'origine du produit jusqu'à son point de consommation, en vue d'une satisfaction complète et maîtrisée des besoins du client* ». <sup>1</sup>

-Cela conduit à concevoir la logistique comme un processus par lequel l'entreprise gère l'ensemble de ses échanges d'information et des éléments physiques qui en résultent avec son amont et son aval.

### **1.3 Le rôle de la logistique en entreprise :**

La logistique est importante pour tous les acteurs de l'entreprise car elle influence son activité. C'est, dans la plupart des entreprises, une fonction transversale qui concerne l'ensemble des services et permet de les lier le plus efficacement possible.

La logistique est un véritable outil de compétitivité qui a pour but d'améliorer la coordination des services de l'entreprise et de les mobiliser pour poursuivre un objectif commun : la satisfaction des clients. Dans certains secteurs d'activité, la logistique peut constituer un avantage concurrentiel.

---

<sup>1</sup> GATACAPE Anne, Op .Cit, p261

L'objectif de la logistique en entreprise porte à la fois sur du court terme (optimisation des flux physiques quotidiens) et sur du moyen à long terme (mise en place de plans d'actions pour optimiser les paramètres de production et de stockage)<sup>1</sup>

## **1.4 Les types de la logistique :**

En distingue trois types de la logistique, La logistique des biens et services, la logistique des transports et la logistique de soutien.

### **1.4.1. Logistique des biens et services :**

Se répartie en logistique d'approvisionnement ; logistique des systèmes de fabrication ; logistique de distribution et logistique des retours :

#### **1.4.1.1 logistiques d'approvisionnement :**

L'approvisionnement regroupe l'ensemble des activités qui contribuent à l'acquisition des matières ou des services dont a besoin l'entreprise pour son fonctionnement. La logistique dans ce contexte intègre la détermination de qualité de production, la recherche des sources d'approvisionnement (fabricants, fournisseurs), les achats (passation des commandes), la gestion de la base de donnée « articles », la gestion des magasins et des stocks des matières.

#### **1.4.1.2 La logistique des chaînes de fabrication :**

La chaîne de fabrication est des ressources matérielles (machines/équipements) et technologiques (Le système MRP) utilisés pour la transformation des matières en produits semi-finis ou finis. La logistique des chaînes de fabrication consiste donc à mettre en œuvre les activités de planification des besoins en composants ; gestion des stocks des encours de production et de produits semi-finis ; gestion des données techniques de la production ; ordonnancement et planification de la production ; maintenances entre unités de fabrication.

#### **1.4.1.3 La logistique de distribution :**

La distribution consiste à écouler les produits finis vers les marchés de consommateurs. Par déduction, la logistique de distribution rassemble les activités mises en œuvre pour ravitailler les consommateurs en produits finis. Elle intègre donc : l'administration des ventes (réception des commandes client, engagement sur les délais et planification des livraisons) ; la

---

<sup>1</sup> <http://www.lecoindesentrepreneurs.fr/logistique-entreprise>. Consulté le 02/05/2016 à 14 :10 .

tenue des stocks et des magasins de produits finis ; la préparation des commande (prélèvement, conditionnement et emballage, suremballage) ; l'expédition et enfin la gestion des réseaux de distribution (plates-formes de groupage et de dégroupage).

#### **1.4.1.4 La logistique de retour :**

La gestion des flux retours est l'acheminement d'emballages vides, ou de marchandises généralement hors d'usage, du lieu de consommation finale au lieu de fabrication. Ces marchandises sont retournées pour réutilisation, réparation, recyclage ou destruction définitive.

La logistique de retour regroupe donc l'ensemble des activités qui contribuent à ramener vers l'usine (point d'origine) des marchandises récupérées chez le consommateur final. Elle a une place importante par exemple dans :

- Les entreprises brassicoles (retours de bouteilles et casiers vides pour réutilisation) ;
- Les entreprises de fabrication de produits chimiques (retours d'emballages usagés pour destruction) ;
- Les entreprises de fabrication d'appareillages électroniques (pour réparation ou destruction) ;

#### **1.4.2 La logistique des transports :**

La logistique des transports se décompose en trois principales activités : la détermination de réseaux de transport, la planification des transports et la gestion du parc des véhicules.

##### **1.4.2.1 Détermination des réseaux de transport :**

Il s'agit d'analyser différents réseaux de transport et de choisir sur la base du coût global, des délais et de la qualité de service, la meilleure offre. On détermine les parcours en portant un accent sur :

- Le mode d'acheminement des produits (maritime, aérien, ferroviaire ; routier ou multimodal) ;
- Les risques de transport (limitation du nombre de ruptures de charges, utilisation d'unités de transport intermodal) ;
- La disponibilité des moyens logistiques (engins de manutention, zone de stockage) de part et d'autre de chaque point de transport ;

- La sélection du réseau le moins coûteux et le mieux adapté aux marchandises que l'on souhaite acheminer.

## **1.4.2.2 Planification des transports :**

Une fois que les différents nœuds (points successifs) du réseau de transport sont déterminés, l'opération de transport proprement dite doit être planifiée. La planification des transports tient une place importante dans la gestion des tournées de livraison ; le transport inter-usines ou inter-magasins ; et est largement déployé au niveau des plates-formes de groupage/dégroupage.

L'activité de planification des transports consiste à prévoir et fixer dans le temps, les quantités, les dates et les lieux d'acheminement des marchandises. Ce qui permet d'effectuer à l'avance les ajustements et équilibrages nécessaires compte tenu de la capacité réelle de transport disponible et du taux de remplissage des véhicules.

## **1.4.2.3 Gestion du parc de véhicule :**

Bien qu'elle intègre quelques fois la planification des transports, la gestion du parc de véhicules est une activité essentiellement basée sur la gestion administrative et technique des véhicules de transport. Elle regroupe donc l'ensemble des activités dont le but est de suivre l'utilisation des véhicules et de garantir la disponibilité de ces derniers pour d'éventuels besoins de transport (mise en œuvre des contrôles techniques, mise à jour des documents de bords, suivi des chauffeurs, gestions des stocks de carburant et des pièces de rechanges).

## **1.4.2.4 La logistique de soutien :**

La logistique de soutien consiste à la mise en œuvre d'un certain nombre d'activités non techniques, indirectement liées à la production des biens et services, mais dont la nécessité est justifiée par leur disposition à faciliter cette production.

On retrouve dans cette catégorie, l'ensemble des activités pilotées par les services généraux de l'entreprise :

- Gestion des activités logistiques en contrat de sous-traitance ;
- Gestion immobilière : location/entretien des bâtiments, villas, locaux de l'entreprise ;

- Gestion du courrier et des prestations de télécommunications.<sup>1</sup>

## 1.5 Définition du Supply Chain management :

Le Supply Chain management est une approche de la chaîne logistique globale et optimisée centrée sur la demande du consommateur final. Ce n'est donc plus une approche séquentielle du management, mais une intégration du « fournisseur de fournisseur au client du client » qui permet l'optimisation globale des flux physiques et des flux d'information associés de tous les acteurs de la chaîne logistique. C'est pour cela que l'on dit aussi que le supply Chain management est un système de pilotage de la logistique de l'entreprise étendue. Il permet de passer d'une gestion par grandes fonctions à un management global et transversal orienté vers le client de l'amont à l'aval<sup>2</sup>

## 1.6 La différence entre la Supply Chain et Sply Chain Management et la logistique :

-La logistique correspond dans nos esprits à **la gestion des produits finis**, depuis la mise à disposition par l'usine, jusqu'à la livraison chez le client.

-La Supply Chain, elle, englobe la gestion des flux physiques et des flux d'information tout au long de la chaîne logistique, depuis le fournisseur du fournisseur, jusqu'au client du client. Son rôle est **stratégique** (définition de l'offre), **tactique** par la définition des organisations à mettre en place pour piloter ces flux, et **opérationnelle** par la gestion des flux physiques des marchandises.

-Le Supply Chain Management, **intègre et planifie** l'activité de l'entreprise (achat, production et distribution), en synchronisant continuellement les différents processus dans le but de répondre à la demande des clients (demandes prévisionnelles et fermes).

## 1.7 Les enjeux de la Supply Chain :

Quand on parle de mondialisation, on pense compétition, pays à bas coûts, délocalisation, ... Les entreprises sont en perpétuel mouvement afin de conserver les places

---

<sup>1</sup> <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Fonctions-logistiques.htm> consulté le 07/05/2016 à 10 :00 .

<sup>2</sup> ROGER Perrotin , SOULET DE BRUGIERE François : « *le manuel des achats ,processus, management ,Audit* »,EYROLLES, 2007 ,p33

qu'elles occupent sur le marché. La Supply Chain est sans nul doute l'élément le plus important de ces dernières années car, par son organisation centrée sur la demande des clients, elle permet de se **différencier** et de disposer d'un **avantage concurrentielle** majeur avec comme objectifs :

- L'optimisation et réduction des stocks,
- L'amélioration de la flexibilité et de la réactivité (réponse aux clients),
- L'optimisation des moyens de production et logistiques,
- Un taux de service proche des 100%,
- La cohésion des actifs de l'entreprise (RH, équipements, matières),
- Une réduction des coûts sur l'ensemble de la chaîne depuis le sourcing jusqu'à la livraison, entraînant de fait la satisfaction des clients, la pérennisation de l'entreprise et la satisfaction des actionnaires.
- Exécution des commandes clients (planning, production, livraison et facturation).<sup>1</sup>

## 2. La logistique des approvisionnements :

Dans cette partie nous allons passer en revue la logistique d'approvisionnement qui est l'activité amont de la chaîne logistique.

### 2.1 La fonction approvisionnement :

L'approvisionnement est une technique ou méthode permettant de livrer un bien, ou un service, à un tiers. On peut considérer que l'approvisionnement est distingué en deux flux distincts : physique et administratif (informationnel).

Le flux administratif est nécessaire à l'envoi et à la réception de données, ordre, commande, facture,... Le flux physique est l'art d'acheminer le bien vers le demandeur, par bateau, avion, camion, chemin fer,...

---

<sup>1</sup> <https://fr.wikipedia.org/wiki/Approvisionnement> consulté le 04/05/2016 à 12 :00 .

L'approvisionnement répond à toutes contraintes environnantes. La règle première est de livrer de la marchandise, au bon moment, au bon prix, et au meilleur coût selon le choix du demandeur.

Le terme anglais, *procurement*, est souvent utilisé pour mettre en évidence une gestion plus fine de l'approvisionnement, dans les exigences sur les approvisionnements se traduisent par le choix de fournisseurs ; alors que le choix d'un mode d'approvisionnement s'effectue en fonction du coût d'approvisionnement, du prix des produits ,de la qualité des produits proposés et des délais d'approvisionnement ainsi que des capacités et des conditions de stockage du magasin, et de l'emballage des produits, et bien sûr du mode de transport

## 2.1.1 Définition de la logistique d'approvisionnement :

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

On peut dire que la logistique amont couvre deux fonctions :

**-La fonction achat** : identifier et choisir les fournisseurs possibles par composante, négocier et optimiser les conditions d'achat (prix, qualité et délai)

**-La fonction gestion des stocks** : organiser les flux et les stockages des produits achetés au moindre coût et avec le maximum des garantis.<sup>1</sup>

- Ensemble des activités qui pour objectif d'assurer la mise à disposition des délais souhaités par l'entreprise des références et des quantités voulues des matières premières, produits semi-fini, équipements (information contenues dans le programme directeur d'approvisionnement) dans les meilleurs conditions de cout. La réalisation de ce processus implique la définition d'une politique d'approvisionnement (méthodes de gestion des approvisionnements, délais de livraison, gestion de transport en amont, établissement d'un réseau des fournisseurs, système d'information...)<sup>2</sup>

## 2.1.2 Les objectifs de la fonction approvisionnement :

Le service approvisionnement tente à améliorer les sept critères essentiels suivants

---

<sup>1</sup> LE MOIGNE, REMY : « *Supply Chain management achat, production logistique ,transport et vente*», Dunod, Paris, 2013, P07 .

<sup>2</sup> <http://www.cat-logistique.com/vocabulaire.htm>, consulté le 04/05/2016 à 10 :10 .

- La qualité de stock requise pour un bon fonctionnement de l'entreprise
- Une livraison sans délais
- Une livraison au lieu désiré
- La prestation d'un service professionnel sans anomalie
- Un approvisionnement provenant de la meilleure source
- Un approvisionnement au cout le plus bas<sup>1</sup>

### **2.1.3 Processus d'approvisionnement :**

Le processus d'approvisionnement va du calcul du besoin au paiement de la facture du fournisseur, en passant par l'évaluation et la sélection des fournisseurs, la passation de commande le suivi et la réception de la livraison jusqu'au paiement de facture fournisseur.

#### **2.1.3.1 Calcule des besoins :**

Le calcul du besoin est la phase la plus importante de l'approvisionnement, il faut y apporter une attention particulière. Plus il sera possible de réduire les stocks tout en évitant les ruptures

Le calcul du besoin sera évidemment différent suivant les méthodes et les politique d'approvisionnement et gestion des stocks retenus.

#### **2.1.3.2 Évaluation et sélection des fournisseurs :**

Dans le cas d'un contrat d'achat existant la décision d'achat sera transmise au fournisseur sous forme d'une désignation à l'intérieure du contrat, et dans le cas d'un nouvel achat, il y a lieu d'effectuer une évaluation des fournisseurs potentiels et de sélectionner parmi eux. Cette sélection se déroulera en (04) quatre étapes :

- Etablir une première classification des fournisseurs.
- Envoyer un appel d'offre ou d'une consultation auprès de ces divers fournisseurs potentiels.
- Evaluer ces fournisseurs.
- Sélection finale d'un ou plusieurs fournisseurs.

---

<sup>1</sup> FOURNIER Paul, MÉNARD Jean-Pierre : « *gestion de l'approvisionnement et de stock* », GAETAN MORIN, Canada, 2004, p04

**2.1.3.3 Passation des commandes :**

Le bon de commande et le moyen de transmettre le besoin au fournisseur. Il faut apporter une attention particulière à sa rédaction

**2.1.3.4 Le suivi des livraisons :**

Une fois que la commande a été adressée au fournisseur, un agent d'approvisionnement doit s'assurer que le fournisseur respecte la date de livraison et la quantité commandée.

Lorsque le fournisseur adresse une confirmation de commande ou un accusé de réception de commande ; il faut simplement vérifier que les termes de la confirmation sont conformes à ceux de la commande.

**2.1.3.5 Réception de la livraison :**

Cette étape est assumée par des magasiniers qui dépendent de la logistique, elle a pour tâche de :

- Recevoir les arrivages des transporteurs ou des fournisseurs ;
- Signé les décharges présenté par ceux –ci ;
- Contrôler qualitativement et quantitativement les marchandises qui entrent (le contrôle qualitatif consiste à vérifier que la marchandise livrée peut être utilisée. Il permet à l'entreprise d'identifier les non – conformités éventuellement des composants avant leur utilisation afin de remplacer au plus tôt les matières non conformes pour éviter une rupture de stock.

**2.1.3.6 Paiement de facture fournisseur :**

Le paiement de facture fournisseur nécessite le respect de deux règles essentielles, qui sont :

- Une facture ne doit être réglée si elle correspond à des marchandises commandées, reçues et reconnues conformes ;
- Le fournisseur doit être réglé dans les délais convenus .le contrôle de qualité doit être facile et réalisé une seule fois, de façon à ne pas alourdir le temps de traitement des factures.

Il est essentiel de disposer toutes les informations nécessaires à savoir : le bordereau de commande, le bordereau de livraison et le bon de réception, dans chacun des documents précédemment cités les informations doivent être conformes à la facture.<sup>1</sup>

**2.1.4 Les politiques d'approvisionnement :**

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

Définir une politique d'approvisionnement consiste essentiellement à répondre à trois questions :<sup>2</sup>

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

Après avoir répondu aux les trois questions, nous pouvons répondre aux autres questions :

- Date ou quantité FIXE.
- Date ou quantité VARIABLE.

Il donc possible de définir, suivant les combinaisons de ces réponses, 4 politiques d'approvisionnement du stock.

**TABLEAU n° I.1** les politiques d'approvisionnement du stock.

Quand ?	Date fixe		Date variable	
Combien ?	Quantité fixe	Quantité fixe	Quantité fixe	Quantité variable
Nom de la méthode	Réapprovisionnement fixe périodique	Complètement périodique	Point de commande	—

Source : JAVEL Georges, op.cit.p51.

Il est bien que chaque politique est adaptée est adaptée à un produit ou à une catégorie de produits. Cela conduit souvent les entreprises à utiliser ces 4 politiques simultanément.la

<sup>1</sup> Adapter e BOUBENE Yasmine, BOUGUERRA Nesrine, « analyse et évaluation de la fonction achat/approvisionnement », 2012, p39-41

<sup>2</sup> JAVEL Georges : « organisation et gestion de la production », DUNOD, Belgique, 2004, P51-58.

difficulté consiste donc à choisir la meilleure politique adaptées à chaque produit qui permet d'éviter les ruptures de stock sans immobilisation financière importante.

#### 2.1.4.1 Approvisionnement à Date Variable /Quantité fixe :

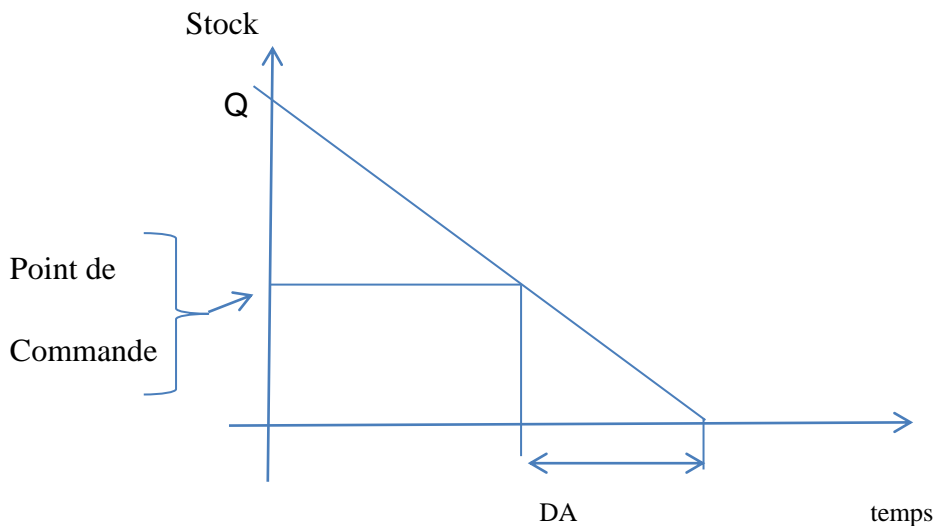
##### Méthode du point de commande

Plus connue sous le nom de méthode du point de commande, celle –ci consiste à définir, dans un concept de Juste-A- Temps, le niveau de stock qui doit permettre de déclencher l'ordre d'achats de façon à être livré juste au moment de l'utilisation de la dernière pièce.

Ce niveau de stock doit permettre de satisfaire les besoins durant le délai allant de la date de connaissance de ce niveau à la date de livraison, le point de commande s'appelle également seuil de commande ou seuil de réapprovisionnement, le point de commande est égale à :

- $C_{mj} \times DA$  ou :
- $C_{mj}$  = Consommation moyenne journalière ;
- $DA$  = Délai d'approvisionnement (exprimé en jours) ;

Figure I.1 Modélisation de la méthode du point de commande



Source : JAVEL Georges, op.cit.p52

➤ **Avantage :**

Cette méthode permet d'éviter les ruptures de stocks et est adaptée d'achats (on a atteint le point de commande), la consommation peut être tout à fait aléatoire ; par contre, après cette valeur de stock, il ne doit plus y avoir d'aléas (consommation régulière égale aux prévisions et respect des délais d'approvisionnement) ;

➤ **Inconvénient :**

Par contre elle impose un suivi permanent des stocks pouvant entraîner des coûts administratifs importants ; et peut encourager à faire des stocks de sécurité.

### 2.1.4.2 Approvisionnement à Date fixe /Quantité fixe :

#### Réapprovisionnement fixe périodique

Dans cette méthode, on prévoit des livraisons de pièces à dates fixes ; les quantités livrées sont égales et peuvent se rapprocher de la quantité économique ou toute autre valeur ;

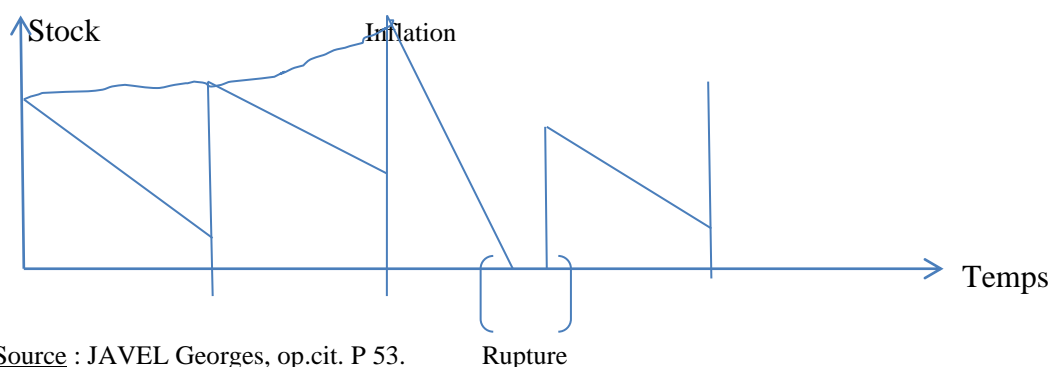
➤ **Avantage :**

C'est la méthode d'approvisionnement la plus simple.

➤ **Inconvénients :**

Si la quantité de réapprovisionnement est mal calculée, ou si la consommation n'est pas régulière (comme indique la figure il y'a risque) : d'inflation de stock ou bien de rupture de stock.

Figure I.2 Modélisation des approvisionnements fixes périodiques.



Afin de minimiser le risque d'inflation du stock non maîtrisé, on privilégiera cette méthode pour les produits de faible valeur, la manière la plus simple d'application de cette méthode est de passer un contrat annuel avec le fournisseur, ce contrat faisant l'objet d'une livraison partielle périodique.

**2.1.4.3 Approvisionnement à Date fixe /Quantité variable :****Complètement périodique**

Dans cette méthode, on définit pour chaque produit un niveau de stock optimum ; a période fixe, le fournisseur analyse le stock de son client et décompte ce stock d'une quantité permettant d'atteindre le niveau voulu. Cette méthode, tirée couramment utilisée pour le réapprovisionnement des rayons des grandes surfaces possède une variante dans les entreprises ; dans ce cas, à une période fixe le magasinier analyse le stock et passe une commande une quantité permettant d'atteindre le niveau voulu.

➤ **Avantage :**

Cette méthode permet d'avoir une gestion des stocks simple ; et une immobilisation financière faible ou maîtrisée.

➤ **Inconvénients :**

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

**2.1.4.4 Approvisionnement à Date variable/Quantité variable :**

D'une manière très triviale cette méthode revient à chercher n'importe quoi, n'importe quand. Dans ce cas on ne cherche pas à minimisée les couts de passation d'une commande. Cette méthode est particulièrement utilisée pour deux catégories de produits :

- Les articles dans le prix d'achat varient fortement ou dont la disponibilité n'est pas permanente ;
- Les articles entrant dans la fabrication des produits unitaires fabriquée à la commande.

➤ **Avantage :**

Cette méthode permet éventuellement de profiter de tarif très intéressants.

➤ **Inconvénients :**

Par contre ; il faut faire un suivi permanent des couts du marché pour effectuer les achats les plus intéressants ; elle ne peut être utilisée que pour un nombre réduit d'article sinon l'entreprise risque de se fragiliser ainsi elle peut favoriser la spéculation.

### **3. Etats de connaissance de la fonction achat et gestion des stocks :**

La fonction achats et la gestion des stocks constitue les fonctions principale de la gestion logistique des approvisionnements.

#### **3.1 La fonction achats :**

La fonction achats prend aujourd'hui une place stratégique dans les entreprise, et est considérée comme la fonction clé pour l'amélioration et la réussite de l'entreprise, c'est que nous allons voire ;

##### **3.1.1. Historique de la fonction achat dans l'entreprise :**

La fonction achats n'est véritablement reconnue dans les entreprises que depuis trente ans, dans un contexte de pression concurrentielle accrue et de passage d'une économie de production, avec des forts volumes de ventes, à une économie globalisée, les organisations sont concentrées de plus en plus par ses marges. Les prix de vente ne peuvent croitre indéfiniment, les achats se sont alors présentés comme la fonction la plus efficiente pour préserver et améliorer les marges des entreprises .il est communément admis que les achats représentent en moyenne 60% du chiffre d'affaire dans les entreprises.

##### **3.1.2 Définition de la fonction achat :**

La fonction achats peut être définit comme suite

*« Acheter c'est choisir des fournisseurs, des produits toute en fonction de nombreux critères »<sup>1</sup>*

*« La fonction achat est définie comme la fonction responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaire au fonctionnement de l'entreprise, et dans le respect de niveau de qualité exigé et la livraison des quantités souhaitées dans le délai attendus, dans les meilleur condition des services et de sécurité d'approvisionnement »<sup>2</sup>*

---

<sup>1</sup> BARTANE : « *pratique achats, édition d'organisation* », paris, 1978, p03.

<sup>2</sup> BRUEL (O), « *politique d'achat et gestion des approvisionnement* », Dunod, Paris, 1996, p03

« Dans les entreprise la fonction achat consiste à prospecter les marchés, négociés avec les fournisseurs et sélectionner les produits ou services répondant aux besoins interne et externe de l'entreprise »<sup>1</sup>

La fonction achat n'inclut pas directement les aspects logistiques à court terme liés à la gestion opérationnelle des flux et des stocks et à la mise à disposition des utilisateurs. Ces aspects relèvent de la fonction approvisionnement, qui fait partie entière de la fonction logistique.

### 3.1.3 Les stades de développement de la fonction achat :

La figure ci – dessous illustre quatre stades de développement qui conduit les niveaux de maturité de la fonction achats dans l'entreprise. Ces stades vont être détaillés comme suite :

#### **Stade n°01 : Passivité**

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

Dans ce stade il y'a pas une politique de sélection des fournisseurs les achats sont placés en position de dépendance hiérarchique, soit de la production soit de la direction administrative ; les critères les plus importants de la choix des fournisseurs sont : le prix et la disponibilité.

#### **Stade n°02 : autonomie**

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

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

---

<sup>1</sup> PERSON, Helene : « *guide pratique de la fonction achat et approvisionnement en PME/PMI* », Maxima, Paris, 2000, p23.

## **Stade n°03 : Contribution**

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

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

A ce niveau, la fonction achats développe une analyse permanente des marchés amont, avec un système d'information achats intégré au système de l'entreprise.

## **Stade n°04 : Intégration**

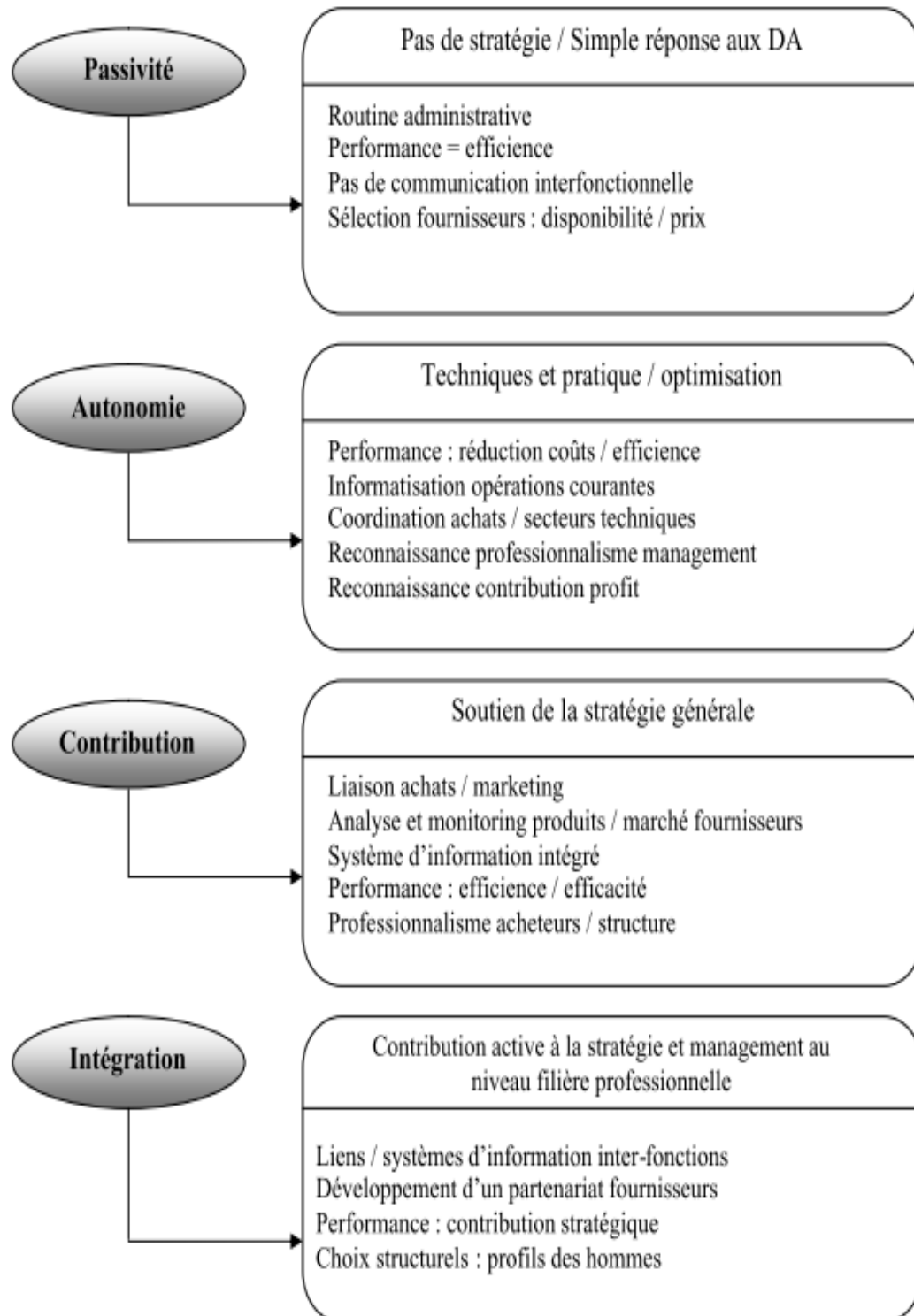
La fonction achats remplit un rôle « contributif » à la stratégie générale de l'entreprise .sa préoccupation essentielle s'exprime par le partenariat avec certains fournisseurs, et la contribution au développement de la compétitive de l'entreprise.<sup>1</sup>

Dans la figure N°01, Nous distinguons quatre stades de développement principaux en matière d'achats qui traduisent les niveaux de « maturité » de la fonction achats dans les entreprises.

---

<sup>1</sup> BRUEL Olivier « Politique d'achat et de gestion des Approvisionnement », 2<sup>ème</sup> édition, ED DUNOD, Paris 1998, p 04-05.

Figure n° 01 : Typologie observée des stratégies d'achats



Source : BRUEL Olivier, Op.cit., page 05.

### **3.1.4 Le rôle de fonction achat :**

Le rôle de la fonction achats dans le processus d'approvisionnement est fondamentale ; il s'agit de :<sup>1</sup>

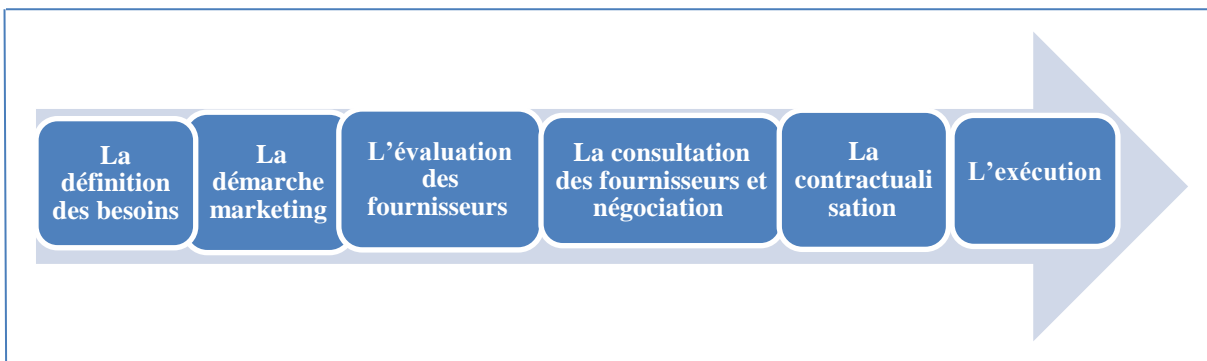
- Trouver, recenser et segmenter les fournisseurs par grande familles d'achats ou par marché ;
- Recenser les contraintes et risques pertinentes par grandes familles d'achat ou par marché ;
- Préparer et planifier une étude de marché ;
- Recenser les facteurs d'amélioration de la position de l'entreprise sur le marché ;
- Définir des stratégies achat visant à mettre en place des facteurs d'amélioration ;
- Réaliser ou piloter la réalisation d'une étude de marché complexe au plan national ou international ;
- identifier les modes de relation et de fonctionnement des différents types d'achats (sous-traitances, série, ...)
- être en mesure d'identifier, d'évaluer et de choisir un fournisseur et de mettre en place avec lui une véritable relation de partenariat ;
- assurer un suivi de la qualité relationnelle, commerciale et technique des fournisseurs.

### **3.1.5 Le processus d'achat:**

L'acte d'achat est le résultat de plusieurs taches opérationnelles exécutées de façon chronologique, il décompose en six (06) étapes essentielles qui apparaissent dans la figure ci – dessous :

---

<sup>1</sup> LE GOFF Joan, BENSEBAA Faouzi : « *mesurer la performance de la fonction logistique* », EYROLLES, Paris, 2009, P151.

**Figure I.4 : Le processus d'achat**

**source** : élaborer par nous-même.

### 3.1.5.1. La définition des besoins :

Elle est à la fois qualitative et quantitative et fait appel à des outils tels que :

- l'analyse fonctionnelle,
- le plan industriel et commercial.

#### 3.1.5.1.1 L 'analyse fonctionnelle :

Elle permet, pour décrire un produit ou un service, de raisonner en « c'est fait pour » et non pas en « c'est fait de ». Elle peut être utilisée en :

- développement de nouveaux produits,
- réduction de coûts sur produits existants.

Elle s'appuie sur le fonctionnement de groupes projets (d'où l'émergence d'une fonction acheteur projet). Son emploi pour les achats est d'un intérêt certain :

- on ne s'enferme pas *a priori* dans une solution technique donc on peut maintenir ouvert le champ de la concurrence,
- on peut utiliser le concept de taux d'échange : contrepartie financière à une moindre exigence sur les résultats attendus d'un besoin à satisfaire,
- l'acheteur peut rapprocher les exigences fonctionnelles du groupe projet avec les standards du marché de l'offre fournisseurs.

#### 3.1.5.1.2 Le plan industriel et commercial :

Il s'agit de la partie applicative des progiciels type ERP. Cet outil traite de tous les articles nomenclatures dans les produits finals de l'entreprise. Il assure la liaison entre la fonction achats (contrat-cadre ou accord-cadre) et la fonction approvisionnements (appels de livraison). La notion d'horizon est extrêmement intéressante puisque l'on peut obtenir :

- Des prévisions de consommation annuelle,

- des programmes de livraison sur un horizon défini.

### 3.1.5.2. La démarche marketing :

C'est une démarche structurée comprenant la segmentation des achats par famille technologique, une mesure des enjeux quantitatifs par segment ainsi que de la position concurrentielle (fournisseurs utilisés), et l'étude de marché : offre/demande pour la réévaluation de fournisseurs potentiels,

Et la mesure des concurrents à l'achat tant directs qu'indirects elle consiste aussi à une analyse des contraintes (techniques/commerciales, internes/externes),

### 3.1.5.3. L'évaluation des fournisseurs :

Démarche permettant de construire un panel fournisseurs c'est-à-dire une base de données fournisseurs décrivant par segment d'achats les fournisseurs susceptibles d'être consultés. On distingue généralement :

- des fournisseurs stratégiques : ils correspondent aux segments situés à l'optimum risques-profit, c'est avec eux que l'on peut construire des alliances de partenariat,
- des fournisseurs actifs,
- des fournisseurs connus,
- des fournisseurs interdits.

Le processus d'évaluation fournisseurs doit être cohérent avec la mesure de la performance des fournisseurs afin de pouvoir envisager le maintien des fournisseurs au panel.

### 3.1.5.4. La consultation des fournisseurs et négociation :

- La **consultation** : est une interrogation du marché (sur la base du panel fournisseurs) avec :
  - une procédure (règlement de la consultation),
  - un dossier de consultation (aspects administratifs, technique, mode de décomposition des prix).
- Le **dépouillement** : c'est une modalité d'analyse comparative des offres reçues (critères d'appréciation, coefficients de pondération, méthode de dégressivité par critère, partage entre mesure quantitative (85 %) et mesure qualitative (15 %).
- La **négociation** : relation de face à face (acheteur/fournisseur) aboutissant à choisir un fournisseur après avoir défini avec lui les éléments clés de la contractualisation

### 3.1.5.5 La contractualisation :

Il s'agit du lien juridiquement valable entre l'acheteur et le vendeur (commune intention des parties, accord des volontés). On peut aujourd'hui distinguer 4 pratiques :

- **L'accord-cadre** : est pratiqué pour des accords de référencement ; il est souvent utilisé dans les achats de négoce où des structures décentralisées peuvent comparer les tarifs de l'accord-cadre avec ceux qu'elles sont susceptibles d'obtenir localement par leur propre démarche.
- **Le contrat cadre** : est le support juridique associé à des relations de partenariat. Il est presque toujours pluriannuel. Il n'est pas, seul, opérationnel, car il s'accompagne d'appels de livraison eux-mêmes issus des calculs de besoin évoqués plus haut.
- **Le contrat** : se suffit à lui-même. Il est utilisé essentiellement pour les achats d'investissement (immobilier, équipements industriels, systèmes d'informations, études...).
- **Le bon de commande** : c'est le terme le plus usuellement utilisé, mais qui est juridiquement incorrect (bon de commande + acceptation = contrat). Il devrait être aujourd'hui utilisé de manière résiduelle quand l'une des trois autres formes n'a pas été retenue. Son utilisation est recommandée quand :
  - le risque sur l'achat est très faible,
  - le coût du transfert marginal.

Il est toujours complété par des conditions générales d'achats.

### 3.1.5.6 L'exécution :

Elle nécessite deux outils principales une mesure de la satisfaction « clients internes », et une mesure de la performance fournisseurs corrélée avec l'évaluation fournisseurs (cette mesure doit prendre en compte un taux de service global, un plan de progrès)<sup>1</sup>.

## 3.2 La gestion des stocks:

Toute entreprise quelle que soit son activité doit avoir une bonne gestion des stocks ce dernier représente de 20 à 80% du totale des actif et détermine la continuité de la fonction production; cette bonne gestion consiste à assurer une meilleure rentabilité de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> ROGER Perrotin, SOULET DE BRUGIERE François : « *le manuel des achats, processus, management, Audit* », EYROLLES, 2007, p57 –58 -59.

### 3.2.1 Définition d'un stock :

Selon LE PETI LAROUSSE: « *Un stock est un ensemble des marchandises disponible sur un marché, dans un magasin, ou bien, c'est un ensemble des matières premières, des produits semi-finis, des produit finis, qui sont la propriété de l'entreprise.* »<sup>1</sup>

Selon FOURNIER et MENARD : « *le mot stock peut être se défini comme étant un produit que l'o, garde en vue d'une utilisation ultérieure. Dans toute les entreprise, on conserve des stock* »<sup>2</sup>

Selon ZERMATI Pierre : « *Un stock est une provision de produit en instance de consommation* »

« *Le stock est un ensemble de marchandise ou d'articles de accumulés dans l'attente d'une utilisation ultérieure plus ou moins proche et qui permet d'améliorer les utilisations au fur et à mesure de leurs besoins* ».<sup>3</sup>

#### 3.2.1.1 Stock et régulation :

On peut considérer qu'un problème de stock est comparable à un problème de robinets, imaginons un réservoir alimenté par un robinet 1, ce robinet approvisionne le réservoir, donc le stock. Avec le robinet 2, on sert les demandes, le stock diminue. L'objectif est de réguler en maintenant un certain niveau de stock de manière à ce qu'il n'y ait ni trop, ni trop peut, la figure I.3 illustre une telle situation.<sup>4</sup>

---

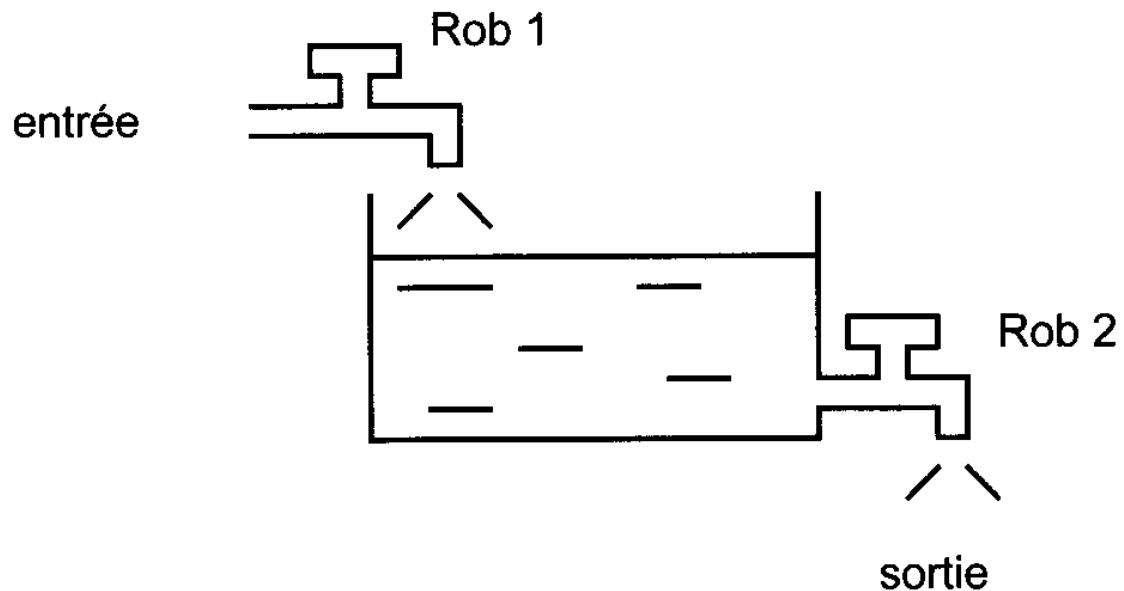
<sup>1</sup> LE PETI LAROUSSE, Dictionnaire encyclopédique illustré, édition 1985, P878.

<sup>2</sup> FOURNIER Paul, MENARD Jean-Pierre : *gestion des approvisionnement et de stock* », GAETAN MORON ,Canada,2004 , P148.

<sup>3</sup> ZERMATI Pierre : « *pratique de la gestion des stocks* », DUNOD, Paris, 1996, P27.

<sup>4</sup> GILLES Lasnier : op cit, p25

**Figure I.5.** Le principe de régulation d'un stock



Source : GILLES Lasnier : « *gestion des approvisionnements de stock dans la chaîne logistique* », Hermès science ; 2004, P25.

### 3.2.2 Définition de la gestion de stock :

De nos jours la gestion des stocks a une importance cruciale pour une entreprise ; lorsque une entreprise a un niveau trop élevé de stock ; cela signifie qu'elle aura à absorber des coûts de stockage en plus de s'exposer à des risques de désuétude, de bris, de vol ou autre situation similaire ; lorsque l'entreprise manque de stock pour servir un client cela signifie qu'elle se retourne en situation de pénurie et partant de manque à gagner ou qu'elle devra acheter en urgence , ce qui dans les deux cas affectera la rentabilité de l'entreprise, l'acheteur se doit donc déterminer le niveau de stock à maintenir en appliquant les différents

techniques de détermination de quantité et de moment optimal d'achats des produit requis par l'entreprise.<sup>1</sup>

« *La gestion des stocks consiste à trouver et obtenir à tout moment un niveau de stock suffisant pour répondre à la demande* »<sup>2</sup>

« *La gestion de stock est une fonction clé de la gestion de production elle décide ou permet de décider ; d'un certain nombre de principe stratégique et tactique* »<sup>3</sup>

### **3.2.3 Types de gestion des stocks :**

Il existe plusieurs types de gestion des stocks parmi eux :

#### **3.2.3.1 gestions mono magasin :**

Tous les produits de l'entreprise, quel que soit leur nature, sont gérés de manière unique en un lieu unique avec une même structure de référence. La détermination du repérage des pièces peut conduire à une codification complexe permettant de gérer des produits de natures très différentes ; suivant le lieu de stockage, on parlera de :

➤ **Gestion mono magasin /mono site :**

Les produits de l'entreprise sont stockés en un lieu unique ; ce magasin ; véritable cœur de l'entreprise ; doit être localisé le plus près des lieux d'utilisation des pièces. Dans ce cas, il est possible de noter un besoin important en manutention de pièces.

➤ **Gestion mono magasin /multi site :**

Permet de minimiser les manutentions des pièces car les lieux de magasinage peuvent être répartis aux endroits les plus propices de l'entreprise. Une même pièce peut être stockée dans plusieurs endroits mais la quantité en stock est connue au lieu de gestion.

#### **3.2.3.2 gestions multi magasin :**

Les pièces de natures différentes sont gérées spécifiquement à différents lieux de l'entreprise avec des références de types différents. Ce type de gestion permet, à l'inverse de la gestion mono-magasin, d'utiliser une codification adaptée à chaque regroupement de

---

<sup>1</sup> FOURNIER Paul, MENARD Jean-Pierre :op cit, p20.

<sup>2</sup> BENICHOU Jacques : « *système d'approvisionnement et gestion des stock* », les édition d'organisation universitaire, paris, 1991,p23

<sup>3</sup> ROUX(M) :« *entrepôt et magasins* », EYROLLES ,paris , 2008 ,P206 .

natures de pièces. Ce type de gestion permet de gérer séparément des produits de nature différente. Suivant le lieu de stockage, on parlera de :

➤ **Gestion multi magasins /mono site :**

Les produits d'une même nature sont stockés en un lieu unique.

➤ **Gestion multi magasin /multi sites :**

Les produits d'une même nature sont stockés dans des lieux de magasinage épars aux endroits les plus propices de l'entreprise .une même pièce peut être identifiées différemment dans plusieurs gestions différentes et la qualité en stock de cette pièce identifiée dans chaque nature n'est connue qu'au lieu spécifique de gestion, il est alors difficile d'avoir une vue globale du stock.<sup>1</sup>

### **3.2.4 L'utilité des stocks :**

L'entreprise garde des stocks sachant qu'ils représentent une grande somme d'argent dans la plus part des cas ; il y'a 4 raison pour garder des stocks soit par mesure de sécurité, par souci de prévision à cause d'un basion cyclique au parce qu'ils sont en transit.

-le stock de sécurité

-La protection contre une variation de la demande : l'entreprise doit conserver un stock pour éviter les pénuries

-La protection contre un délai de livraison un stable : il peut arriver qu'un fournisseur donner un délai de livraison qui n'est pas respecté à cause d'un bris ou d'une gestion qui n'est pas orienté vers le client ; dans cette situation ; par mesure de prudence ; l'entreprise cliente devrait planifier une quantité de stock additionnelle pour ne pas être prise au dépourvu.

-La protection contre une demande et un délai de livraison instable.

Gérer un stock ; c'est faire en sorte qu'il soit constamment apte à répondre aux demandes des clients, dans des conditions économiques, à cette exigence.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> JAVEL Georges : « *organisation et gestion de la production* », DUNOD, Belgique, 2004, P36-37.

<sup>2</sup> ZERMATI Pierre : « *la pratique de la gestion de stock* », DUNOD, Paris, 1990, p05.

<sup>2</sup> BLONDEL François : « *gestion de la production* », DUNOD, Belgique, 2007, P134.

### 3.2.5 Inconvénients du stock :

Constitue un stock n'est pas toujours ce qu'il y'a de plus efficace :

-les produits stockés vieillissent, et ce phénomène peut les rendre impropres à leur destination (produit alimentaires avariés, couleurs ternies, oxydation...);

-on trouve des articles invendus en fin de vie du produit, qu'il faut alors éliminer du stock sans en tirer aucun profit « rossignols » ;

-enfin ces produits stockés demandent des surfaces de stockage, des magasiniers, une protection contre l'extérieur (vol, incendie, inondation ...) qui représente des charges pour l'entreprise.<sup>2</sup>

### 3.2.6 Les catégories des articles des stocks :

Les articles en stock peuvent être classés sous divers catégories liées à la nature de leur consommation .c'est ainsi que l'on est conduit à distinguer :

**3.2.6.1 Les articles de consommation courante** ; relativement régulière et continue, même si elle est saisonnière. Sont des articles de consommation courante :

- **Les marchandises** dans le stock dont constamment renouvelé; les commerçants les appellent souvent « des articles suivis ».
- **Les matières premières** (y compris les composants) dont le stock est toujours reconstitué en vue d'une fabrication relativement régulière et continue ;
- **Les matières consommables** d'utilisation courante, dont l'achat vise à satisfaire un besoin ponctuel et qui, n'ont pas à être conservés en magasin ni à être enregistrer dans un compte de stock.
- **Les produits finis et les emballages** correspondant lorsque l'entreprise produit pour le stock ;
- **Les pièces de rechange d'usure**, destinées à remplacer sur un appareil ou dans une installation, des pièces qui s'usent en service normale.

**3.2.6.2 Les pièces de rechange de sécurité** destinées à remplacer sur une machine ou dans une installation donner, des pièces qui risque de casser et donc à parer aux conséquences d'incidents à caractère aléatoire ; la présence dans le stock de ses pièces se justifiés par le souci d'assurer la continuité ou la sécurité de l'exploitation en

éliminant du délai de dépannage ou de réparation le délai d'approvisionnement de la pièce nécessaire.

**3.2.6.3 Article en transit** ; approvisionnés en vue de l'exécution de travaux bien déterminés et non recouvrables, et que ne doivent séjourner que très peu de temps en magasin (en générale il s'agit de travaux destinées à créés de nouveaux investissement.

**3.2.6.4 Articles déclassés** ; parce que techniquement dépassés ou démodés.

**3.2.6.5 Déchet** de fabrication ou de démolition.

**3.2.6.6 Stock de récupération** constitué d'articles provenant de dépose ou de démolition et en attente d'une remise en état permettant leur réemploi. Bien entendu il n'a pas besoin de remise en état.

**3.2.6.7 Stock stratégique** ; constituer soit pour parer aux conséquences de rupture en approvisionnement liées à des évènements politique (guerre , embargo , grève de langue durer par exemple soit pour réguler les cours des produits achetés ou pour protéger des flambées des cours résultant d'évènements politique , économique ou financières. <sup>1</sup>

### **3.2.7 Coûts liés au stock :**

Nous allons essayer de déterminer les différents coûts qui pèsent sur un article dès l'instant où a décidé de mettre en stock. Cette classification est faite dans l'optique du coût complet  $C_c$ , qui sera égal

$C_c$  = coût de première acquisition

+ coût de passation commande (ou lancement)

+ coût d'achat

+ coût de possession (magasinage + financière)

#### **3.2.7.1 Le coût de première acquisition :**

Après la décision de la première acquisition, le gestionnaire doit alors :

- Codifier l'article ;

- définir la première commande ;

- consulter plusieurs fournisseurs ;

- s'il s'agit d'un article fabriqué, les bureaux d'étude ou méthodes doivent établir le dossier de fabrication ;

Les commandes ou fabrications successives seront ensuite moins coûteuses.

---

<sup>1</sup> ZERMATI Pierre : Op cit, P9\_10.

**3.2.7.2 Le cout de passation commande (ou de lancement) :**

Il comprend l'ensemble :

- Des couts de salaires des agents d'approvisionnement, de ceux de service comptables chargés des achats ;
- Les couts de réception et de contrôle des articles ;
- Les couts d'imprimerie (bon de commande ..) ;

Ces couts représentent le plus souvent 1à2% du montant des commandes passées.

**3.2.7.3 Le cout d'achat :**

Il est fixe pour le gestionnaire de stock, tandis qu'il est du rôle du responsable des achats de faire diminuer.

**3.2.7.4 Le cout de possession :**

Ce couvre en fait trois réalités distinctes :

- **Le cout de magasinage :**

Il comprend l'ensemble des couts de fonctionnement des magasins : salaire loyer et chauffage au prorata de la surface, entretien des locaux, engins de manutention, informatique, assurances, perte ou vols...

Ces différents couts atteignent, suivant les entreprises, 5à15-20% de la valeur du stock.

- **Le cout de rémunération des capitaux investis :**

Ces capitaux, investis dans le stock, produiraient des intérêts s'ils étaient investis sur le marché financier. On tiendra donc compte de manque de à gagner (5 à x% selon l'inflation courante et les taux d'intérêt).

- **Le cout d'obsolescence :**

Il est lié au vieillissement de certains articles qu'on ne peut plus vendre. Il est calculé par article et est couramment de l'ordre de quelque pour cent (d'autre plus élevé que le cycle de vie est court), le total des couts liés au stock peut donc atteindre 15 à 30% ou plus de la valeur du stock moyen.

- **Le cout de rupture :**

Pour éviter les ruptures préjudiciables, soit à la vente soit à l'atelier, on institue pour chaque article un stock de sécurité. Ce stock n'est pas actif ; il doit être reconstitué dès qu'il est entamé. Il est lié aux aléas de la demande et au cycle de réapprovisionnement.<sup>1</sup>

### **3.2.8. Les méthode de valorisation de stock :**

Un article en stock pourrait être évalué au prix facturé par le fournisseur augmenté des frais d'approvisionnement (transport, assurance) Cependant, hormis les difficultés d'évaluation du coût de transport unitaire, le problème de la valorisation d'un stock se pose dans la mesure où le coût de revient unitaire d'un article évolue dans le temps.

Plusieurs méthodes de valorisation des sorties peuvent être utilisés :

#### **3.2.8.1. La méthode du coût moyen pondérée :**

Deux variantes existent :

##### **- Méthode du coût moyen pondéré des entrées (CMPE) :**

Il s'agit ici du rapport des valeurs des entrées en période et des quantités des entrées :

$CMPE = \text{valeur des entres} / \text{quantité de sortie}$

La valeur de sortie =  $CMPE \times \text{Quantité de sortie}$ .

##### **- Méthode du coût moyen pondéré des entrées et du stock initial (CMPE + SI) :**

Cette méthode prend en compte les entrées de la période plus le stock initial en valeur et quantité dans leur rapport.

$CMPE + SI =$

La valeur de sortie =  $(CMPE + SI) \times \text{Quantité des sorties}$

---

<sup>1</sup> BLONDEL François, Op Cit, p148-149.

**3.2.8.2. La méthode « FIFO » ou première entrée - première sortie :**

Dans cette méthode, on considère que l'on consomme en priorité les unités les plus anciennes. Le stock final se trouve ainsi constitué par les achats les plus récents, valorisés au coût unitaire le plus récent.

**3.2.8.3 La méthode « LIFO » ou dernière entrée - première sortie :**

Au contraire de la précédente, on considère dans cette méthode que les matières consommées sont valorisées au coût unitaire le plus récent quel que soit leur âge réel. La valorisation des sorties est ainsi très proche des coûts courants. La marge calculée à partir d'une telle valorisation correspond à l'évolution de la plus récente enregistrée des coûts. La contrepartie est que le stock se trouve minoré en période d'inflation puisque valorisé à des prix plus anciens.

**3.2.8.4. La méthode des coûts approchés au coût théorique :**

L'utilisation de cette méthode a l'avantage de faciliter les calculs et permet de chiffrer les sorties au fur et à mesure qu'elles se produisent. Elle est fondée sur l'idée d'utiliser en cours de période un prix théorique voisin du prix réel (coût approché).

**3.2.8.5. La méthode des coûts préétablis ou prix standard :**

Un coût préétabli ou coût standard est un coût calculé a priori pour chiffrer des mouvements de valeurs et est considéré comme constant pendant une période plus ou moins longue.

Il sera soit celui du dernier inventaire ou celui modifié en fonction des prévisions des hausses ou des baisses. Il importe cependant de corriger les écarts en imputant au prix de revient calculé, une fraction de l'écart sur l'entrée, fraction calculée comme suit :

$$\text{Ecart} = \text{SI entres (au prix réel)} / \text{SI entres (au prix standard)}$$

### 3.2.8.6. La méthode des coûts de remplacement ou méthode du cours du jour :

Cette méthode consiste à comptabiliser les sorties et leurs affectations aux coûts, au taux du jour qui représente les coûts de réapprovisionnement du stock. Cette méthode s'apparente à la méthode de prix de dernières unités dans le stock. Le prix à utiliser dans la valorisation des sorties est déterminé par la prochaine commande. Donc on considère que les ressources consommées devront être remplacées et qu'elles le seront au coût unitaire du jour et non pas à un coût historique.

### 3.2.9 Les modèles d'analyse de stock :

Pour analyser les stocks les entreprises utilisent des méthodes et des techniques multiples.

#### 3.2.9.1 L'analyse ABC:

Technique mise au point « une des techniques fondamentales de la gestion des stocks » consiste à classer les articles d'après les normes d'un système appelé (ABC) venu des USA sous la destination « Management by exertent » on de la classique « distribution de PARETO ».

Cette distribution de PARETO a inspiré une classification des articles en stocks, d'après leurs valeurs de consommation, et cette classification a relevé que la majeure partie des sommes investies en stocks est concentrés sur un petit nombre d'articles clés.

Donc, l'analyse ABC se traduit par le classement des articles selon leur valeur de consommation annuelle décroissante, nous distinguons :

- ✓ **Classe A** : 20% du nombre total des articles représentent entre 70 et 85% des valeurs de consommation ;
- ✓ **Classe B** : 40% des articles représentent entre 10 et 20% de la valeur consommée annuellement ;
- ✓ **Classe c** : 40% des articles représentent couramment entre 5 et 10% des valeurs de consommation.

Il s'agit donc de classer les articles en trois catégories A, B et C.

Classe A : Produits très chers, rares, délais longs...

Classe B : Produits moyennement chers, disponibilité aléatoire sur le marché ...

Classe C : Produits courants, peu chers...

Il est clair qu'en fonction de sa classe, chaque produit aura un mode de gestion spécifique.

- La classe A nécessite une gestion rigoureuse ;
- La classe B nécessite une gestion moyenne ;
- La classe C nécessite une gestion économique

### **3.2.9.2 L'analyse 20/80 :**

Cette analyse est plus simple que l'analyse ABC, elle repose sur une division de fait du stock en deux grands groupes de produits. On appelle cette méthode 20/80. Cette dénomination signifie que 20% des articles font 80% des mouvements en valeur. Alors que les 80% d'articles restants ne font que 20% des mouvements en valeur. Bien entendu. Cette répartition ne doit pas être prise au pied de la lettre. Il ne s'agit que d'un ajustement statistique.

Ce qu'il faut retenir de cette méthode, c'est qu'il y a un groupe d'articles, relativement peu nombreux, qui tourne beaucoup et qu'il y a intérêt à surveiller de près, à ces articles on accordera la plus grande attention et les traitements les plus évolués possibles. Le second groupe réunit des références sensiblement plus sommaires.

Pour fixer les idées. En matière de comptabilisation des stocks. On pourra adopter le système de l'inventaire permanent pour les articles à forte rotation en valeur. Et celui de T inventaire intermittent pour le reste du stock.

Dans l'analyse 20 / 80 : l'étude fait ressortir deux classes :

- ✓ 20% des articles représentant 80% DU CA.
- ✓ 80% des articles représentant 20% DU CA.

### **3.2.9.3 Le Modèle de Wilson :**

Le modèle dit de Wilson est un modèle déterministe assez ancien puisque il a été formulé aux Etats-Unis aux alentours de 1930, il va être étudié pour trois objectifs :<sup>1</sup>

- La détermination d'un fixe de matière ou d'une marchandise à réapprovisionner selon une cadence régulière ;
- La minimisation du coût global de passation de commandes ;

---

<sup>1</sup> GERBIER, (Jean) : *Organisation et fonctionnement de l'entreprise*, édition LAVIOSIER, Paris, 1993, P .562 .

-La minimisation du coût de possession en déterminant la quantité économique qui réalise l'équilibre entre le coût de passation et le coût de possession de telle sorte que le coût global soit minimum.

Le modèle de Wilson concerne essentiellement les *stocks de distribution* (produits finis ou composants gérés comme des marchandises) et suppose une permanence de la consommation du produit concerné de période en période ; il s'agit donc de stocks à rotation non nulle.

➤ **Hypothèses et fonctionnement général du modèle :**

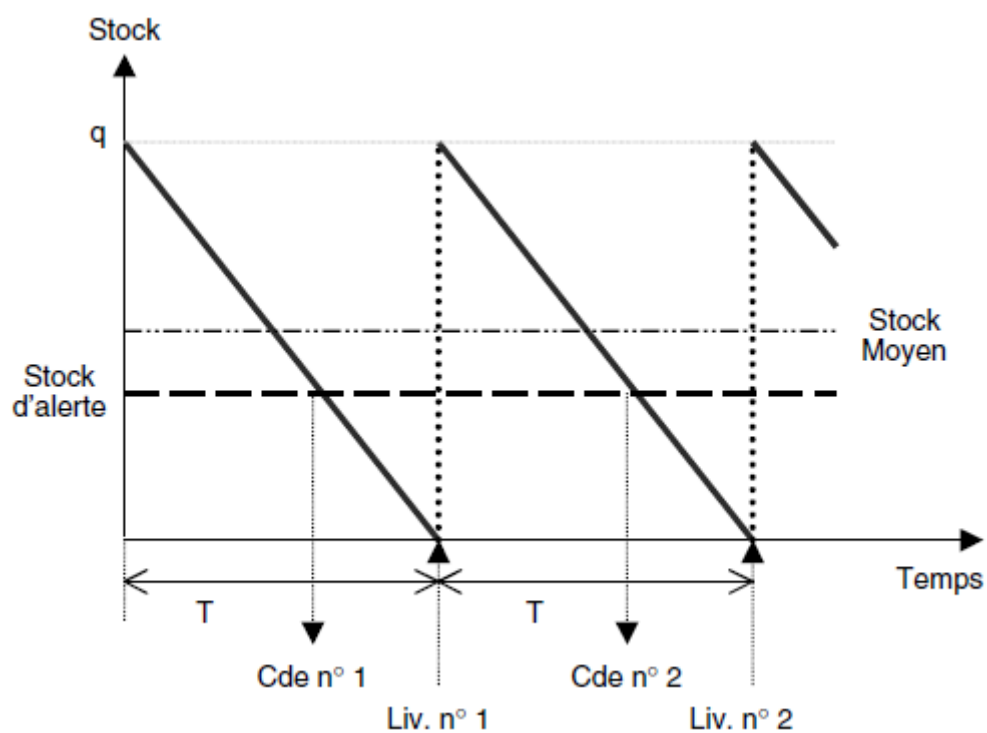
Afin d'alléger la présentation, nous avons choisi de présenter les différentes hypothèses qui expliquent le fonctionnement du modèle sous forme de liste :

- l'entreprise ne se préoccupe que d'un produit à la fois ;
- la demande de ce produit est certaine et distribuée uniformément tout au long de la période (l'évolution du stock sera donc matérialisée par une droite) ;
- le délai de livraison est certain et constant ;
- la constitution d'un stock de sécurité est inutile ;
- l'entreprise décide de ne pas envisager une stratégie de rupture de stock ;
- le prix des produits est constant et ne dépend pas des volumes commandés ;
- le stock d'alerte, constant de période en période, est déterminé sur la base de la consommation (connue) pendant le délai de livraison (connu) ;
- il ne peut y avoir de produit invendu ;
- le réapprovisionnement du stock s'effectue en une seule fois.<sup>1</sup>

Graphiquement cette hypothèse peut traduire de la façon suivante

---

<sup>1</sup>Anne Gratacap ,Pierre Médan: « *management de la production* », Dunod, Paris, 2009,p143 .

**Figure L.6** : Evolution des stocks selon le modèle de Wilson.

Source : <sup>1</sup>Anne Gratacap ,Pierre Médan, op cit p143.

Dans ce chapitre L'approvisionnement est devenu une fonction importante dans chaque entreprise, on a vu comment cette fonction s'est évoluée, elle est passée d'une fonction secondaire à une fonction vitale, sa performance dépend de la flexibilité et de la performance des fonctions qui la compose, à savoir la fonction achat, et là où il faut assurer une bonne sélection des fournisseurs,...etc., fonction gestion des stocks, où il faut utiliser des techniques de valorisation adéquates, faire des inventaires des stocks selon leurs natures. L'approvisionnement dépend également de la performance d'autres fonctions comme la logistique, finance et surtout la fonction production de l'entreprise.

Cependant, l'entreprise doit veiller pour assurer une meilleure coordination entre les entités que nous nous avons citée, elle est obligée d'améliorer le processus d'approvisionnement, pour mener à bien le bon fonctionnement de la production que nous présenterons dans le chapitre qui suit.

## Chapitre 2 :

Approche théorique sur la gestion de la  
production

Dans un environnement économique devenu aussi concurrentiel que le nôtre, les enjeux financiers sont cruciaux. Le prix de vente des produits dépend de plus en plus de la demande du marché et reste très influencé par la concurrence. Afin de rester compétitive et surtout garantir une marge bénéficiaire convenable sur la vente de leurs produits, les entreprises industrielles ont pour principal recours la réduction du coût de production. Le champ d'action de la gestion de la production dans l'entreprise est vaste, couvre des nombreuses activités et interpelle les professionnels des différents domaines de formation.

Pour cela à travers ce chapitre on va essayer de donner des notions sur la production, la fonction production et ces objectifs ; donc on reparti ce chapitre en trois sections : la première section porte sur la production, la deuxième section est consacrée par la gestion de production et la troisième sur les outils et les méthodes de la gestion de production.

### **1. Approche représentatif de la production :**

Aujourd'hui et depuis les années 80, sous la pression combinée des innovations technologiques et de la globalisation économique, la production doit composer avec des objectifs a priori contradictoires. Elle doit fabriquer des produits de qualité, dans les meilleurs délais, au moindre coût, tout en s'adaptant rapidement aux demandes changeantes des clients. Si l'automatisation et la flexibilité des équipements et des, hommes parviennent au moins partiellement à répondre à ces contraintes, mais la combinaison «qualité-délais-coûts-flexibilité » reste difficile à réaliser. La gestion de production relève alors du domaine de la stratégie industrielle. Elle trouve des réponses à ses problèmes de gestion dans des analyses en termes de processus-organisation et de marché-produit.

#### **1.1.Historique :**

**-Débuts de l'industrie :** La production est encore proche de l'artisanat, elle est localisée essentiellement en Europe. La production faible en quantité est très diversifiée .le personnel est très qualifié .on parle alors de compagne.

**-De la première guerre mondiale à la crise de 1973 :** La demande est supérieure à l'offre, les guerres, la découverte de mécanismes économiques le développement des moyennes de communication augmentent la demande. L'industrie se développe en Etas –Unis puis dans le monde entier.la taille des série augmente, la diversité est plus faible, et l'informatique viennent des Etats-Unis.

**-Depuis 1973 :** La gestion de complexité est devenu un nouveau défi ; le personnel doit être compétent, qualifié et polyvalent ; 60% des entreprises changent des dirigeants entre 1980 et 1984. L'industrielle, en partie suite à des décisions politiques (nationalisation, dénationalisation).<sup>1</sup>

### 1.2 Définition de la production:

SELON PETIT LAROUSSE : produire « *assurer la production de richesses économiques ; créer des besoins, des services* »<sup>2</sup>

-Selon Florence(G) et Laurent (M) : « *la production c'est action de produire, de créer ou d'assurer les conditions de création de richesses économiques (bien et services...)* ».

*Le produit résultat d'une activité, d'un système, d'un processus industriel, d'un processus administratif ou d'une combinaison de ces éléments peut être un matériel ou un service. Il peut entrer dans la fabrication d'un autre produit ou constituer un produit fini ».*<sup>3</sup>

-selon BALLANDE(S), BOUVIER(A) : « *La production décrit l'ensemble du processus grâce auquel l'entreprise produit un bien ou un service apte à satisfaire la demande l'aide de facteur de production acquis sur le marché* »<sup>4</sup>

Donc on peut dire que Les activités de production peuvent être comprises comme des réseaux de processus élémentaires et d'opérations ayant pour finalité la réalisation des produits. Le processus global de production consiste donc en un flux continu dans lequel des matières premières sont transformées progressivement en produits finis.

### 1.3. Différence entre production et fabrication :

Fabriquer : procéder à l'ensemble des opérations successives aboutissant à la réalisation matérielle d'un produit »

Produire : du point de vue financier « procéder à un rendement » et du point de vue technique produire en parlant de moteurs, une certaine puissance en chevaux –vapeur « »

---

<sup>1</sup> BLONDEL François : « gestion de la production » ,DUNOD ,Paris,2007 ,P29

<sup>2</sup> Le petit Larousse, dictionnaire encyclopédie illustrés,édition1997 ,P 339 .

<sup>3</sup> Florence Gillet-Goinard et MAIMI Laurent : « *Toute la fonction production* », DUNOD, 2007, p32.

<sup>4</sup> BALLANDE Stéphane, BOUVIER Anne-Marie : « *Management de l'entreprise* », DUNOD, Paris, 2011, P115

Autre définition : produire serait donc de trouver un équilibre entre : procurer un certain « rendement financier » en produisant un certain rendement « valeur en sortie / valeur en entrée en fabriquant un bien fini ou non répondant à un besoin.

✓ PRODUIRE =FABRIQUER+GERER+ FINANCER<sup>1</sup>

### 1.4.La fonction production :

La fonction production est l'opération de transformation de matières ou de composants en produits qui ont une valeur sur le marché, conformément au processus de fabrication établi par la fonction méthode.<sup>2</sup>

La fonction production consiste à **produire**, en **temps voulu**, les quantités **demandées** par les clients dans des conditions **de cout de revient** et de **qualité déterminés** en **optimisant les ressources** de l'entreprise de façon à assurer sa **pérennité**, sa **compétitivité** et son **développement**.

Dans la définition tous les mots en caractères gras ont leur importance. Dans l'objectif d'une bonne gestion de production, tous les concepts qu'ils représentent doivent être traités simultanément.

#### a)**Produire** :

Le but de toute entreprise industrielle est, bien évidemment de produire des biens ou des services qu'elle mette à disposition des consommateurs ;

#### b) **temps voulu** :

Ce concept consiste comme son nom l'indique, à fabriquer ou approvisionner des produits Juste- A- Temps, c'est à dire ni trop tôt (immobilisation financières), ni trop tard (insatisfaction de client ou pénalités pour retard) ; c'est la caractéristique de la production de la production Juste-à-Temps qui est actuellement une des conditions d'une bonne gestion de la production.

---

<sup>1</sup> Florence Gillet-Goinard et MAIMI Laurent : op.cit., p33.

<sup>2</sup> JAVEL Georges : « *organisation et gestion de la production* », DUNOD, Belgique, 2004, P137 .

### c) quantité demandées :

Jusqu'il y'a encore peu d'années, tout responsable de production intégrait, pour avoir l'assurance de satisfaire les commandes, un taux de rebut dans les quantités de produits à fabriquer ; il en fabriquait donc plus que nécessaire, ce qui traduisait toujours par une augmentation des couts et souvent une augmentation des stocks, il devient donc nécessaire d'améliorer la qualité de l'outil de production pour ne fabriquer que les quantités explicitement demandées.

### d) cout de revient déterminé :

Afin d'acquérir un avantage concurrentiel sur le marché, la recherche d'un cout de production le plus faible possible est le souci permanent de tout responsable d'entreprise ; de plus lors de la négociation d'un marché, l'entreprise s'engage vis-à-vis du client, à fournir une prestation ou un produits, pour un prix donné ; elle doit donc, en permanence, veiller à ce que ses cout ne soient pas prohibitifs par rapport à ses engagements financiers si elle souhaite dégager de bénéfice.

### e) qualité déterminée :

La qualité d'un produit peut être envisagée sous deux aspects :

**-La qualité liée à la conception du produit** : Celle-ci, fixée par le bureau d'étude, doit être le reflet du vrai besoin de client. Elle entrera, pour une part non négligeable dans la détermination du prix du produit. En conséquence, **la sur-qualité est aussi préjudiciable que la sous-qualité.**

– **La qualité liée à l'élaboration du produit** : Une démarche « Qualité » dans une entreprise peut lui faire obtenir des **gains substantiels** en évitant de prendre en compte, entre autre, le taux de rebut. Il faut souligner que la démarche qualité est un préalable à la mise en place de certaines organisations de gestion de production alors que pour d'autres, elle ne l'est pas. Toutefois, nous conseillons vivement à tout chef d'entreprise, soucieux d'améliorer les performances de son outil de production, de conduire une telle démarche

### f) optimisation des ressources :

Comme pour les quantités, les habitudes des responsables de production sont d'essayer d'atteindre le maximum de production sur chaque machine. Actuellement, il est très facile de démontrer que cette démarche est mauvaise. Cette optimisation ne signifie donc pas « **réaliser le maximum de pièces sur les différentes ressources de l'entreprise** », mais

consiste à **réguler le rythme de la production** afin de minimiser les temps improductifs et d'éviter les mauvaises utilisations des ressources en améliorant la rentabilité.

### **g) pérennité :**

Dans le contexte économique actuel où chaque jour nous constatons des fermetures d'entreprises, le principal objectif d'un chef d'entreprise est, avant tout, d'avoir une entreprise saine qui dure dans le temps.

### **h) développement :**

L'autre préoccupation principale du chef d'entreprise est le développement de son outil de production. Pour cela, il doit gagner des parts du marché ce qui lui impose d'être plus performant que ses concurrents.

### **i) compétitivité :**

Pour assurer cette pérennité et ce développement, l'entreprise doit devenir plus compétitive, c'est-à-dire proposer, plus rapidement aux consommateurs, des produits moins chers répondants à leurs besoins.<sup>1</sup>

## **1.5. Les objectifs de la fonction production :<sup>2</sup>**

Les objectifs de la fonction production sont multiples, et caractériser par plusieurs variables comme suite :

### **a-Objectif de quantités :**

L'entreprise doit adapter sa capacité de production afin de satisfaire la demande qui lui est adressée, il convient donc de maintenir les capacités productives ou de planifier les investissements de capacité.

### **b-Objectif de qualité :**

Non seulement les biens doivent répondre à un objectif de qualité, tout comme le processus de production qui doit économiser les ressources afin de respecter le critère d'efficacité.

---

<sup>1</sup> JAVEL Georges : « *organisation et gestion de la production* », DUNOD, Paris, 2004, P2-3 .

<sup>2</sup> BALLANDE Stéphane, BOUVIER Anne-Marie : Op. Cit, p116

### **c-Objectif de cout :**

Le système de production doit proposer les couts plus faibles possible pour assurer la compétitivité prix de l'entreprise, ce qui se traduit par la recherche permanente de gains de productivité ;

### **d-Objectif de délai /réactivité :**

Il convient de mettre en place un mode de production réactif, réduisant les temps de fabrication et permettant de produire dans des délais raisonnables et ainsi d'éviter de surstocker ou de faire face à des goulets d'étranglement.

### **e-Objectif de flexibilité :**

La production doit pouvoir s'adapter aux variations de la demande .Il doit prendre en compte des évolutions d'environnements productifs de l'entreprise (innovations technologiques ...) et éventuellement permettre une production simultanée de plusieurs produits différents.

## **2. La gestion de la production :**

La gestion de production a beaucoup évolué au cours de l'histoire .aujourd'hui la gestion de production se place au cœur de la stratégie de l'entreprise.

### **2.1. Définition de la gestion de production :**

La gestion de production assure la combinaison des facteurs de production pour réaliser les objectifs qui ont été fixés au système de production en termes de quantité, qualité et cout.

« L'objet de la gestion de production est d'indiquer qu'elle a pour vocation d'apporter des réponses aux questions suivantes :

1. Pour un niveau de service donné, à quel niveau de stock de produits finis doit-on maintenir ?**gestion des stocks des produits finis.**
2. Pour une livraison donnée, à quelle date doit-on lancer la production ?**planification et ordonnancement.**

3. Quelle quantité doit être lancée pour chaque ordre de fabrication compte tenu des commandes ; mais aussi des rebuts, des aléas, des pertes et des stocks disponible ?**calcul des besoins.**
4. Quelle capacité de production est disponible à un instant donné ? (quelle capacité occupe les ordres lancés ?) **ordonnancement-charge de l'atelier.**
5. Quelle quantité de matière doit être approvisionnée, **gestion des stocks.**
6. Qu'elle le cout de revient d'un OF et quelle est la marge dégagée à cette occasion ?**calcul des couts standards et des couts de revient réalisée ».**<sup>1</sup>

### **2.2. Les domaines de la gestion de production :**

Elle est pour objectif de réaliser un moindre cout dans les délais prescrits et au niveau de qualité défini, les produits destinés à la vente elle couvre les domaines suivants :

- La gestion des matières ;
- La gestion des délais ;
- La gestion des ressource (personnel, moyens de production et fournisseurs) ;
- La gestion des couts ;
- La gestion de qualité<sup>2</sup>.

### **2.3 Organisation de gestion de la production.**<sup>3</sup>

L'objectif principal de l'organisation et gestion de la production est d'assurer une bonne régulation du flux des produits dans l'entreprise (flux des pièces allant du fournisseur aux clients en passant par le stock de matière première, la production et le stock des produits finis).

Dans une entreprise industrielle de nombreux services composent La fonction de production :

#### **2.3.1 Le bureau des études :**

Il est en charge de la conception des produits finis qui seront fabriqués. Pour chaque produit, il dresse la liste des composants dans une structure de décomposition appelée nomenclature. Deux principales familles de logiciels sont alors utilisées pour accomplir cette

---

<sup>1</sup> BLANDEL(F) : « *gestion de la production* », DUNOD, Paris, 2007, P67.

<sup>2</sup> LAORENTIE Jean et autres : « *processus et méthode logistique* », AFNOR, Paris, P100;

<sup>3</sup> Florence Gillet-Goinard et MAIMI Laurent : « *Toute la fonction production* », DUNOD, 2007, P 34 39 40

tâche : les logiciels de CAO (Conception Assistée par Ordinateur) et les logiciels de CFAO (Conception de la Fabrication Assistée par Ordinateur)

### **2.3.2 Le bureau des méthodes :**

Il définit de la manière la plus détaillée possible les différentes opérations à réaliser lors de la fabrication du produit, en précisant les moyens matériels requis, mais aussi l'ordre et les délais dans lesquels elles sont exécutées. Il s'agit de la définition des gammes opératoires. Le bureau des méthodes choisit les opérations qui seront automatisées afin de diminuer les délais de fabrication, assurer la production de produits de bonne qualité (avec le moins de défauts possibles), diminuer le nombre de tâches répétitives et dangereuses pour le personnel.

### **2.3.3 Le bureau de planification :**

En fonction de la demande des produits, des prévisions de consommation, ce service coordonne et régule les activités de production. Il est en charge du choix des sources d'approvisionnement, de la planification des livraisons de matières et consommables et de la gestion des stocks. Il définit et gère le plan industriel et commercial de l'entreprise.

### **2.3.4 Le bureau d'ordonnancement :**

Le service assure le lancement proprement dit de la phase de production en cherchant à minimiser le délai global de production et ce, pour un coût global qu'il ne faut pas dépasser. Il définit et gère le plan directeur de production ; organise les activités et décrit l'ordre dans lequel elles sont exécutées au sein des différentes unités de fabrication. Il programme la succession des tâches à réaliser en un délai optimal. Pour l'atteinte de ses objectifs, il utilise les outils/méthodes. Le rôle du responsable d'ordonnancement est essentiel au bon fonctionnement des ateliers. Pour chaque commande, il établit le calendrier des opérations de fabrication, choisit les machines à utiliser et les opérateurs qui en assureront la conduite. Situé aux différents services de l'entreprise, il est à l'écoute des exigences de chacun : commerciaux, fournisseurs, responsables de production. Et au moindre problème (incidents, retards, etc.)

### **2.3.5 Les ateliers de production :**

Il s'agit des cellules productrices. Les ateliers exécutent les tâches et assurent la transformation des matières premières en produits finis, suivant le plan défini par le bureau d'ordonnancement.

### **2.4 Les typologies de production :**

La classification de la production est fondamentale car elle permet de l'entreprise de choisir le mode de gestion de la production le plus adapté, ce dernier désigne la façon dont les différents facteurs de production sont organisés et traités pour réaliser un produit ou un service.

#### **2.4.1 Les types de productions selon les quantités fabriquées.<sup>1</sup>**

La production par volume se fait en deux types :

##### **2.4.1.1 La production unitaire :**

Il s'agit de la fabrication d'un produit unique. Il est rare de constater la fabrication double du même produit. Ce type de production fait toujours l'objet d'un grand projet. Le type de production unitaire est rencontré par exemple dans un chantier naval (chaque navire fabriqué est unique), dans les entreprises de génie civil (fabrication d'un pont).

##### **2.4.1.2 La production en séries :**

À l'inverse de la production unitaire, la production en série est la fabrication d'un produit à la chaîne et en quantités élevées. En fonction de la taille du marché, on distingue la production en petite série et la production en grande série.

On parle de production en petite série lorsque la fabrication du produit est limitée dans le temps ou destiné à un usage restreint (Ex : matériel scientifique). A court terme, ce dernier est remplacé par un produit plus performant ou proposant simplement des options plus adaptées aux besoins des consommateurs.

La production en grande série est quant à elle le fait d'un vaste marché de consommation ;

---

<sup>1</sup> COURTOITS (A), PILLET(M) et MARTIN-BONEFOUS(C) : « gestion de la production », édition organisation, paris, p18-19.

généralement caractérisé par une demande très élevée. Ex : la production de téléphones portables.

### **2.4.2 Les types de productions selon la structure du produit.**

La structure du produit ici fait référence à sa nomenclature. C'est la représentation hiérarchique de la liste des composants qui entrent dans la fabrication d'un produit.

#### **2.4.2.1 La production dite convergente :**

On parle de production convergente lorsque la fabrication du produit fini demande l'utilisation d'un nombre très élevé de composants. Il ne s'agit pas de la quantité, mais plutôt du nombre de références distinctes utilisées ; une référence représentant un composant différent. : Ex : La production d'un avion

#### **2.4.2.2 La production dite divergente :**

La production est dite divergente lorsqu'à partir d'une seule matière ou d'un nombre peu élevé de composants, on obtient au bout de la chaîne de production un nombre très varié de produits finis (Peu de composants ou matières premières pour plusieurs différents produits finis).

#### **2.4.2.3 La production dite rectiligne :**

Il y a un écart peu important entre le nombre de matières premières et le nombre de produits finis obtenus : plusieurs matières pour plusieurs produits

### **2.4.3 Les types de productions selon les exigences de la clientèle. <sup>1</sup>**

Dans cette classification on distingue trois types de production dont voici la suite :

#### **2.4.3.1 La production sur stock :**

Génératrice de forts investissements et d'immobilisations financières élevées la production sur stock se fait obligatoirement lorsque le stockage est une étape indispensable à la fabrication du produit fini (EX : Maturation du vin). Un autre cas est celui des systèmes de production pour lesquels la conservation des matières premières est presque impossible. Aussitôt qu'elles sont disponibles, la production est lancée et les produits obtenus sont stockés.

---

<sup>1</sup> COURTOITS (A), PILLET(M) et MARTIN-BONEFOUS(C) : Op Cit, p24 –25.

En général, les entreprises de transformation des produits agricoles (ex : fabrication de jus naturels) adoptent cette forme de production. La transformation des matières est lancée aussitôt que les récoltes sont disponibles. Pour le cas des matières non périssables, les industries appliquent la production sur stock lorsque les délais de production et de distribution sont largement supérieurs au délai de livraison accepté par la clientèle.

### **2.4.3.2 La production juste à temps,**

Son objectif principal est de supprimer toute activité de stockage sur l'ensemble de la chaîne de production/distribution « politique de zéro stock ». La production juste à temps résulte généralement d'un accord entre deux partenaires dans une relation fournisseur/client. Ce qui suppose que les quantités de consommation sont évaluées par avance. Les cadences de livraison sont alors planifiées dans un calendrier et transmises au fournisseur/fabricant dans un document appelé programme de livraison. La production juste à temps exige une maîtrise des délais de fabrication et distribution. Un tel accord pour les partenaires nécessite parfois la mise sur pieds de système manuels « méthode de kanban » dans l'industrie ou informatiques EDI.

### **2.4.3.3 La production sur commande :**

C'est un type de production dans lequel l'achat des matières premières /composants /consommables et la fabrication du produit sont déclenchés à la réception d'une commande ferme des entités ou postes de travail situés en aval.

La production sur commande procure un avantage à chacune des parties. Pour le fournisseur/fabricant, les risques financiers et commerciaux sont moindres, voire inexistants car sauf défaut de fabrication ou de non-respect d'une clause du contrat d'achat, la vente du produit fini est certaine. Le client quant à lui a la possibilité d'individualiser le produit en ajoutant ou en retranchant des options qui lui sont propres. Ce dernier accepte cependant de supporter les longs délais de fabrication et de livraison proposés par le fabricant.

D'un point de vue commercial, la production sur commande est à l'origine pilotée par les entités de stockage (magasin intermédiaires, magasins de ventes) situés en aval de la chaîne logistique. Ces dernières se fixent des seuils de stocks minimums, qui, lorsqu'ils sont atteints déclenchent le réapprovisionnement et donc la fabrication des produits. Cette forme

d'organisation lorsqu'elle s'étend aux magasins tiers de vente, est connue sous le terme GPA « Gestion partagée des approvisionnements ».

### **2.4.4 Les types de productions selon la nature des flux.**

Selon la nature des flux de produit ; il existe trois type de production qui sont :

#### **2.4.4.1 La production à flux poussé :**

Cette notion correspond à un système dans lequel la production est lancée aussitôt que les matières premières sont disponibles, sans se préoccuper de l'existence de commandes ou des possibilités de ventes. C'est la disponibilité des composants venant de l'amont qui déclenche l'étape suivante de fabrication (assemblage par exemple). Tous les produits finis sont destinée ensuite au stockage et c'est pour la plus part des cas une étape incontournable.

#### **2.4.4.2 La production à flux tiré :**

Dans un système de production à flux tiré, la fabrication du produit en amont de la chaîne est déclenchée uniquement par une commande du poste de travail client situé en aval. La fabrication des composants venant de l'amont est déclenchée par une commande de l'atelier d'assemblage. Aucun stockage intermédiaire n'est prévu.

#### **2.4.4.3 La production à flux tendu :**

Le flux tendu correspond à une production régulière et maîtrisée de bout en bout. Il n'y a pas de stockage forcé et l'attente d'une commande du poste de travail suivant n'est pas indispensable.

### **2.4.5 Les type de productions selon les processus de production :**

La classifions de la production selon le processus de production nous permettons de tirer les types suivante.

#### **2.4.5.1 La production continue :**

Il s'agit de la fabrication régulière de produits finis par une industrie. Ex : la fabrication du savon, la fabrication des produits alimentaires. La même unité de production offre ses produits finis tout au long des années, aussi longtemps qu'elle existe.

### **2.4.5.2 La production discontinue :**

C'est la fabrication de produits finis par lots homogènes. On rencontre ce type de production dans les industries qui offrent différents produits finis, cependant fabriquées dans une chaîne de production unique. Tous ne pouvant être fabriqués simultanément, on lance à tour de rôle une fabrication par lot suivie du stockage. Le cycle de production dans un tel cas peut avoir la configuration suivante : durant les deux premiers jours de chaque semaine, on réalise la fabrication du produit A. Le troisième et le quatrième jour, les outils de travail et les machines sont nettoyés, réglés puis on lance la fabrication du produit B et ainsi de suite.

### **2.4.5.3 La production de « processus » :**

Ou par projet ; elle est plus présente dans le secteur primaire. Notamment, la transformation sans interruption de matières premières. Dans un système de type processus, le flux de matière est ininterrompue de l'extraction, en passant par la transformation, jusqu'à la distribution chez le consommateur final. Les phases d'extraction, de production et de transport sont directement reliées et ne nécessitent parfois pas un stockage. C'est le cas par exemple de la production de l'énergie électrique. <sup>1</sup>

### **2.4.6 Les types d'ateliers de production :**

Il existe plusieurs types d'ateliers de production :

#### **2.4.6.1 Les ateliers à postes de charge :**

Ou (Job shop en anglais) (machines ou postes de travail manuel), la production y est discontinue; certains postes peuvent être regroupés. On parle alors d'organisation fonctionnelle de la production.

---

<sup>1</sup> COURTOITS (A), PILLET(M) et MARTIN-BONEFOUS(C) : « gestion de la production », édition organisation, paris, p19-20.

### **2.4.6.2 Les ateliers à flux continu :**

En anglais flow shop, dont les postes sont mis en ligne (chaîne) On parle alors d'organisation linéaire de la production.

### **2.4.6.3 Les ateliers ou la cellule flexible :**

À production discontinue, dont les transferts entre postes sont automatisés. Plusieurs opérations différentes peuvent être exécutées à partir du même poste de travail.

## **3. Les outils et les méthodes de la gestion de production :**

Les préoccupations majeures de la gestion de production consistent à s'intéresser aux, outils et les méthodes de la production ainsi qu'aux techniques opérationnelles qui leur sont associées et qui permettent à l'entreprise de fournir aux clients le produit demandé dans les délais prévus. Les entreprises ne sont pas totalement libres de retenir la méthode de gestion de leur choix car de nombreuses contraintes s'imposent à elles : la nature du produit, les exigences des consommateurs, les performances des équipements, les modes de distribution, la vigueur de la concurrence nationale et internationale, etc.

### **3.1 Les méthodes de gestion:**

On appelle planification ou programmation :

« Une activité d'intégration par laquelle on s'efforce de maximiser l'efficacité globale d'une compagnie considérée comme un système, en fonction des objectifs de l'entreprise »<sup>1</sup>

-La programmation recouvre l'ensemble des décisions prises définissant des objectifs chiffrés dans tous les domaines relevant du fonctionnement de l'entreprise : commercial, financière, production. Ces programmes pourront avoir des échéances plus ou moins lointaines (ex : aéronautique 10 ans, vêtement 6mois).

Il existe deux types de plan : plan industriel et commercial ; le programme prévisionnel à long terme qui compte tenu des stocks et des en-cours servira à déterminer pour chaque famille de produit les quantités à produire et les dates de fin de production. Il est basé sur des prévisions de demande, et le plan directeur de production programme prévisionnel à moyen terme

---

<sup>1</sup> RICHARD (J), FREMOND (E), KAST(E), JAMES(E) : *la gestion des organisations*, PP 25-26

permettant de déterminer pour chaque code article les quantités à produire. Il est un sous-produit du plan de production et le plus souvent du calcul de besoins.

### **3.1.1 Le PIC :<sup>1</sup>**

Plan industriel et commercial (PIC), quant à lui, est situé au plus haut niveau du management des ressources de la production, juste en dessous du plan stratégique de l'entreprise. C'est l'élément de base de la planification élaboré par un dialogue constructif entre les responsables commerciaux, de la production, des achats... et la direction de l'entreprise.

Il a pour objet de permettre un cadrage global de l'activité, établi par famille de produits. Ce cadrage facilite l'orientation de l'allocation des ressources clés de l'entreprise qui peuvent être : la main-d'œuvre, la capacité machine, les approvisionnements longs, les heures de bureau d'études...

Le plan industriel et commercial permet d'anticiper globalement les problèmes potentiels, notamment une inadéquation entre la capacité de l'entreprise et la charge induite par les besoins commerciaux. La prise de décision anticipée permet d'assurer, à un niveau global, le service client souhaité.

La maîtrise du PIC impose un nombre limité de familles compris entre 5 et 20 selon les entreprises. Le caractère global se retrouve dans la taille des périodes utilisées : le mois et même le trimestre (au-delà d'un an). L'horizon dépend du délai total des produits, du délai d'acquisition des équipements..., et sera de 18 mois à 2 ans ou même plus.

Le PIC est généralement revu au cours d'une réunion mensuelle entre direction générale et directeurs opérationnels. Les acteurs principaux en sont les directions commerciales industrielles et logistiques. Cette rencontre au plus haut niveau est essentielle, car elle permet de faire le point sur le fonctionnement de l'entreprise. Elle nécessite donc la présence de tous les acteurs cités.

### **3.1.2 LE PDP :<sup>2</sup>**

Le programme directeur de production (PDP) est un élément fondamental du management des ressources de la production. Il établit une passerelle entre le Plan industriel et commercial et le Calcul des besoins. C'est un contrat qui définit de façon précise l'échéancier des quantités à produire pour chaque produit fini. Il est donc essentiel pour la fonction Commerciale qui veut satisfaire les clients de l'entreprise et pour la fonction

---

<sup>1</sup> COURTOIS (A), PILLET (M) et MARTIN-BONEFOUS(C), *gestion de production*, édition organisation, Paris, quatrième édition, PP.224-225

<sup>2</sup> Ibid., p232

Production car il va constituer le programme de référence pour la production. S'il est évident que l'idéal est de produire ce qui sera vendu, les contraintes industrielles existent et le PDP permettra d'en tenir compte. Un autre rôle important du PDP, c'est d'aider le gestionnaire à anticiper les variations commerciales.

- **Le PDP permet de :**

- diriger le calcul des besoins, c'est-à-dire que, donnant les ordres de fabrication pour les produits finis, il induit l'explosion du calcul des besoins à travers les nomenclatures.
- concrétiser le plan industriel (tableau Production du PIC) puisqu'il traduit en produits finis réels chaque famille du PIC.
- suivre les ventes réelles en comparant les commandes reçues avec les prévisions.
- mettre à disposition du service Commercial le disponible à vendre qui est un outil donnant le nombre de produits finis disponibles à la vente sans remettre en cause le PDP prévu et donc sans déstabiliser la production.
- mesurer l'évolution du stock (avec niveau suffisant pour un bon service client et pas excessif pour raison économique).

### **3.1.3 Le calcul des besoins nets (CBN) :<sup>1</sup>**

Le calcul des besoins nets a pour objet de définir, à partir des besoins indépendants, l'ensemble des besoins dépendants. Il fournit les approvisionnements et lancements de fabrication de tous les articles autres que les produits finis, dans les périodes à venir. Il vérifie en outre la cohérence des dates de livraison et des dates de besoin, notamment si les besoins changent ou sont décalés dans le temps.

Pour effectuer le calcul des besoins nets, il faut connaître l'échéancier des besoins en produits finis (quantités et dates de besoin). Le PDP est considéré comme un point de départ du calcul des besoins net.

- les informations nécessaires lors du calcul :

- Les nomenclatures donnant les constituants de chaque article ;
- Les délais d'obtention des articles (délais de fabrication, d'assemblage ou d'approvisionnement de produits achetés) ;
- les ressources constituées par les articles en stock ou les articles qui vont être disponibles (ordres de fabrication lancés, ordres d'achat en cours et ordres planifiés fermes, c'est-à-dire figés par le gestionnaire) ;

---

<sup>1</sup> COURTOIS (A), PILLET (M) et MARTIN-BONEFOUS(C) :*op. Cit*, p209

- les règles de gestion fixées comme la taille de lot et éventuellement la valeur d'un stock de sécurité ou d'un taux de rebut.

Les résultats du calcul des besoins nets sont :

- Des ordres proposés, c'est-à-dire des lancements prévisionnels en fabrication ou des approvisionnements prévisionnels ;
- Des messages proposant au gestionnaire les actions particulières à mener (lancer, avancer, reporter un ordre de fabrication) en vue d'une bonne gestion de la production prévue.

### **3.1.4 Les ordre de fabrication (OF)**

Un OF est un document, ou ensemble de documents, qui donne ordre de fabriquer des pièces, ou produits, spécifiés dans des quantités données pour une date donnée. Dans certains cas, cet OF est matérialisé par le Dossier de Fabrication.

Il est important de noter qu'un OF n'est pas une gamme opératoire mais un OF est élaboré à partir de ces gammes. Nous pouvons constater de nombreux dysfonctionnements en ordonnancement lorsque cette confusion est faite dans l'entreprise.

Chaque suggestion d'OF du Programme Directeur de Production est transformée en OF. En fonction de la politique de l'entreprise (priorité au délai, priorité aux coûts, priorité à l'utilisation de certains moyens...), des quantités à fabriquer, des dates de mise à disposition prévisionnelles et des ressources disponibles il est indispensable de définir deux informations importantes :

- la taille des lots de fabrication et de transfert;
- le processus de réalisation à adopter.

### **3.1.5 La planification de la production dans l'entreprise :<sup>1</sup>**

La gestion de l'entreprise se présente comme un tout indivisible. Mais chaque jour est prise une multitude de décisions qui entraîne un certain nombre de résultat. il importe de les distinguer selon leur niveau d'importance. les différentes décisions prise ont en effet des influences diverses sur la relation des objectifs de l'entreprise.

La vision actuelle des problèmes de stratégie d'entreprise apparente l'établissement d'un plan pour la production a une décision d'ordre tactique, prise par la direction générale. Cette dernière peut déléguer cette prise de décisions à des niveaux subalternes dans l'entreprise.

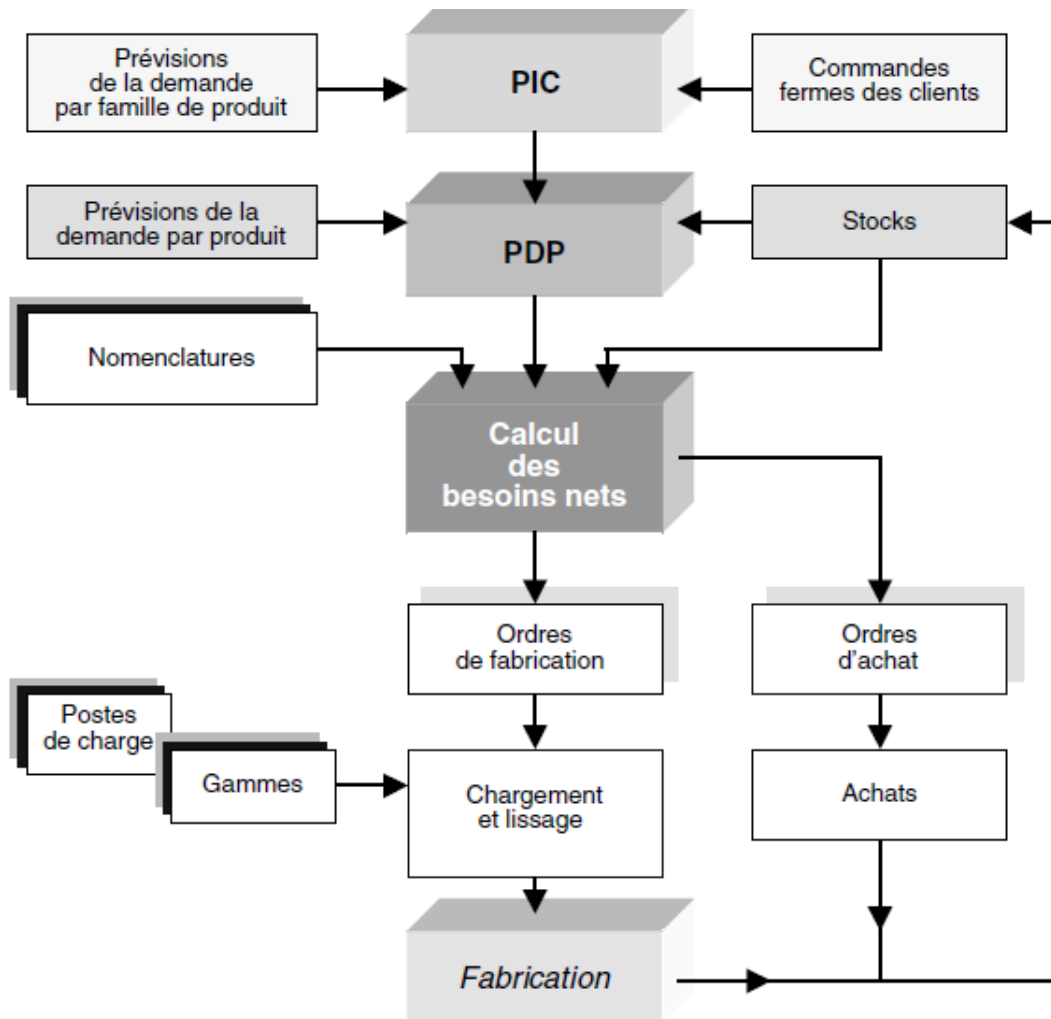
Le plan de production est alors un résultat de négociation entre les différents responsable de l'entreprise il doit mettre en cohérence les objectifs commerciaux et les

---

<sup>1</sup> BLONDEL (F): *Gestion de la production*, édition Dunod, 5eme édition, Paris, 2007, P111.

moyens de l'entreprise, il est donc le résultat des décisions d'investissement dans tous les domaines.

**FigureII.1 : Architecture générale d'un système MRP.**



**Source :** Anne Gratacap et Pierre Médan, Management de la production, 3<sup>ème</sup> édition, Éditions DUNOD, 2009, France, P51.

### **3.2 Les outils d'amélioration de la production :**

Afin de mener à bien la fonction production vers la réalisation des objectifs, les entreprises utilisent plusieurs outils d'améliorations de production.

### 3.2.1 Le SMED

En anglais c'est l'abréviation de : single minute exchange of die:

✓ **L'objectif:**

L'obstacle principal à la flexibilité de la production est la durée des temps de changement de série ; ceux – ci généralement long et compliqués et nécessitent des ouvriers hautement qualifiés. dans un premier temps les entreprises ont cherché à minimiser l'influence de ces temps sur la production en produisant de grande série afin de ne pas changer trop souvent de réglage, malheureusement , ce système implique des stocks importante et une lourdeur dans la production doc la solution des grandes séries est révolue .

✓ **Principe:**

Shingo Shingo a proposé une démarche SMED, à l'usine MAZDA de Hiroshima visant à diminuer les temps de changement de séries, après une analyse du processus de changement du série, on peut constater que celle-ci est composé de :

- Opération interne : qui nécessite un arrêt de la machine et donc de ce fait, un arrêt de la production.
- Opération externe : qui peut être réalisé lorsque la machine est en marche, donc toute a fait transparente pour la production.

*Le principe est donc tout à fait simple : réduire les opérations internes au strict minimum*

D'où la traduction du SMED en « *changement d'outils en moins de 10 minutes* ».

✓ **Démarche :**

Pour développer une démarche SMED dans l'entreprise, il faut commencer par analyser la situation actuelle (le pourquoi) afin de choisir le secteur le plus urgent à améliorer et de mettre en œuvre la méthodologie (le comment) cette dernière compose de 4 étapes :

Etape0 : observer ce qui se passe pour déterminer avec précision le temps pris pour chacune des opérations du changement de fabrication ;

Etape1 : Séparer les opérations internes et externes ;

Etape2 : transformer le maximum d'opérations internes en opérations externes ;

Etape3 : rationaliser les réglages et les fixations ;

### 3.2.2 Les 5 S :

Un travail efficace est de qualité nécessite un environnement propre, de la sécurité, et de la rigueur, la méthode de 5S est une méthode fondamentale d'amélioration et d'organisation portant sur les comportements et les règles de base dans l'atelier, elle l'une de première à engager dans la recherche de l'efficacité.

Les 5 S sont les préliminaires incontournables pour tout projet d'amélioration et par extension une bonne initiation à la qualité, il est pertinent de former et sensibiliser les personnes à l'importance de la qualité.

Les 5 S vient des initiales de 5 mots japonais « *seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke* » que l'on peut traduire par « débarrasser, ranger, tenir propre, standardiser, impliquer ».

**Seiri** : trier et strict nécessaire sur le poste et se débarrasser du reste, c'est de séparer l'utile de l'inutile dans le poste de travail et sur l'environnement, un système de classification ABC (A=usage quotidien, B=usage hebdomadaire ou mensuelle, C=usage rarissime) permet de déterminer ce qui mérite effectivement d'être en poste de travail, et ce que on peut éloigner, se débarrasser.

**Seiton** : comme un panneau d'outils, dispose les objets utiles, en donnant un nom et une place bien définie aux outils, et réaliser des accessoires et support pour trouver les outils rapidement plus largement définir les règles de rangement .d'où il peut consister à peindre les sols afin de visualiser les saletés.

**Seiso** : le nettoyage régulier est une forme d'inspection ; pour cela, on peut diviser l'atelier en zones avec un responsable pour chacune d'elle, nettoyer le poste de travail et son environnement (machine, sols, allées, outils ...) identifier et si possible d'éliminer les causes de salissures, définir ce qui doit être nettoyé, les moyens pour parvenir.

**Seiketsu** : il permet de simplifier la compréhension du poste et du son environnement en privilégiant les aides visuelles.

**Shitsuke** : finalement pour faire vivre les 4 premier S, il faut surveiller régulièrement l'application des règles, les remettre en mémoire, en corriger les dérives, en instituant un

système de suivi avec affichage d'indicateurs ; les 5 S repousser leur limites initiales dans une démarche d'amélioration continue, le kaizen.<sup>1</sup>

### 3.2.3 MRP :

Il existe trois catégories d'MRP :

- **MRP0** (depuis 1956) : pourrait s'appeler « méthode de réapprovisionnement de production » en effet, Joseph Orlicky, créateur de cette méthode, a mis en évidence deux types de produits :

**-Les produits à besoin indépendants** : c'est un besoin issu de ventes d'ensembles montés ou de pièces détachées ; ce besoin exprime de façon externe et aléatoire à l'entreprise.

**-Les produits à besoin dépendant** : c'est un besoin nécessaire à la réalisation d'un besoin indépendant (matière première, composant acheté, sous ensemble fabriqué).

MRP0 permet de répondre à : quel produit, pour quand, combien ?

- **MRP1** (depuis 1971) : également appelée « méthode de régulation de la production », c'est l'intégration :
  - Des capacités des moyens : gestion et planification de ceux – ci ;
  - De la notion de système de boucle fermée.

Le MRP1 permet de répondre à :

- est –ce que j'ai la capacité de le faire (sinon : boucle de retour et informer l'échelon supérieur) ;
- avec quel délai ?
- **MRP 2** (depuis 1979) également appelée « management des ressources de production » c'est l'intégration de la planification financière et comptable .celle –ci est réalisée grâce à une boucle de validation des priorités de fabrication ; MRP2 permet de répondre à :
  - Avec quelle priorité ?
  - A quel prix ?

---

<sup>1</sup> JAVEL Georges: op cit , p148 .

Alors MRP est fait un simulateur de fonctionnement de l'entreprise ayant pour objectif de définir les quantités suffisantes de produits à approvisionner et à acheter dans un contacte de Juste –A- Temps. Dans son développement, MRP est passé d'une simple méthode de réapprovisionnement à un véritable système complet, du Plan Industrielle à la gestion de l'atelier.<sup>1</sup>

### ✓ **Objectif :**

Très souvent, pour obtenir des parts de marché, l'entreprise cherche à obtenir un label de qualité clairement identifiable. C'est dans cet esprit qu'Olivier Wight a proposé un classement ABCD des utilisateurs de MRP. Ce classement permet également à toute entreprise de suivre les progrès dans le domaine de l'informatisation de sa gestion de production.

#### ➤ **Utilisateur de classe A :**

Dans une entreprise de classe A, la direction utilise le système MRP pour gérer les affaires. C'est le système qui fournit un ensemble de plans cohérents, formalisés et uniques, auxquels collaborent les gens du commercial, de la comptabilité, de la production, des achats et des services techniques. Les contremaîtres tout comme les acheteurs travaillent à l'exécution des programmes induits du programme directeur de production.

#### ➤ **Utilisateur de classe B :**

L'utilisateur de classe B possède calcul des besoins, planification des capacités, ordonnancement d'atelier et suivi mais n'a pas encore développé énormément la fonction achat du système.

La direction n'utilise pas vraiment le système pour gérer directement les affaires. Elle

#### ➤ **Utilisateur de classe C :**

L'utilisateur de classe C utilise MRP essentiellement comme une technique de réapprovisionnement et de lancement, plutôt que comme une technique d'ordonnancement à tous les niveaux.

#### ➤ **Utilisateur de classe D :**

Chez l'utilisateur de classe D, le système MRP ne fonctionne vraiment qu'au service informatique.

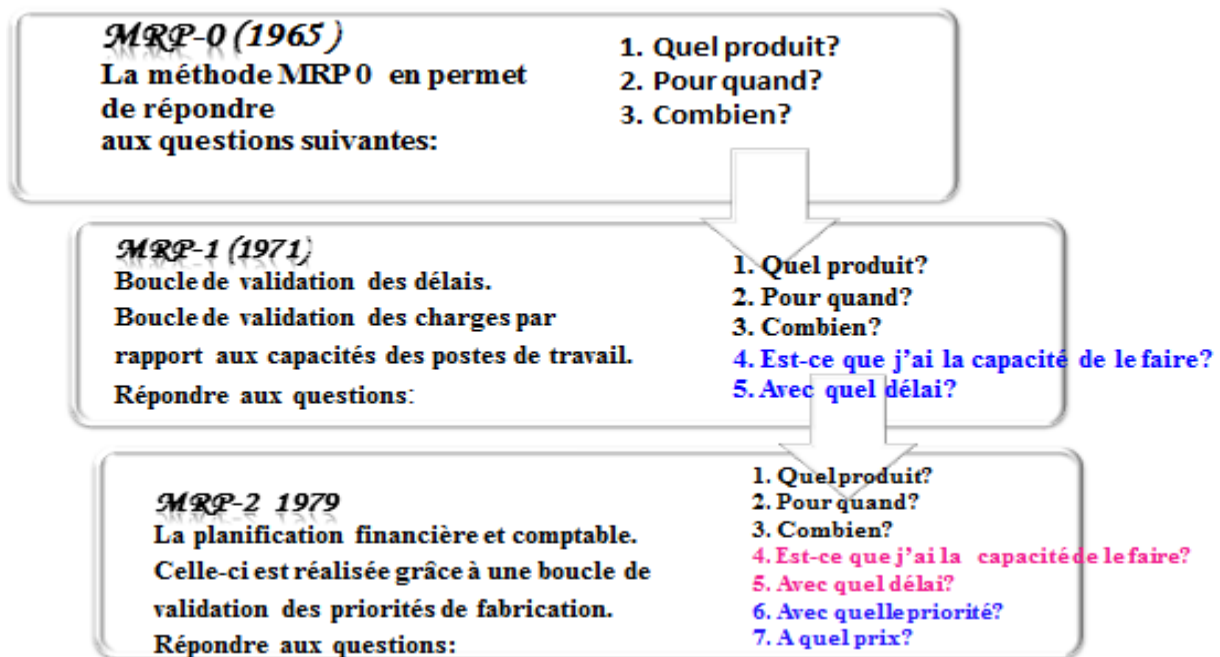
Les données de gestion telles que stocks, nomenclatures sont de mauvaise qualité.

---

<sup>1</sup> JAVEL Georges : op cit , p184 .

Même s'il existe un programme directeur de production, celui-ci est grossièrement surchargé et rempli de retards. Peu de résultats concrets de la mise en œuvre de MRP sont observés. Voit en MRP surtout un moyen de contrôler la production et les stocks.

**Figure II.2 : La Boucle d'MRP .**



Source : Elaborer par nous-même.

### 3.2.4 La méthode Juste-à-temps :

Le juste à temps consiste à ne commander les matières premières ou les éléments à assembler qu'au moment de leur utilisation. L'un des objectifs de cette méthode est de supprimer les stocks intermédiaires.

La méthode du juste-à-temps ne peut être appliquée que si l'entreprise, les clients et les fournisseurs sont en accord.

L'entreprise doit également :

- bien estimer les besoins en termes de production ;
- s'approvisionner localement pour limiter les frais ;
- s'assurer de la fiabilité du réseau de transport et de livraison ;
- avoir une stricte gestion des stocks et des commandes ;
- s'entourer d'une équipe réactive qui accepte de pratiquer des **horaires flexibles**.

La méthode du juste à temps est exigeante, mais possède de nombreux avantages puisqu'elle permet de :

- réduire les coûts de stockage ;
- limiter le gaspillage ;
- augmenter la qualité des produits finis.

La méthode du juste-à-temps possède également quelques inconvénients :

- Les fournisseurs doivent pouvoir répondre aux entreprises qui pratiquent le juste à temps et accumuler les stocks à leur place : ils sont donc peu nombreux à accepter.
- Les entreprises qui pratiquent le juste à temps prennent des risques. Pour les minimiser, elles doivent bien s'entourer.
- La méthode de juste-à-temps est difficile à appliquer pour les entreprises qui n'ont pas de commandes régulières.

Face aux évolutions économiques et technologiques, la fonction de production revêt aujourd'hui un caractère stratégique pour l'entreprise industrielle. Considérée au départ comme une simple combinaison productive relativement isolée, elle devient aujourd'hui un processus de production intégré. Cette évolution s'explique notamment grâce au développement de relations de type coopératif dans et entre entreprises, mais aussi grâce aux nouvelles technologies de l'information. Ce changement d'état résulte aussi d'une complexification dans ses enjeux et ses objectifs.

La production associe désormais l'objectif classique de productivité à des impératifs a priori difficilement conciliables tels que la flexibilité, la qualité et les délais. La fonction de production passe d'un mode d'organisation et de gestion standardisé à un mode complexe ;

La performance de la fonction de production relève de l'interaction entre les différents services qui supportent la production, tant à l'intérieur de l'entreprise qu'avec ses partenaires. Les fonctions études, méthodes, ordonnancement, ainsi que les services logistique et qualité, sont parties prenantes au processus de création de valeur de l'entreprise et interagissent avec elle.

## **Chapitre 3 :**

# **L'impact de la gestion de la logistique d'approvisionnement sur la production de CP2K**

## **L'impact de la gestion logistique des approvisionnements sur la production de CP2K.**

Dans un environnement où la réponse optimale au consommateur (efficient consumer response) est au cœur de la stratégie, les responsables doivent gérer les approvisionnements et mettre en œuvre une politique de qualité ; de coût et gestion de temps pour répondre aux exigences de la production et en effet des clients ;

Jusqu'à une période récente, l'approvisionnement de l'entreprise était assimilé à une simple fonction administrative : il s'agissait seulement de commander les matières premières ou les produits semi-finis nécessaires à la production pour éviter qu'il y ait des ruptures dans le processus de production. La production ne peut être bloquée, à cause d'une insuffisance de stocks, ce qui ferait perdre des clients ;

Aujourd'hui, on élargi cette notion d'approvisionnement à la logistique, qui est désormais considéré comme un pôle de productivité puisque une bonne gestion des achats permet à l'entreprise d'être plus compétitive ; pour cette raison l'entreprise doit maîtriser les outils permettant de gérer efficacement les approvisionnements et les stocks ;

Au cours de ce chapitre nous allons tendre à évaluer l'impact de la gestion de l'approvisionnement sur la production de notre organisme d'accueil qui est l'unité CP2K au niveau de la zone industrielle en pétrochimie SONATRACH ; le travail est divisé en trois sections ; La première porte sur la présentation de la complexe CP2K, la deuxième sur la gestion de la logistique d'approvisionnement, des achats et la gestion de stocks. En fin une analyse des résultats de l'enquête.

## **L'impact de la gestion logistique des approvisionnements sur la production de CP2K.**

### **1. Présentation de l'unité CP2K :**

Dans cette section, nous tenterons de présenter notre organisme d'accueil CP2K ainsi que le groupe SONARTACH, nous allons donner un aperçu de la situation de l'organisationnelle actuelle de la société.

#### **1.1 Présentation de la compagnie SONATRACH :**

La société nationale de la pétrochimie a été créée par le décret exécutif n°225-1984 ; dans le cadre de la restructuration du groupe SONATRACH par la décision de créer la Société Nationale de Pétrochimie. sa raison d'être qu'elle s'occupe de la transformation des produits de hydrocarbure ; que soit gaz ou liquide vers des matières premières pour l'industrie pétrochimique destinée au marché local ou extérieur.

En Avril 1997 la SNPC a été intégrée en sociétés par action SPA ; En 2011 la société nationale de la pétrochimie SNPC a été intégrée à 100% au groupe SONATRACH sous une direction de coordination – groupe pétrochimique (DCG-pec)

En 2016 dans le cadre de la macro structure le groupe SONATRACH de (DCG-pec) a été érigé sous la coupe pôle pétrochimique ; spécifique en (LRP) ; liquéfaction, raffinage et pétrochimique).

Sans siège sociale : dans la zone industrielle de Skikda.

#### **1.1.2. Généralité sur le domaine pétrochimique :**

La pétrochimie appelée également synthèse pétrochimique, est une branche de l'industrie chimique qui connaît un développement grandissant, dicté par les besoins en produits de première nécessité et à prix de revient relativement bas.

On définit la pétrochimie comme un ensemble d'activités de la transformation qui, à partir des produits issus des hydrocarbures Permettent d'obtenir des produits synthétiques tels que les matières plastiques, les fibres synthétiques, les caoutchoucs, les détergents et également des matières pour fabriquer des produits utilisés en pharmacie, en médecine et dans d'autres domaines.

Les matières premières utilisées en pétrochimie englobent pratiquement tous les produits obtenus lors du traitement du pétrole et du gaz, son développement rapide est dû à la diversité et l'utilisation des hydrocarbures obtenus, ainsi le but essentiel de cette branche est :

L'approvisionnement des différentes unités de production organique en hydrocarbures ( $C_2H_4$ ,  $C_3H_6$ ,  $C_5H_{10}$ , gaz de synthèse, les hydrocarbures aromatiques).

Le développement rapide de l'industrie pétrochimique moderne est due principalement à l'utilisation comme matière première, des oléfines à bas poids moléculaire, telles que le propylène, n- butylène et l'éthylène. Ce dernier étant le produit le plus important et le plus

## **L'impact de la gestion logistique des approvisionnements sur la production de CP2K.**

utilisable dans l'industrie pétrochimique, il trouve des emplois dans la fabrication variée, dans les années à suivre, la majeure partie de l'éthylène sera transformée en « polyéthylène ».

On distingue deux types de polyéthylène:

- Polyéthylène basse densité.
- Polyéthylène haute densité.

Nous trouvons tous les jours le polyéthylène dans divers produits: plastiques pour envelopper, couches superposées pour les cartons d'emballage, jouets et produits industriels moulés par injection, produits tels que les bouteilles de détergents utilisées dans les tâches domestiques, moulées par soufflage, revêtements de câbles et tuyauteries pour le transport de gaz et de liquides, ne sont que quelques-unes des applications actuelles du polyéthylène.

### **1.1.3 L'organisme du groupe :**

Les différentes unités de la zone industrielle de la pétrochimiques SONATRACH sont schématisées dans l'organigramme (voir l'annexe n°01).

## **1.2 Présentation du Complexe CP2K :**

Le complexe CP2K est déterminé comme une unité de production particulière transversale entre les deux autres unités ;

### **1.2.1 Implantation du Complexe:**

Le complexe PEHD est implanté à l'intérieure de la zone industrielle de Skikda, d'une superficie de 166800 m<sup>2</sup> 16,68 hectares dont 10% bâtis.

Le projet PEHD se trouve sur la cote à 06 km à l'Est du chef-lieu de la wilaya de Skikda et à une hauteur moyenne d'environ 06 m au-dessus de la mer.

Position géographique limitée comme suit :

Au Nord : la mer Méditerranée

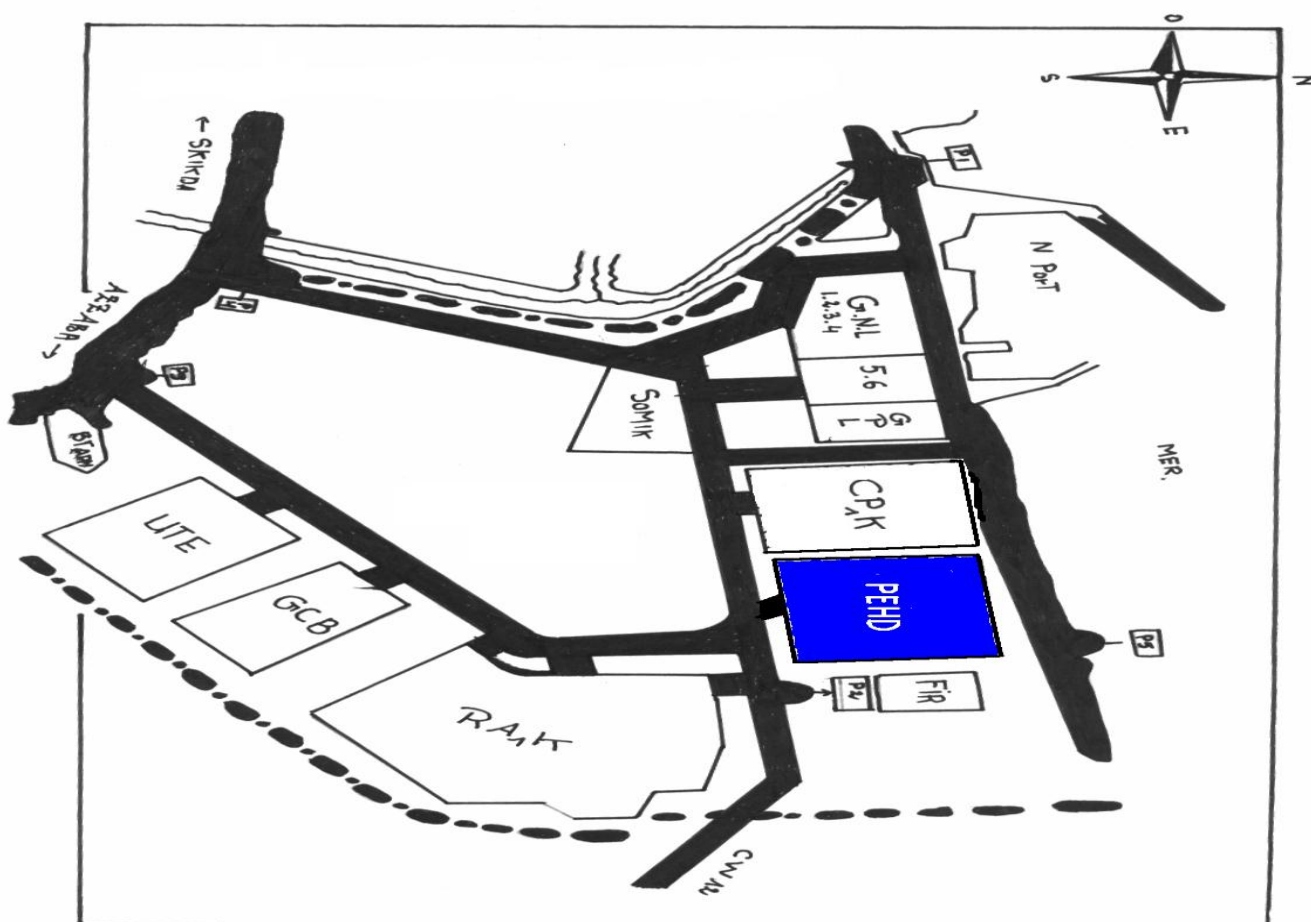
Au sud : la route principale de la zone industrielle

A l'Est : FIR (La force d'intervention et de réserve).

A l'Ouest : CP1K (complexe matière plastique).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Document interne du département des ressources humaines.

**Figure III.1** La carte géographique du CP2K :

**Source :** Document interne de l'entreprise

### 1.2.2 Description de l'usine :

Le projet PEHD a pour objet la réalisation d'une unité de production du polyéthylène haute densité d'une capacité de 130000 t/an.

Les matières premières utilisées sont :

- L'éthylène venant du CPIK situé à proximité;
- Isobutane venant du GLIK située également à proximité.

Le complexe est conçu pour la fabrication de polyéthylène à base densité PEHD, il est destiné à l'approvisionnement de l'industrie nationale de transformation plastique et à l'exportation pour ce qui est de l'excédent.

La clientèle nationale est constituée de diverses entreprises publiques telles qu'ENPC, ENCG, et aussi les entreprises de transformation du secteur privé.

## L'impact de la gestion logistique des approvisionnements sur la production de CP2K.

Notamment les différentes applications qui sont :

Films agricoles, filets de pêche, Sacherie, Articles de ménage et emballage...etc.

**Tableau III.1 L'utilisation des produits**

AGRICULTURE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FILET DE PECHE</li> <li>• PIPE D'IRRIGATION</li> <li>• CAGEOTS</li> </ul>
EMBALLAGE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ALIMENTAIRE (BIDONS DHUILE)</li> <li>• COSMETIQUES</li> <li>• PRODUITS D'ENTRETIEN</li> </ul>
INDUSTRIE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PIPE GAZ NATUREL ET EAUX</li> <li>• PIECES TECHNIQUES ET AUTOMOBILE</li> <li>• CONTENEURS</li> </ul>

Source : Elaboré par nous même

### 1.2.3 Découpage du complexe:

Le complexe est composé de 04 zones importantes qui sont :

#### a) -Zone d'off site :

Les utilités (chaudières, air azote, eau dessalée, eau anti-incendie, eau potable et détente de gaz)

- Torche;
- Stockage isobutane et hexane;
- Traitement des eaux usées;
- Activation catalyseur.

#### b)- Zone humide :

- Traiteurs.
- Réacteur.
- Compresseurs.
- Capacités.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Document interne du département production.

### c)- Zone sèche :

- Extrudeuse.
- Soufflantes.
- silos de stockage produits finis (poudre et granulé).
- Ensachage.

### d) -Zone bâtiment:

- Bloc ADM et finance.
- Cantine et vestiaires.
- Bloc sécurité infirmerie.
- Magasin pièces de rechange, ateliers et bloc technique.
- Sous stations haute et basse tension.
- Salle de contrôle processus et laboratoire.

### 1.2.4 Installations principales de l'usine :

- Unité de préparation et de traitement des matières premières.
- Réacteur où se déroulent la polymérisation et l'obtention du PEHD en poudre.
- Extrudeuse qui transforme la poudre en granulés.
- Stockage intermédiaire (Capacité 3500 Tonnes).
- Unité de conditionnement.

### 1.2.5 Installations auxiliaires :

- Production de vapeur, électricité, air etc.....
- Traitement des effluents.
- Stockage matières premières, utilités et additifs (Eau, Hydrogène, Hexene, isobutane).

Magasin de stockage de produit fini d'une superficie de 18 000 m<sup>2</sup> soit une capacité de 12 000 tonnes.

### 1.2.6 L'effectif de complexe :

L'effectif assurant les activités du complexe jouit d'une grande expérience dans le domaine de hydrocarbure en plus de la formation théorique et pratiques reçues lors de démarrage de l'usine, il suit d'une manière régulière les formations pour maintenir sans savoir et améliorer ses connaissances.

L'effectif global de l'unité est de 205 personnes réparties dans tout le département de complexe et il est réparti comme indique le tableau ci – dessous.<sup>1</sup>

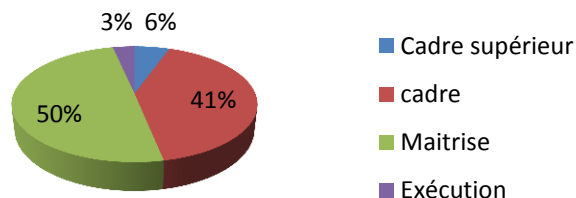
---

<sup>1</sup> Document interne du département personnel.

**Tableau III.2 Répartition par catégorie socioprofessionnelle**

Cadre supérieur	13
Cadre	97
Maitrise	117
Exécution	8

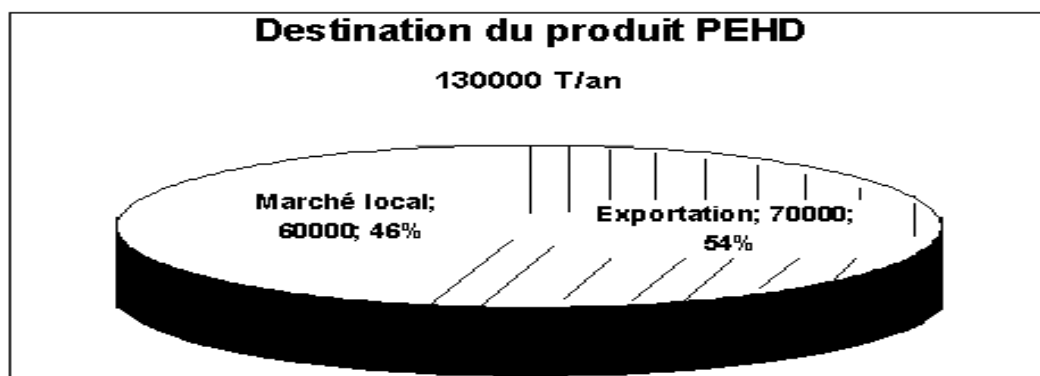
**Source :** Document interne de l'entreprise

**Figure III.2 : Repartition par catégorie socioprofessionnelle**

**Source :** Elaboré par nous même

### 1.2.7 Destination des produits :

En constate que la plus part des produits sont destiner à l'exportation par rapport un programme de production fixé au préalable <sup>1</sup>

**FigureIII.3 Destination des produits du complexe**

**Source :** Document interne de l'entreprise

### 1.2.8 Organigramme du complexe (voir l'annexe n°2)

Répondant à l'exigence de Son développement, périodiquement, l'unité CP2K, fait évoluer son organigramme, générale, le dernier en date de 08 /2013 .

L'organigramme détaillé se représente sur le manuel organisationnel du SONATRACH.

<sup>1</sup> Document interné du service commercial.

## **2. Gestion de la logistique d'approvisionnement du CP2K:**

Pour une entreprise de taille moyenne, les produits et services achetés représentent de 40 à 60 % des dépenses totales. Ce qui procure à la fonction achat/approvisionnement un levier important à l'effort global de réduction des coûts et à l'amélioration de la profitabilité d'une entreprise.

Au niveau de l'unité CP2K l'activité approvisionnement est représentée par un département qui supervise deux services : un service achats et un service gestion des stocks.

### **2.1. Présentation de département d'approvisionnement :**

Le département d'approvisionnement a pour but de répondre aux besoins de l'entreprise en matière de produit ou service nécessaire à son fonctionnement. Il consiste à acheter au bon moment et au meilleur prix les quantités nécessaires de produit de qualité à des fournisseurs qui respectent les délais et aussi de préserver en état de conformité les produits achetés tout au long de la période de stockage ; ce département est composé de deux services achats et gestion de stock.

### **2.2. L'organisation de département d'approvisionnement :**

Les différents services du département approvisionnement au sein du complexe sont schématisés dans l'organigramme de l'annexe ; (voir l'annexe n° 3)

### **2.3. Les missions de département d'approvisionnement :**

- Assurer l'approvisionnement et le réapprovisionnement du Complexe en pièces de rechange, produits chimiques et équipements dans les meilleures conditions de qualité, coûts et délais.
- Participer à la préparation des arrêts de l'unité et aux réunions, de conditions de produits et de maintenance en vue d'apporter les corrections aux prévisions initiales et de faire le bilan et analyses de réalisations.
- Coordonner et suivre les différentes activités du Département notamment d'achat, de gestion de stocks pièces de rechanges et produits chimiques et de fournitures d'équipement et matériels nécessaires au fonctionnement des unités de production.

## **L'impact de la gestion logistique des approvisionnements sur la production de CP2K.**

- Diriger et coordonner les différentes activités placées sous sa responsabilité (achats, gestion des stocks PR et PC).
- Veiller à l'application stricte des procédures d'appels d'offres et de passation de marché.
- Veiller au respect des règles d'hygiène et de sécurité.<sup>1</sup>

### **2.4. Présentation de la gestion d'approvisionnement :**

L'approvisionnement au sein de complexe est considéré comme une fonction très importante puis elle à des effets directe et relativement direct sur les diverses fonctions de toute l'unité CP2K celle dernière gère l'approvisionnement à l'aide de deux service essentiel :

- Service achats.
- Service gestion de stock.

#### **2.4.1 Généralité sur le service achat :**

La fonction achats est une fonction indispensable au sein de CP2K joue un rôle stratégique de premier plan et apporte une valeur ajoutée à toute l'unité.

##### **2.4.1.1 les missions de la fonction achat :**

- Mettre à la disposition du Complexe, l'ensemble des biens nécessaires à son fonctionnement au moindre coût, en respectant la quantité et la qualité demandées, les délais, les meilleures conditions de service et de sécurité ;
- Elaborer et faire respecter le programme des achats.
- Appliquer la procédure de passation des marchés.
- Constituer une banque de données sur les fournisseurs et les marchés des biens.
- Participer aux séances d'ouverture des plis et d'évaluation des offres dans le cadre des appels d'offres.
- Assurer une coordination avec les services finances pour les imputations et les relations bancaires.
- Participer à l'élaboration des plans annuels d'approvisionnement.
- Participer à la préparation des arrêts annuels de l'unité.

---

<sup>1</sup> Document interne des approvisionnements.

## L'impact de la gestion logistique des approvisionnements sur la production de CP2K.

### 2.4.1.2 Les objectif –achats :

Les objectifs principaux à atteindre service achats sont :

-L'achat des matériaux demandés en :

- Une qualité requise.
- Un cout minimum
- Un délai de livraison acceptable.

-S'assurer de la livraison des matériels et commandé à (ou avant) la date de estimée c-a d

- Assurer de respect du délai promis par le fournisseur
- Minimiser les délais de transfère (domiciliation bancaire, dédouanement, transport...)

### 2.4.1.3 Organigramme du service achat

Pour assurer la réponse aux exigences d'achats le service partage les achats au différente niveau qui sont donne la suite : (voir l'annexe n°4)

### 2.4.1.4 Le processus d'achat selon le system CP2K:

Le processus s'effectue en plusieurs taches qui suivre :

- **Prospection de marché :**

Le service s achats doit prospecter le marché continuellement afin d'identifier qui fournit tel matériel ; un contact régulier avec les fournisseurs est nécessaire afin de mettre à jour les éléments relatifs aux prix courants, délais offerts et les nouveaux produits. Donc une foi que le besoin d'achat est identifié, l'achat est identifié, l'acheteur est mesure de connaitre quel fournisseur il doit contacter ;

- ✓ **Typologie des marches :**

Les marchés sont classés selon l'opération qu'ils portent :

- la réalisation de travaux ;
- l'acquisition de fournitures ;
- la réalisation d'études et services de conseil ;
- la prestation de services ;

## L'impact de la gestion logistique des approvisionnements sur la production de CP2K.

- **Choix du fournisseur :**

Le choix du fournisseur est fait par le service achat sur la base :

- des recommandations de l'utilisateur ;
- de la prospection du marché ;
- de l'expérience passée.

- **Planning et suivi :**

Tout augmentation de délai prévu peut avoir des conséquences techniques et économiques importantes telles que : rupture de stock, remise en cause des plannings maintenance, arrêts de production...

A cet effet, le système PGR prévoit l'organisation d'une fonction « planning et suivi » qui coordonne les étapes l'évolution d'une demande d'approvisionnement.

- **Traitement des demande d'approvisionnement :**

Avant le traitement il y'a des étapes d'enregistrement et la répartition de la demande d'achat reçus au l'utilisateur pour commander un article non stockable ; après le traitement de la demande d'achats et l'approbation et la répartition des fiches d'achats qui donne lieu au traitement de la liste des matériaux.

- **Proposition et étude des offre :**

Cette étape est caractériser par l'enregistrement et l'examen des facture pro forma et l'établissement d'un tableau comparatif des offres pour chaque groupe d'article et la selection des fournisseurs.

- **Lancement de la commande :**

Le lancement de la commande dans le cas d'un fournisseur unique est immédiatement après la réception d'une demande d'approvisionnement avec la mise a jour des fiché achat pour les article ommandé

S'il n'est pas le cas les étapes sont les suivantes :

- lancement des demande d'offres
- examen des factures pro forme et choix du fournisseur ;
- lancement de l acommande ;

- ✓ **Formalisation de la commande :**

La structure contractante peut, soit retenir le fournisseur ou le prestataire ayant présenté la, meilleure offre sur la base d'un tableau comparatif d'au moins trois (03) offres soit procéder directement à la passation de la commande.

## **L'impact de la gestion logistique des approvisionnements sur la production de CP2K.**

Les commandes dont le montant est supérieure ou égal à quatre millions de dinars (4000000DA) peuvent faire l'objet de bons de commandes ou lorsque c'est nécessaire, d'un contrat fixant les droits et obligation des parties.

### **✓ Les formes de contrat :**

Selon la structure contractuelle du SONATRACH il existe deux types de contrat

#### **- Contrat programme :**

Revêt la forme d'une convention annuelle ou pluriannuelle de référence, qui peut ne pas coïncider avec l'année budgétaire. Le contrat programme porte sur une durée qui peut excéder cinq(5) ans ;

#### **-Contrat à commande :**

Elle porte sur la réalisation de travaux, l'acquisition des fournitures ou la prestation de services, de type courant ou à caractère répétitif. Le contrat à commande porte sur la durée d'une année renouvelable et elle ne peut pas excéder cinq (5) ans ; elle doit comporter l'indication en quantité et /ou en valeur des limite minimales ou maximales des travaux, fourniture et /ou services, et détermine soit prix soit le mécanisme de fixation de prix applicable aux livraisons successives.

#### **• Paiement et dédouanement et valorisation :**

-La domiciliation bancaire dans le cas d'un achat à l'étranger suite au lancement de la commande et suivi de modalités de paiement exigées (remise documentaire, crédit documentaire ou virement bancaire) ;

-La coordination du dédouanement et transport ou magasin (actions d'interfaces avec le service transite chargé du dédouanement) ;

-La valorisation de chaque article réceptionné.

#### **• Planning et suivi statistique :**

-Mise à jour du planning (pour le suivi par article) et du productrole (suivi par commande) ;

-établissement des Progress reports et des fiches statistique ;

## **L'impact de la gestion logistique des approvisionnements sur la production de CP2K.**

- suivi par la gestion planning les différentes évolutions des articles.<sup>1</sup>

### **2.5.1.5 Des modes de passation de marché :**

Les marchés sont passés selon la procédure d'appel d'offres, qui constitue la règle générale ou la procédure de gré à gré qui constitue l'exception.

La recherche de la condition la plus adaptée aux objectifs assignés à la structure contractante, dans le cadre de sa mission, détermine le choix du mode passation. Ce choix relève de la compétence de la structure contractante.

#### **- l'appel d'offre :**

L'appel d'offres est la procédure visant à obtenir les offres de plusieurs soumissionnaires entrant en concurrence et à attribuer le marché au soumissionnaire dont l'offre est jugée la plus favorable.

#### **-le gré à gré :**

Le gré à gré est la procédure d'attribution d'un marché à un partenaire cocontractant sans appel formel à la concurrence .le gré à gré peut revêtir la forme d'un gré à gré simple ou la forme d'un gré à gré après consultation .cette consultation est organisée par tous moyens écrits appropriés.

- **Les différentes formes de l'appel d'offre :**

L'appel d'offre peut être national ou international, il peut se faire sous l'une des formes suivantes :

-l' appel d'offre ouvert ;

-l'appel d'offre restreint ;

-la consultation sélective ;

-le concoure.

#### **-Consultation sélective :**

La consultation sélective est la procédure selon laquelle les candidats retenus après pré-qualification, sont invités et autorisés à soumissionner, à l'occasion du marché

---

<sup>1</sup> Document interne du service achats.

## **L'impact de la gestion logistique des approvisionnements sur la production de CP2K.**

complexe et/ou d'envergure ; la consultation sélectif doit s'adresser ou minimum de trois(03) candidats pré-qualifiés.

Dans le cas où le nombre de candidats prés –qualifiés est inférieur à trois(03) , la structure contractante doit relancer le processus de pré – qualification ,si après la relance ,le procédure de pré-qualification donne lieu à moins de trois candidats , la structure contractante peut valable poursuivre le processus de consultation sélective avec les seul candidats pré-qualifiés<sup>1</sup>

### **2.5.2 Généralité sur le service gestion de stock :**

Le service gestion de stock assure plusieurs taches pour amener à bien le fonctionnement du département.

#### **2.5.2.1 Les missions du service :**

- Assurer l'approvisionnement constant du complexe en pièces de rechange et produits chimiques ;
- Gérer les magasins de stockage ;
- Gérer les équipements en investissement (Pompe, Compresseurs,...) ;
- Gérer en stocks les pièces de rechange, les produits chimiques et les articles assimilés à des investissements ;
- Participer à l'établissement des prévisions de consommation pour répondre aux besoins des utilisateurs ;
- Analyser les besoins exprimés dans le cadre des arrêts programmés ;
- Veiller sur la conformité technique des articles en réapprovisionnement ;
- Veiller au respect du planning d'inventaire et décide quant aux écarts constatés ;
- Participer au comité arrêt ;
- Participe aux réunions de coordination avec la maintenance et la production ;
- Veiller au respect des règles d'hygiène et de sécurité ;

#### **2.5.2.2 Les objectifs du service :**

Les objectif principale atteindre par service gestion de stock sont :

- Fournir un niveau de service satisfaisant aux utilisateurs (disponibilité de matériaux)

---

<sup>1</sup> Document interne du service transit

## **L'impact de la gestion logistique des approvisionnements sur la production de CP2K.**

- Minimiser les fonds immobilisés en stocks.

Ces objectifs sont contradictoires. la gestion de stocks consiste à rechercher un optimum entre le niveau de service et le cout de stockage en déterminant :

Quand réapprovisionné.

Combien réapprovisionné.

### **2.5.2.3 La méthode de réapprovisionnement appliquée :**

Il existe deux méthode pour déterminer quand et comment réapprovisionner /par révision périodique au par point de commande ;

Dans le cas du système « gestion de stocks PGR », il a été décidé d'appliquer la méthode du point de commande parce que :

- Le niveau di stock est inférieur à celui obtenu par l'autre méthode
- Il 'est mieux adaptée à la gestion d'un magasin de pièces de rechange dont la
- demande est généralement très aléatoire.

### **2.5.2.4 Organigramme de la gestion de stock**

Le service gestion du stock est constitué d'un nombre important du personnels, qui sont organisé comme suite (voir l'annexe n°3).

### **2.5.2.5 Structure de la gestion de stock :**

Le service est constituer d'une équipe de travail ou chacun a son rôle afin d'améliorer la gestion de stock.

#### **✓ Le chef de service gestion de stock :**

- assurer l'approvisionnement constant du complexe en pièces de rechanges et produits chimiques ;
- gérer les magasins de stockages ;
- gérer les équipements en investissement (pompes, compresseurs....) ;
- gérer en stock les pièces de rechange et les articles assimilés à des investissements ;
- signer le procès-verbal(PV) de la réception définitif des contrats en pièces de rechange pour libération de la caution de garantie ;
- veiller sur la conformité technique des articles en réapprovisionnement ;
- veiller au respect du planning d'inventaire et décider quant aux écarts constatés ;
- participer aux réunions de coordination avec la maintenance et la production ;

## **L'impact de la gestion logistique des approvisionnements sur la production de CP2K.**

---

### ✓ **Cadre technique :**

- participer à l'établissement des besoins de consommation des utilisateurs ;
- analyser les besoins exprimés dans le cadre des arrêts programmés ;
- contrôler la conformité technique des articles en réapprovisionnements ;
- suivre l'évolution de rupture de stock ;
- veiller au respect du planning d'inventaire.

### ✓ **Chef de section réception :**

- identifier le lieu de stockage des articles par famille ;
- contrôles régulièrement le registre de quart et les bons de sortie ou de retour en stock ;
- recevoir du transit les commandes livrées ;
- coordonner et planifier la réception selon la priorité et l'urgence de chaque commande ;
- établir les bons de commandes ;
- s'assurer que les marchandises sont livrée au magasin ;

### ✓ **Magasinier :**

- gérer les activités du magasin ;
- distribuer ou réintégrer les pièces de rechanges ;
- inscrire sur le registre les différents mouvements ou sein du lieu de stockages des pièces
- participer aux opérations de manutention au sein du lieu de stockage des pièces.

### ✓ **Gestionnaire de stock :**

- assurer la mise à jour, le suivi et le traitement de fiche de stocks ;
- procéder à la mise à jour de la liste des articles stockés ;
- déterminer les besoins à partir des stocks disponibles et lancer les actions nécessaires en cas d'écarts.

### ✓ **Chef section gestion de stocks :**

- coordonner et contrôler l'activité de la section ;
- définir et suivre la liste d'inventaire physique par classe et par familles d'articles ;
- suivre l'inventaire et analyser les écarts constatés entre fiche de stocks et inventaire physique ;
- veiller sur l'application stricte des paramètres de gestion.

## **L'impact de la gestion logistique des approvisionnements sur la production de CP2K.**

### ✓ **Gestionnaire :**

-suivre les fiches d'achats en réapprovisionnement ainsi que l'élaboration du sommaire des mouvements des classes par familles d'articles ;

-collecter les informations nécessaires à la détermination des paramètres de gestion tel que :

- Niveau de réapprovisionnement ;
- Les différents niveaux de stocks.

-participer à l'analyse des écarts ;

-recevoir toute demande de mise en stocks (DMS) codifiés et ouvrir une fiche de paramètres ;

-procéder au contrôle des factures.<sup>1</sup>

### **3. Déroulement de l'enquête et les résultats :**

Pour répondre au problème de notre recherche nous avons réalisé une enquête qui présente comme suite ;

#### **3.1. La méthodologique d'enquête :**

Afin que notre travail soit bien mené, et comme tout travaille scientifique exige des méthodes techniques pour avoir des meilleure résultats ainsi pour pouvoir vérifier nos hypothèse et atteindre les objectif de notre travail ; nous avons utilisé une étude quantitative et qualitative sur le terrain.

Pour réaliser cette étude nous avons suivre une démarche méthodologique qui s'articule sur l'observation participante dans le but d'obtenir des données authentiques sur la condition humaine grâce à un contact direct avec le groupe CP2K, ainsi le questionnaire, l'entretien individuelle auprès du chef département d'approvisionnement de complexe et l'analyse documentaire.

#### **3.2. Les atouts de l'enquête :**

Les outils de recherche et l'instrument utilises pour collecter des données et les informations indispensable à la vérification des hypothèses ils permettent de :

---

<sup>1</sup> Document interne de la gestion de stock.

## **L'impact de la gestion logistique des approvisionnements sur la production de CP2K.**

---

- Perception de la réalité immédiate.
- Compréhensions profonde de la situation.
- La rapidité des récolter l'information.
- La richesse d'interprétation.
- La comparabilité des réponses à partir des comparaisons chiffrées.

### **3.3. La méthode de recherche**

Dans le cadre de notre travail de recherche ; On a opté pour une étude exploratoire dans un cadre d'approche méthodologique déductive.<sup>1</sup>

Afin de mener à bien notre travail on a choisis la méthode descriptive et analytique servir avant tout à décrire, à visualiser les caractéristiques particulières des données chiffrées qui sont à caractère qualitatif et quantitatif ; ainsi que la méthode analytique pour décomposer l'objet d'étude en allant du plus complexe ou plus simple.

### **3.4. Les outils de la recherche :**

La collecte des données repose sur un ensemble des outils de la recherche qui s'articule comme suite :

Pour mener à bien notre travail en utilise l'entretien comme outils qualitatifs, un procédé d'investigation utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir les informations en relation avec les objectifs fixés ,pour se la en utilise le type d'entretien semi directif ; pour les outils quantitatif ; le questionnaire et le mode principale de collecte des donnée pour faire un prélèvement quantitatif auprès des individus de complexe CP2K en vue de trouver des relations mathématiques et faire des comparaisons chiffrée .

#### **3.4.1 L'entretien :**

Il consiste en une séance de questionnement adressé au chef département d'approvisionnement dans le but de collecter les informations permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses cité précédemment.

---

<sup>1</sup> CHABANI Samain, OUACHRINE Hassan : « *Guide de méthodologie de recherche en science sociales* », Taleb impression, 2012, p51.

### 3.4.2 Le questionnaire :

Pour avoir des informations fiables nous avons structuré notre démarche de recherche comme suit :

- **La population de l'enquête :**

La population de notre enquête est constituée de tous les employés qui travaillent dans l'administration du complexe CP2K ou niveau de la zone industrielle de Skikda, l'effectif est de deux cent cinquante (205) employés qui se répartissent comme suit :

-cadre supérieures 13 (qui représentent 6% de la population)

-cadre 97 (qui représentent 41% de la population)

-maîtrise 117 (qui représentent 50% de la population)

-exécution 8 (qui représentent 3% de la population)

- **L'échantillon d'enquête :**

Pour avoir un échantillon représentatif nous avons choisi 30% de la population en distribuant le questionnaire au nombre de l'échantillon aléatoirement pour avoir un résultat représentatif.

- **La construction du questionnaire :**

Le questionnaire est constitué de plusieurs formes de questions selon les degrés de précision ou de finesse que l'on désire dans les réponses, nous retournons à deux types :

**\*questions fermées :**

Ce sont les questions pour lesquelles on impose au répondant une forme précise de réponse ou un nombre limité de choix ; on distingue :

- **question dichotomique** : ces questions n'offrent que deux choix de réponses ; celle-ci devrait être unique, le répondant est devant une alternative, si l'un ou l'autre.

- **question à choix multiples** : ce type offre un éventail de réponses à la personne interrogée.

## L'impact de la gestion logistique des approvisionnements sur la production de CP2K.

- les questions sous forme d'échelle.

**\*questions ouvertes :**

Une question ouverte laisse l'individu interrogé totalement libre de choix de sa réponse dans sa forme et donne sa longueur.

### **3.5 L'analyse de l'enquête :**

L'enquête s'effectue en trois axes, un de l'analyse de l'entretien au niveau du chef département approvisionnement, d'autre sur l'analyse de questionnaire au près des personelles du complexe et enfin l'analyse documentaire des donner collecter au près du département approvisionnement et finance.

#### **3.5.1 L'analyse de l'entretien**

Le responsable des approvisionnements nous permettons d'aborder les informations suivantes.

**\*L'analyse de la question 01 :**

-Vous êtes le responsable de l'approvisionnement au sein de CP2K; vous pouvez me dire quelles sont votre missions ?

- les missions d'un chef département approvisionnement en générale sont : la détermination des objectifs à atteindre ; la satisfaction des besoins en assurant la meilleure qualité, prix minimum et dans les meilleur délais.et l'élaborer d'une politique et stratégie d'achats ; ainsi le chef département au niveau de CP2K est appelé à augmenter la production en optimisant les achats et en minimisant les prix de revient des produits à partir de la maitrise des délais et le niveau des stocks.

**\*L'analyse de la question 02 :**

- Quel est le rôle joué par la fonction approvisionnement au sien de CP2K ?

- selon le responsable des approvisionnements ; les approvisionnements est pour le but de:

## **L'impact de la gestion logistique des approvisionnements sur la production de CP2K.**

- réaliser des objectifs de production du complexe ; Assurer un stock permettant une autonomie de fonctionnement du complexe ou minimum cout ; et élaborer du budget et la planification de la fonction d'achats.

### **\*L'analyse de la question 03 :**

- Dans la Chain logistique ; la fonction approvisionnement est liée au d'autres fonctions quel est son impact sur la fonction production spécialement ?

-la fonction approvisionnement a des interfaces ou autre structure (maintenance, technologique, sécurité, finance et juridique...); et son impact directement ou niveau de production s'articule sur l'assurance tous les besoins d'achats ; la maitrise des couts de production qui sont en adéquate relation avec les couts d'achats et des stockages, sur le principe d'acheter moins chère pour produire moins chère aussi.

### **\*L'analyse de la question 04 :**

-Est-ce que la gestion des approvisionnements participe à l'évolution de chiffre d'affaire ; si oui comment ?

- tout structure dans le complexe participe à l'évolution du chiffre d'affaire particulièrement la fonction approvisionnement ; puisque toute rupture de stock implique un arrêt ou un déséquilibre ou niveau de la fonction production qui traduire par un chiffre d'affaire donc une bonne gestion d'approvisionnement (l'achat de qualité, des meilleure couts, une gestion des stocks efficace) conditionne l'amélioration des chiffre d'affaire.

### **\*L'analyse de la question 05 :**

-Pensez-vous qu'une bonne gestion d'approvisionnement constitue un avantage concurrentiel ?

-Pour le complexe toute structure a son point dans la réalisation de l'objectif et puisque la fonction approvisionnement est l'amont de tout la Chain logistique donc s'est-il performant peut constituer un avantage concurrentiel.

### **\*L'analyse de la question 06 :**

-Selon vous quelle sont les facteurs clé du succès d'une gestion d'approvisionnement plus performante ?

## L'impact de la gestion logistique des approvisionnements sur la production de CP2K.

-Les facteurs clé du succès c'est tout à fait une anticipation de l'achat ; la veille stratégique de marche de fournisseur et la planification des achats en prenant en compte les charges liées ou stocks.

### **\*L'analyse de la question 07 :**

-Les approvisionnements de l'entreprise sont-ils le fait d'un service achat ou d'un acheteur spécialisé et expérimenté ?

-pour réaliser des achats au norme de qualité ; la département approvisionnement fait appelé les deux type au même temps ; puisque ; il y'as des achats flexible qui nécessite un mode des acheteurs spécifique et expérimenté qui maitrise tous les techniques d'achat.

### **3.5.2 L'analyse du questionnaire**

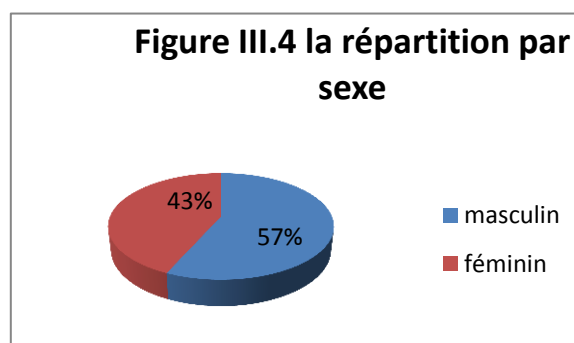
- **L'évaluation de la pertinence des résultats**

En générale le questionnaire distribué d'une manière aléatoire sur un échantillonnage auprès de la direction de complexe évidemment en a reçus tous le nombre de la copie dès qu'un seul ou la personne interrogée ne répond pas à toutes les questions ; donc en peut dire que les résultats tout à fait représentatifs.

- **La fiche signalétique**

#### **Sexe :**

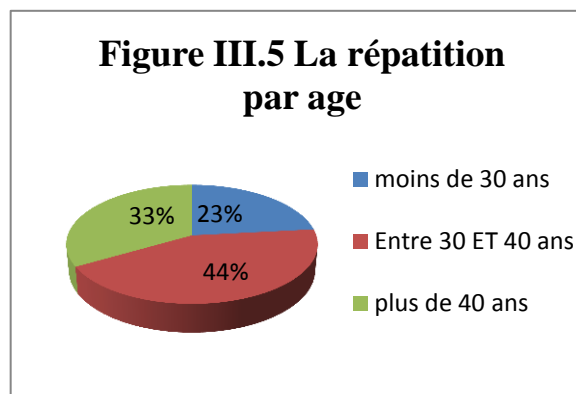
Nous constatons que il y'as une répartition presque légale des personnes interrogée ce qui fait une 43% des femmes, le reste c'est des hommes, donc la place de la femme devient importante dans les entreprises, ce qui confirme l'intégration de la femme dans le monde de travail.



## L'impact de la gestion logistique des approvisionnements sur la production de CP2K.

### Age :

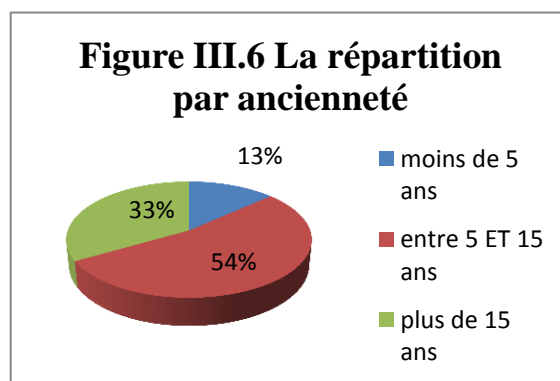
Nous remarquons que la plus part de gens employées sont âgée entre 30 et 40 ans équivalent de 44%, et 33% sans de plus de 40ans, et 23% pour employer mois de 30 ans, donc en peut déduire que la classe jeune est dominante.



**Source :** Elaboré par nous même

### Ancienneté :

Nous observons que la majorité des employés ont une ancienneté entre 5 et 15 ans avec un pourcentage de 54%, seulement 33% des employée en plus de 15 ans de travail, le reste 13% pour qui en mois de 5 ans, les résultats confirment l'expérience et

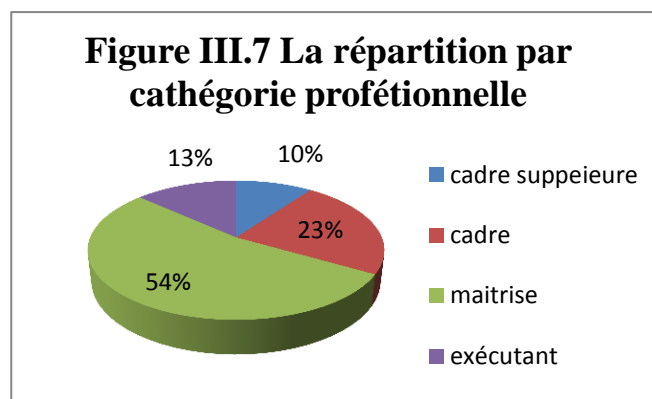


**Source :** Elaboré par nous même

la valeur ajouté du personelles.

### Catégorie socioprofessionnelle :

Nous remarquons que les maitrises représentent 54%, ce qui signifie l'intégration d'un nombre importants des travailleurs et donc l'absorbation du chômage, et la spécialisation du personelles recrutés, alors que les cadre sont de 23%, les cadres supérieures sont de



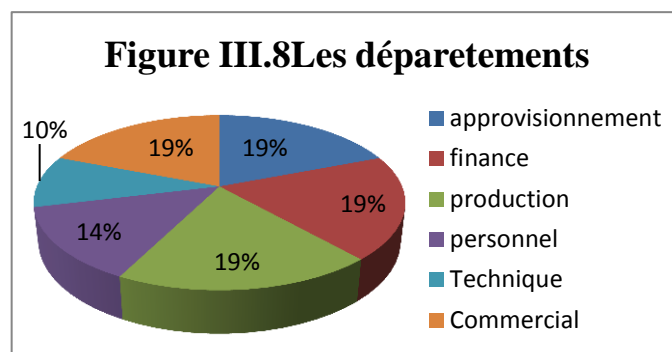
**Source :** Elaboré par nous même

10%et le reste 13% des personnes interrogées c'est des exécutants

## L'impact de la gestion logistique des approvisionnements sur la production de CP2K.

### Départements :

Dans la totalité des personnes interrogées en avons 14% sont du département personnel et 10% sont du technique, 19% sont du commercial, 19% sont du appro, les même sont du finance, idem pour la production, donc nous avons touchés toute les départements de l'unité, le nombre des éléments d'échantillons sont équivalents et représentatifs qui implique des résultats fiables



**Source :** Elaboré par nous-même

### L'analyse de la question :

- **Question 01 :** votre La département travaille –elle en étroite collaboration avec la direction approvisionnement ?

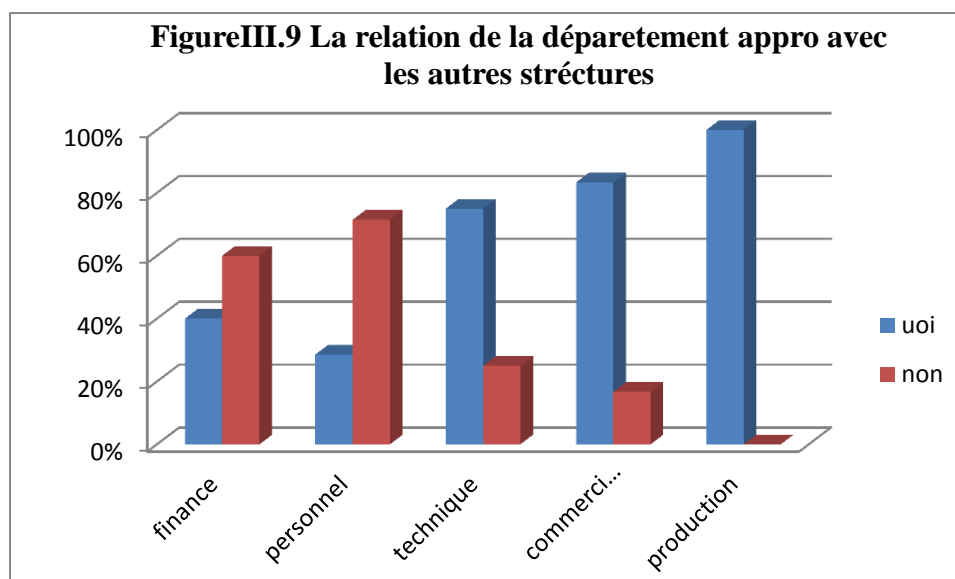
**TABLEAU III.3 : La relation du département approvisionnement avec les autres structures.**

DEPARTEMENTS	finance	production	personnel	Technique	Commercial
PERSONNES INTERROGEES	5	3	7	4	6
OUI	2	3	2	3	5
NON	3	0	5	1	1

**Source :** Elaboré par nous même

A partir de ses résultats nous avons constaté que une 60% des personnes interrogées pensent qu'il y'a une relation directe lies entre la fonction approvisionnement, parmi les 60% personne ,100% entre eux voient qu'il y'a une relation directe entre les appro et la production , qui confirme donc l'hypothèse principale de notre travail de recherche concernant le degré d'influence de la fonction approvisionnement sur la production .

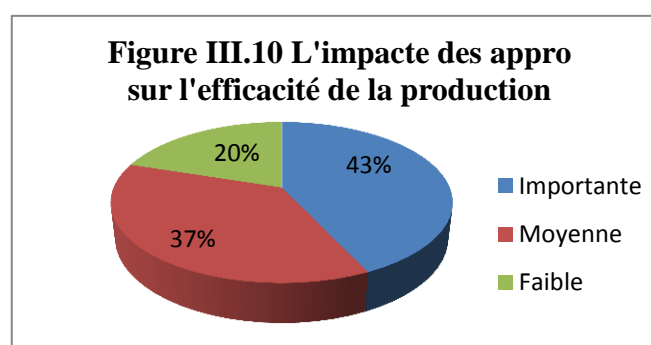
## L'impact de la gestion logistique des approvisionnements sur la production de CP2K.



**Source :** Elaboré par nous même

- **Question03 :** comment trouvez –vous l'impact de la gestion d'approvisionnement sur l'efficacité de votre direction ?

En distingue que 80% des réponses indique qu'il y'a un impact des approvisionnements sur la production entre 43% qui sont coché sur la case importante et 37% sur moyenne, alors le reste juge que l'impact est faible.



**Source :** Elaboré par nous même

- **Question 04 :** Comment trouvez-vous la gestion d'approvisionnement ou sein de CP2K ?

**TABLEAU III.4 : L'évaluation de la gestion des approvisionnements.**

SERVICE ACHATS		
Activité	importance	Taux de réalisation
Activité réalisée	Activité importante	<b>34%</b>
	Activité peut importante	<b>16%</b>
activité non réalisée	Activité importante	<b>10%</b>
	Activité peut importante	<b>40%</b>

## L'impact de la gestion logistique des approvisionnements sur la production de CP2K.

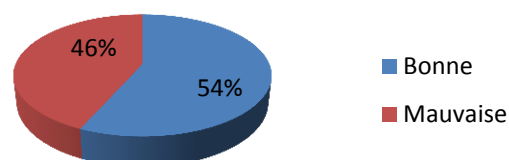
SERVICE GESTION DES STOCKS		
Activité	importance	Taux de réalisation
Activité réalisée	Activité importante	45%
	Activité peut importante	5%
activité non réalisée	Activité importante	13%
	Activité peut importante	37%
<b>Taux d'évaluation de gestion des approvisionnements</b>		<b>54%</b>

Source : Elaboré par nous même

Selon les personnes interrogées ; on constate que le taux de réalisation des activités des achats et des stocks est de 50%, dans les achats réalisés ; 34% des activités sont jugée importante le reste est peu importante, alors que dans la gestion des stocks ; 45% des activités réalisés sont juges importante le reste est peu importante.

En remarque que 54% des employés interrogés pense que la gestion des approvisionnements est bonne et réalise ces activité quel que soit le degré d'importance, le reste voit qu'elle est mauvaise ; donc on peut dire que l'entreprise pratique une bonne gestion des approvisionnements.

**Figure III.11 L'évaluation de la gestion des approvisionnements**

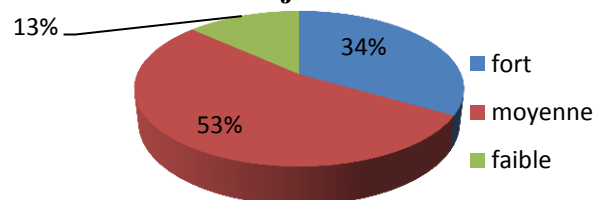


Source : Elaboré par nous-même

- **Question 05** : comment trouvez-vous la participation de la gestion d'approvisionnement dans la réalisation des objectifs de l'entreprise ?

Nous remarquons que la plus grande partie des interrogées 53% trouvent que participation des approvisionnements dans la réalisation des objectifs du

**Figure III.12 La participation des appro dans la réalisation des objectifs**



## L'impact de la gestion logistique des approvisionnements sur la production de CP2K.

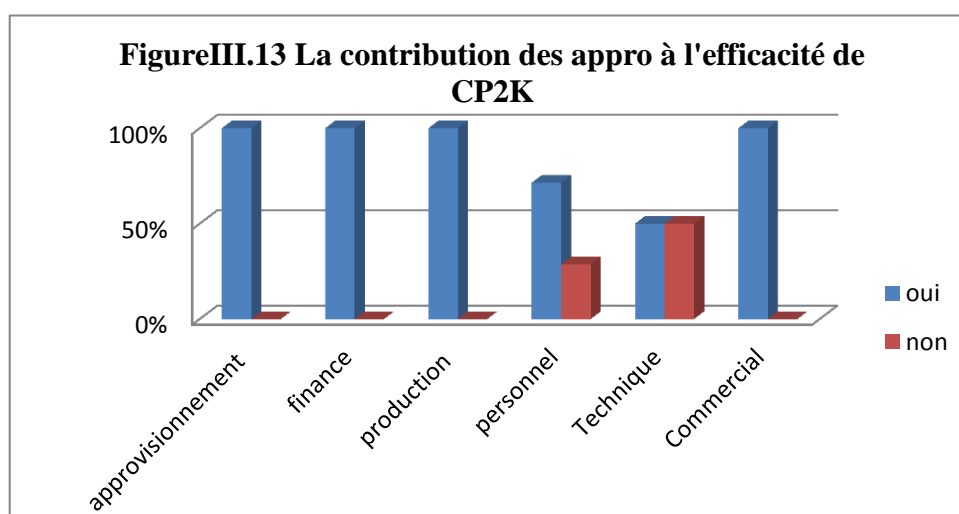
complexe est moyenne, dès que 34% la trouvent fort et une minorité de 13% qui l'estime faible ; donc l'entreprise est sensibilisé par l'importance de cette fonction pour la réalisation des objectifs fixés.

- **Question 06** : La gestion d'approvisionnement contribue-elle à l'efficacité de l'unité ?

**Tableau III.5 La contribution des approvisionnements à l'efficacité du complexe**

Départements	approvisionnement	Finance	production	personnel	Technique	Commercial	Total
<b>Oui</b>	5	5	3	5	2	6	<b>86,67%</b>
<b>Non</b>	0	0	0	2	2	0	<b>13,33%</b>
<b>Total</b>	5	5	3	7	4	6	<b>100%</b>

**Source** : Elaboré par nous même



**Source** : Elaboré par nous même

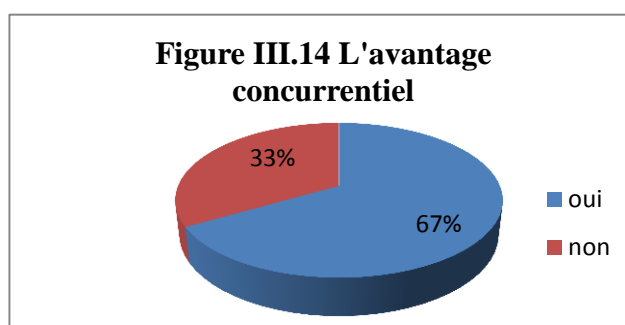
D'après les résultats nous constatons que la plupart des interrogés pensent que la gestion d'approvisionnement est efficace 86,67% et elle contribue à 100% à l'efficacité de production, de finance et du commercial donc en confirme le poids d'une gestion des approvisionnements au sein de l'entreprise ; alors que seulement 13,33% trouvent le contraire.

## L'impact de la gestion logistique des approvisionnements sur la production de CP2K.

- **Question07** : Une bonne gestion d'approvisionnement constitue un avantage concurrentiel ?

### L'avantage concurrentiel :

Nous observons que la plupart des interrogés confirment que l'approvisionnement constitue un avantage concurrentiel 67%, le reste 33% infirment ; donc une bonne gestion des approvisionnements constituer un facteur clé du succès.



**Source** : Elaboré par nous-même

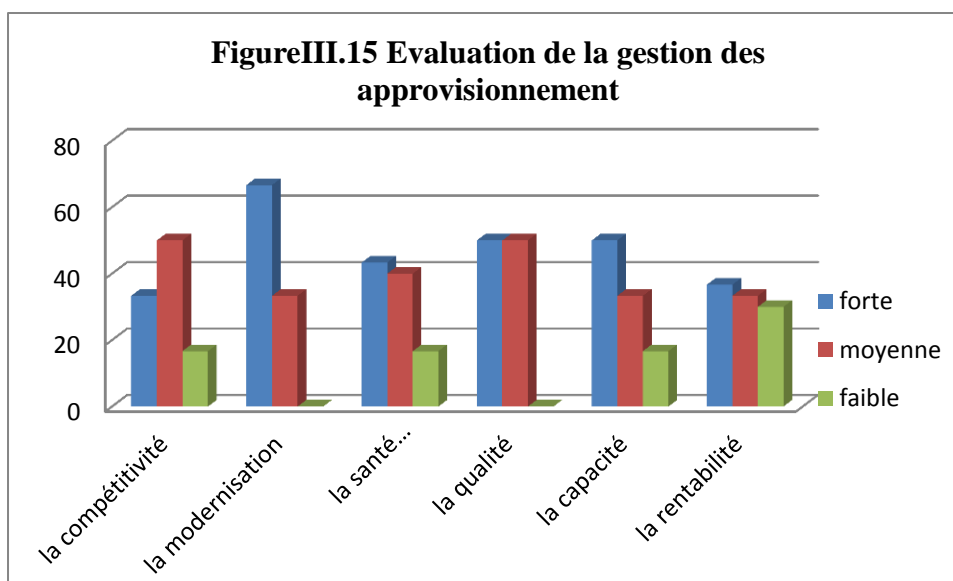
- **Question08** : Comment évaluez –vous la contribution de l'approvisionnement dans ces propositions ?

**Tableau III.6 Evaluation de la gestion des approvisionnements**

Désignation	Forte	%	Moyenne	%	Faible	%
1. L'amélioration de la compétitivité de l'entreprise.	10	33,33	15	50	5	16,67
2. La mise à jour et la modernisation de l'outil de production.	20	66,67	10	33,33	0	0
3. l'amélioration de la santé financière en minimisant les couts de production.	13	43,33	12	40	5	16,67
4. la qualité des produits	15	50	15	50	0	0
5 .La capacité à livrer les produits dans les meilleurs délais aux clients.	15	50	10	33,33	5	16,67
6. L'amélioration de la rentabilité de l'entreprise.	11	36,67	10	33,33	9	30

**Source** : Elaboré par nous même

## L'impact de la gestion logistique des approvisionnements sur la production de CP2K.



**Source :** Elaboré par nous même

D'après les résultats nous confirmons que le plus grand impact des approvisionnements est sur la modernisation des outils de production ainsi que la qualité, les couts et la capacité de production, et elle participe moyennement à la compétitivité et la rentabilité, donc en confirme les sous hypothèse concernant l'impact des approvisionnements sur la performance de la production selon le triptyque de performance (cout, qualité, délais).

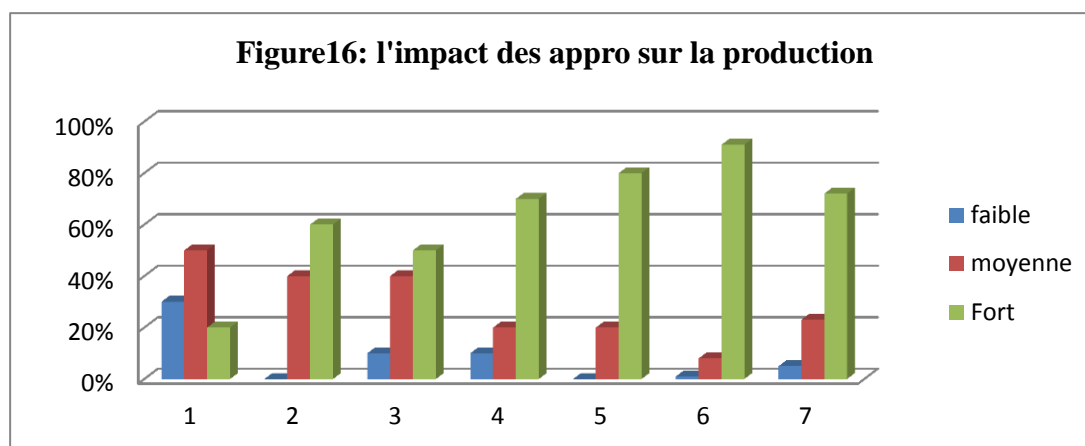
**Question09:** Comment évaluez –vous l'impact des approvisionnements sur la production ?

**Tableau III.7 L'impact de la gestion des approvisionnements sur la production.**

Question	Evaluation		
	faible	moyenne	Fort
1 .Quelle est l'évolution de la ration de productivité.	30%	50%	20%
2. Quelle est l'évolution des nombre d'arrêt pour panne.	0%	40%	60%
3. le seuil de déclenchement de réapprovisionnement des pièces de rechange est –il adéquate avec le besoin de la production.	10%	40%	50%
4. Les flux sont –ils étudié pour maitriser les goulots d'étranglement.	10%	20%	70%
5. Le suivi de la qualité de la production déclenche- il des actions correctives d'approvisionnement.	0%	20%	80%
6. Tout changement de fournisseur est –il validé par la production et la qualité	1%	8%	91%
7. l'évolution des couts d'achats des matières premières imputées.	5%	23%	72%

**Source :** élaborer par nous même

## L'impact de la gestion logistique des approvisionnements sur la production de CP2K.



Source : élaborer par nous même

Nous constatons que la plus part des activités d'approvisionnement ont un impact relatif que soit fort ou moyenne sur la production

### 3.5.3 L'analyse documentaire :

La gestion des approvisionnements effectue deux types des achats : acquisition des investissements et achats des matières premiers ; qui son mise en stocks sous formes des onze familles(11), d'où nous étudions l'impact des deux type sur la production.

#### a- Analyse du traitement de réalisation des investissements 2015.

A partir de la recherche documentaire que nous avons effectuée au niveau de l'unité CP2K, concernant le type des achats des investissements, nous constatons des déférents cas des opérations d'achats qui présentent comme suit :

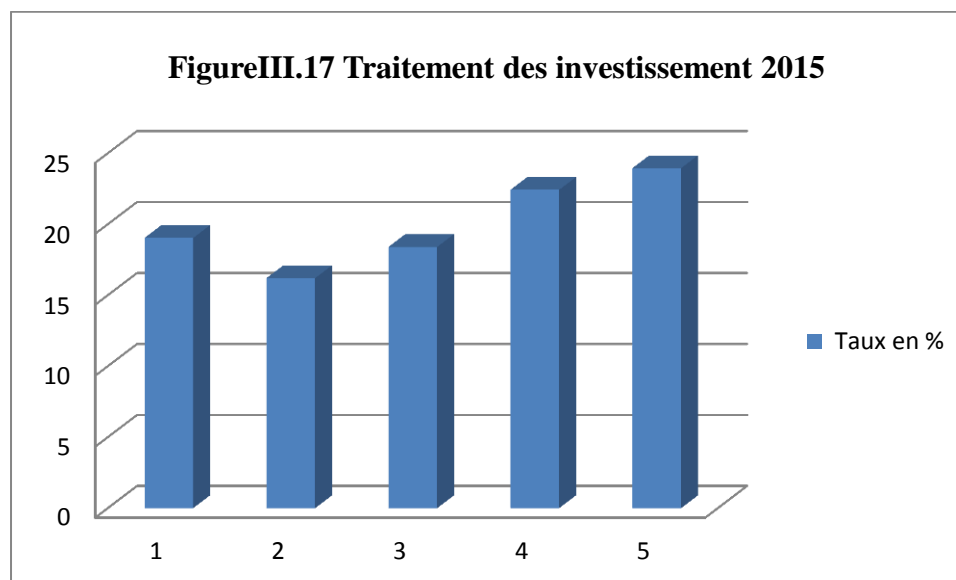
**Tableau III.8 Analyse du traitement de réalisation des investissements 2015**

Désignations	Montant en Milliers de DA	Taux en %
<b>1. Réalisation &amp; engagement</b>	<b>106349</b>	<b>19,03</b>
<b>2. Opération annulées (opportunité revue)</b>	<b>90500</b>	<b>16,2</b>
<b>3. Opération lancées et déclarées infructueuses</b>	<b>102800</b>	<b>18,4</b>
<b>4. Opération en cour de traitement au 31-12-2015</b>	<b>125200</b>	<b>22,42</b>
<b>5. Reste des opérations (achat groupé, budget insuffisant,...)</b>	<b>133857</b>	<b>23,95</b>
<b>Montant total notifié</b>	<b>558706</b>	<b>100</b>

Source : Elaboré par nous même à partir des documents interne de l'entreprise.

## L'impact de la gestion logistique des approvisionnements sur la production de CP2K.

On observe que les achats réalisés représente 19,03%, un faible pourcentage qui vas traduire par des manque à produire, Alors que le taux des opérations annulées est de 16,2% c'est un résultat d'une mauvaise gestion de planification, les opérations infructueuses est de 18,4%, les en cour sont de 22, 42, donc le processus d'achat est lourd et le reste est de 23,95%.



**Source :** Elaboré par nous même

D'après l'analyse du traitement des investissements nous constatons que les réalisations et les engagements représentent 19,03% seulement en 2015 à cause des contraintes interne et externe liés au département approvisionnement (le processus d'achats qui est lourd, budget insuffisant qui est freinée 23,95% opération des achats...), et d'après le constat tous les achats réalisés sont en états d'urgence qui ont un impact directe sur la production.

### b- L'analyse des matières première et la production :

**Tableau III.9 L'analyse des matières première et la production :**

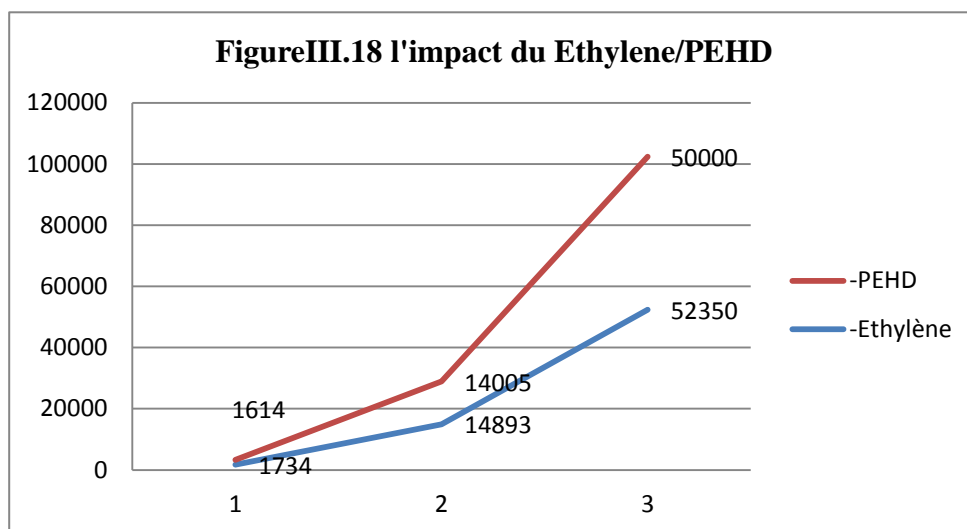
Désignation	Unité de mesure	Réalisation 2014(1)	Réalisation 2015(2)	Prévision 2015(3)	Taux de réalisation (2)/(3)	Ecart (2)-(3)
<b>matières première</b>						
-Ethylène	TM	1734	14893	52350	28%	-37457
- autres	10 <sup>6</sup> Cm <sup>3</sup>	-	-	-	-	-
<b>production</b>						
-PEHD	TM	1614	14005	50000	28%	-35995

## L'impact de la gestion logistique des approvisionnements sur la production de CP2K.

**Source :** Elaboré par nous même à partir des documents interne de l'entreprise.

Ecart = réalisation-prévision.

Taux de réalisation= réalisation /prévision.



**Source :** Elaboré par nous même

Nous constatons qu'il y'a une relation linéaire entre l'existence de la matière première principale (Ethylène) et le niveau de la production, l'entreprise ne réalise que 28% de ces objectifs de production lorsqu'elle réalise en parallèle 28% seulement des objectifs d'approvisionnement (achats d'Ethylène) donc l'efficacité de la fonction production est dépend totalement sur la base d'efficacité des approvisionnements.

### c- Explication du manque à produire :

Le manque à produire se détermine par les écarts des prévisions de production sur la base d'une année précédente et les réalisations de l'année effectuée ; les MP durant l'année 2015 par rapport aux prévisions est de 35995,151 T ce manque à produire est du principale cause suivantes :

- **Causes internes :**

A partir du tableau ci-dessous nous représentons les principales causes internes dues au manque à produire ainsi que les quantités manquant effectuer par chaque cause ces cause sont lies principalement au type d'achat des investissements.

**Tableau III.10 Les causes internes**

N°	Désignation	Quantité(T)	Pourcentage
1	Présence poisons	3064	23,43%
2	Défaillance compresseur propane	2824,161	21,74%
3	Bouchage fréquent des doseurs et carry flow	2536,24	19,4%
4	Stock haute poudre	1934,86	14,8%
5	Défaillance du compresseur éthylène	12628,92	9,66%
6	Autres causes	1081,12	8,27%
7	Défaillance DCS	325,96	2,7%
	TOTAL	13073,42	100%

**Source :** Elaboré par nous même à partir des documents interne de l'entreprise.

Nous observons que la majorité des causes du manque à produire sont liés aux défaillances des équipements 89,03% qui nécessite un renouvellement des pièces manquant au magasin du stocks, ou bien a cause du retard de réalisation des opérations des achats (les achats en cour). D'où une bonne gestion des stocks, et l'achat à la norme de qualité et en meilleure délais plus que sure amener l'entreprise à réaliser ses objectifs et minimisé le manque à produire jusqu'au beau.

- **Les causes externes :**

Les causes externes de MP sont liés à des contraintes internes de l'entreprise et qui s'articule dans le tableau suivant ;

**Tableau III.11 Les causes externes**

N°	Désignation	Quantité en T	Pourcentage
1	Manque d'éthylène	21875,50	95,43%
2	Chute de tension électrique	584,23	2,57%
3	Manque azote MESSER	462	2%
	Total	22921,73	100%

**Source :** Elaboré par nous même à partir des documents interne de l'entreprise.

D'après le tableau 95,43% des causes externes des manque à produire sont à cause d'une absence de la matière première principale (Ethylène), puisque cette matière est la base

## L'impact de la gestion logistique des approvisionnements sur la production de CP2K.

de toute la production pétrochimique d'où l'importation ne s'effectue sauf qu'il y'a un excédant au marché international.

### 3.6 Synthèse de l'enquête :

Le questionnaire adressé au personnel du CP2K relatif à l'analyse de la logistique d'approvisionnement (amont) et son impact sur la production qui nous avons permis d'avoir certains critères parmi elles :

- La plupart de personnes interrogées voient qu'il y'a une liaison importante entre le département approvisionnement et les autres structures, sur tous concernant la gestion de production ;
- La gestion des approvisionnements est constaté bonne ;
- La gestion des approvisionnements participe à la réalisation des objectifs de l'unité CP2K d'une manière efficace ;
- Une bonne gestion d'approvisionnement constitue un avantage concurrentiel ;
- La gestion des approvisionnements contribue de façon importante:
  - la minimisation des couts de production et en effet à la santé financière ;
  - la qualité des produits
  - la capacité de livraison dans les meilleurs délais aux clients ;
  - la mise à jour et la modernisation de l'outil de production ;
 Et elle participe moyennement :
  - à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise ;
  - à l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise.

Les résultats obtenus confirment les hypothèses de la réduction des couts d'approvisionnement qui constitue un avantage concurrentielle, et la qualité des achats qui influence positivement la production.

Le responsable du département approvisionnement, nous permet d'éclairer les concepts de base par le biais de l'entretien ou niveau de son bureau à l'unité CP2K ; il nous aide de récolter les constatations suivantes :

- La fonction approvisionnement a pour mission de satisfaire les besoin de l'unité CP2K en assurant :
  - la qualité : achats en norme de qualité des inputs influence la qualité des outputs.

## **L'impact de la gestion logistique des approvisionnements sur la production de CP2K.**

- le prix : acheter au minimum prix permet de minimiser les couts de production et participer à la rentabilité ainsi que la santé financière du complexe.
- le délai : tout un retarde de fourniture des besoins amené à des manques à produire et retard de livraison aux clients.
- La gestion des approvisionnements a des influences avec tous les structures (maintenance, technique, finance et juridique ...), et son impact directement à la production projeté ;
- toute rupture de stocks implique des arrêts et des manques à produire ;
- en effet l'anticipation sur les achats au son moment et la planification en prise en charge tous les contraintes internes ou externes sont les plus pertinentes facteurs clés du succès d'une gestion d'approvisionnement performante ;
- Le système d'approvisionnement caractérise par un processus d'achat préétabli ou les achats sont effectués par le service ou bien par un acheteur spécialisé et expérimenté et une gestion de stocks efficace pour répondre ou attente de la production.

### **3.6.1 Les recommandations :**

Afin d'atteindre les objectifs de la complexe CP2K et converger la production ou bon sens en terme de quantité, qualité, couts et délais ; cette contrainte tons vers l'amélioration de la gestion d'approvisionnement ; nous proposons les lignes d'amélioration suivante :

- L'informatisation du système d'approvisionnement et l'achat et la gestion de stock ;
- Le réaménagement du magasin du stock qui contient des matières inutilisable qui génère des couts et profiter de les vente dans les enchères ;
- Faire appel à des acheteurs spécialisés et expérimentés à l'international pour l'achat de l'éthylène pour éviter la rupture en stock et le manque à produire ;
- Assurer l'application du concept de la chaine logistique pour amener à la diffusion pertinente de l'information surtout le bon timing entre le déclenchement des besoins de la production et les besoins d'achat par l'utilisation des logiciels ERP et EDI ...
- Améliorer la planification des approvisionnement en collaboration avec tous les structures pour mieux anticiper les contraintes internes et gérer bien les contraintes externes.

## L'impact de la gestion logistique des approvisionnements sur la production de CP2K.

Le premier contact avec le monde de l'industrie pétrolière, m'a permis de remarquer deux choses, l'une est l'importance de la partie théorique, dont on doit comprendre l'explication scientifique du problème, et l'autre, l'importance de la pratique, dont on doit gérer les problèmes de leur côté expérimental.

L'enquête que nous avons réalisée au niveau du complexe CP2K, nous permet d'évaluer la fonction approvisionnement et tirer concrètement leur impact sur la production et le questionnaire auprès du personnel de l'entreprise et l'entretien au niveau du chef département approvisionnement, nous permettons de confirmer les hypothèses, malgré que l'analyse documentaire nous permet de tirer les défaisances concernant les ruptures en stocks de la matière première, les contraintes des achats et leur influence sur les objectifs d'entreprise qui sont traduits par des manques à produire, pour cette raison nous avons proposé quelques recommandations qui nous les jugeons efficaces pour améliorer la gestion d'approvisionnement et avoir un impact positif sur la production.

# **Conclusion générale**



Dans un contexte de mondialisation et de globalisation, le monde vit des mutations profondes avec un système très accéléré des échanges intenses de technologie et de savoir-faire. La concurrence s'est imposée sur toute entreprise productive.

Afin d'être performant et concurrentielle et pour l'ouverture à des nouvelles perspectives. Les entreprises industrielles doivent avoir un esprit de combinaison entre la fonction approvisionnement et la fonction production dans un système de gestion qui est considéré comme le poumon de ces entreprises

Il est à noter que l'efficacité de la production dépend essentiellement de l'efficacité de l'approvisionnement comme source immédiate des inputs, ainsi comme un atout majeur pour la différenciation des entreprises sur un marché en perpétuelle croissance, et soumis à une forte concurrence. Pour cela toutes les firmes tentent de mettre en place une politique de gestion efficace qui leur permettra d'atteindre leurs objectifs.

L'objet de notre travail de recherche vise à analyser la logistique d'approvisionnement déterminer leur impact sur l'efficacité de la gestion de production d'une entreprise industrielle. Pour ce fait, nous avons puisé dans les ressources bibliographiques afin de cerner théoriquement notre sujet de recherche et bien comprendre les principes de la logistique d'approvisionnement et de production de l'entreprise.

Sans doute, l'utilisation des études environnementales de l'entreprise nous amènent à cerner la problématique de recherche à l'aide d'un questionnaire auprès des personnes de l'organisme d'accueil 'complexe CP2K', l'entretien au niveau du chef département des approvisionnements ainsi que la recherche documentaire.

A travers notre travail, nous avons constaté que la politique d'achat de matières premières et conditionnement adopté **par CP2K** est plus au moins efficace à cause des contraintes internes liées au processus d'approvisionnement et d'autres contraintes externes à cause de la rareté de matière première principale (éthylène) qui doit être actuellement importée puisque le seul complexe qui produit cette matière en Algérie a fermé ses portes.

Le constat des magasins, nous permet de remarquer que l'entreprise n'adopte pas une méthode de gestion pour minimiser ses coûts des stocks, les magasins sont pleins de pièces de rechange inutilisables et obsolètes, alors on ne peut pas dire que l'entreprise gère bien les coûts de stock, tout ça implique que la deuxième hypothèse est infirmée puisque les coûts ne constituent pas un avantage concurrentiel pour l'entreprise l'osque elle ne les maîtrise pas.

On a analysé les résultats de la gestion d'approvisionnement et les causes des manques à produire cela pour arriver à répondre à la question principale qui est : Quel est l'impact de la gestion de la logistique d'approvisionnement (amont) sur l'efficacité de la production du CP2K?

Ce travail de recherche nous a permis de dire que la gestion d'approvisionnement adopté par la CP2K est plus au moins efficace.

Donc, l'hypothèse infirmée est que la méthode d'approvisionnement de CP2K exerce un impact positif sur la production, car tout au long de notre travail, nous avons constaté des insuffisances citées précédemment durant le déroulement du processus d'approvisionnement.

Un essai de recommandation et suggestion a été proposé afin que la CP2K exploite tous ses points forts, mais surtout pour trouver des solutions à ses faiblesses afin de maintenir sa part de marché voire l'accroître.

Durant notre travail on a rencontré les difficultés suivantes :

- Le manque de compétence des certaines employeurs qui nous orientent vers le mauvais sens et qui ne nous donnent pas les informations exactes sur le déroulement de travail alors ils nous créent des contradictions avec les donner documentaires.
- Le manque de collaboration de certain responsable de départements ce qui nous a empêchés d'avoir certaines données.

Ce stage que nous avons menées au sein du complexe CP2K nous a permet d'élargir nos connaissances, acquise durant les années d'études qui fut pour nous une expérience enrichissante.

Mais malgré l'effort que nous avons fourni pour élaborer ce mémoire, nous estimons qu'on est loin de pouvoir expliquer et de bien détailler ses contraintes de façon plus approfondie. En fin, nous espérons que notre travail de recherche nous a permis de mieux comprendre le déroulement de la gestion d'approvisionnement à une entreprise de l'industrie pétrochimique . Ainsi son impact sur la fonction production.

On espère que notre étude fera appel à d'autres pour suivre la continuité de la croissance de la CP2K pour constater l'intégration des autres maillons de l'entreprise qui amène à étudier l'impact de l'amont sur l'aval pour concrétiser la notion de la Chaine logistique au niveau des entreprises Algériennes .

# **Bibliographie**

## **Bibliographie**

### **I. Ouvrage :**

1. <sup>1</sup> BARTANE : « *pratique achats, édition d'organisation* », paris, 1978.
2. BENICHOU Jacques : « *système d'approvisionnement et gestion des stock* », les édition d'organisation universitaire, paris, 1991.
3. BALLANDE Stéphane, BOUVIER Anne-Marie : « *Management de l'entreprise* », DUNOD, Paris, 2011.
4. BLONDEL François : « *gestion de la production* », DUNOD, Belgique, 2007.
5. <sup>1</sup> BRUEL (O), « *politique d'achat et gestion des approvisionnement* », Dunod, Paris, 1996.
6. COURTOITS (A), PILLET(M) et MARTIN-BONEFOUS(C) : « *gestion de la production*», édition organisation, paris
7. Florence Gillet-Goinard et MAIMI Laurent : « *Toute la fonction production* », DUNOD, 2007.
8. <sup>1</sup> FOURNIER Paul, MÉNARD Jean-Pierre : « *gestion de l'approvisionnement et de stock* », GAETAN MORIN, Canada, 2004.
9. <sup>1</sup> GATACAPE Anne, MEDAN Pierre : « *Management de production concept et méthode* », DUNOD, Paris, 2009.
10. GERBIER, (Jean) : *Organisation et fonctionnement de l'entreprise*, édition LAVIOSIER, Paris, 1993.
11. <sup>1</sup> JAVEL Georges : « *organisation et gestion de la production* », DUNOD, Belgique, 2004.
12. LAORENTIE Jean et autres : « *processus et méthode logistique* », AFNOR, Paris, P100
13. LE GOFF Joan, BENSEBAA Faouzi : « *mesurer la performance de la fonction logistique* », EYROLLES, Paris, 2009,
14. LE MOIGNE, REMY : « *Supply Chain management achat, production logistique transport et vente*», Dunod, Paris, 2013.
15. MEDAN (P), et (A) : « *logistique et splay chaine management, intégration, collaboration et risques dans la chaine logistique globale* » Dunod,Paris , 2008 .
16. RAMA Rao: « *Logistics and supply chain Management* », Cours inédit, UNR-Butare, 2000-2001.

17. <sup>1</sup> PERSON, Helene : « *guide pratique de la fonction achat et approvisionnement en PME/PMI* », Maxima, Paris ,2000.
18. <sup>1</sup> ROGER Perrotin , SOULET DE BRUGIERE François : « *le manuel des achats ,processus, management ,Audit* »,EYROLLES, 2007 .
18. ROUX(M) :« *entrepôt et magasins* », EYROLLES, paris, 2008.
20. ZERMATI Pierre : « *pratique de la gestion des stocks* », DUNOD, Paris, 1996.

## **II.DICTIONNAIRE :**

1. LE PETI LAROUSSE, Dictionnaire encyclopédique illustré,édition1985.

## **III.Les travaux universitaires :**

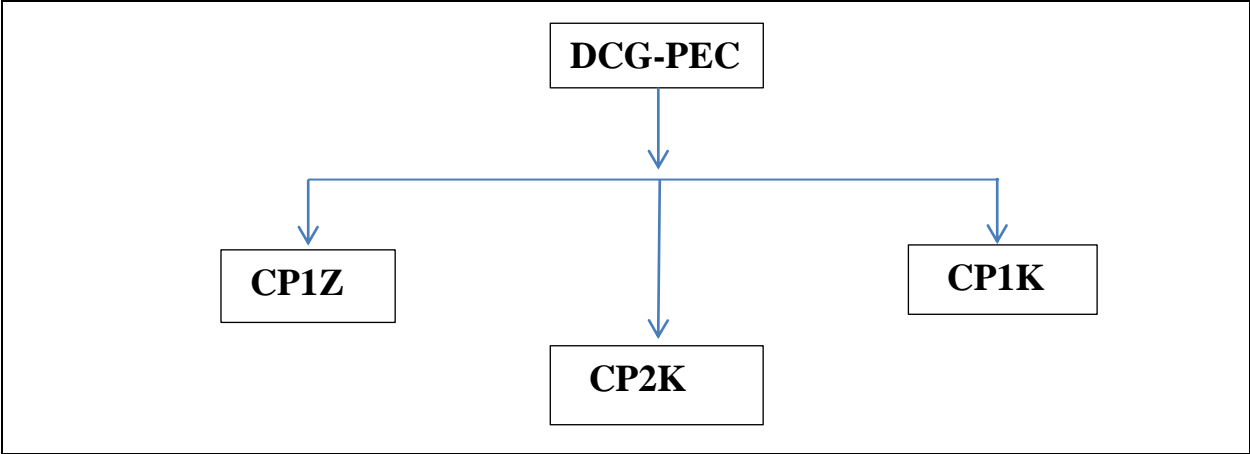
1. BOUBENE Yasmine, BOUGUERRA Nesrine, « *analyse et évaluation de la fonction achat/approvisionnement* », 2012.

## **III.Webographie :**

1. <http://www.larousse.fr/dictionnaires>
2. <http://www.lecoindesentrepreneurs.fr/logistique-entreprise>.
3. <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Fonctions-logistiques>.
4. <https://fr.wikipedia.org/wiki/Approvisionnement>
5. <http://www.cat-logistique.com/vocabulaire.htm>


# ANNEXES

**Annexe n°01 : Organigramme du groupe SONATRACH**



**Source :** élaborer par nous meme du document de l'entrepri

# Annexe n°2 : Organigramme de l'unité CP2K

	<b>ACTIVITE AVAL</b>		Réf : AVL-A-288
	<b>DIVISION PETROCHIMIE</b>		Rév : 0
	<b>MANUEL INTERNE D'ORGANISATION</b>		Page : 2 de 45
<b>ORGANIGRAMME DU COMPLEXE POLYETHYLENE HAUTE DENSITE - CP2K</b>			

16 JAN 2012

321	DIRECTEUR COMPLEXE
	CP2.K

04	ASSISTANT SURETE	02	SECRETARE
	INTERNE		


19	DEPART. SYSTEMES	05	CELLULE PASSATION
	D'INFORM & DE GESTION		DES MARCHES

140	SOUS - DIRECTION	54	SOUS - DIRECTION
	EXPLOITATION		PERSONNEL

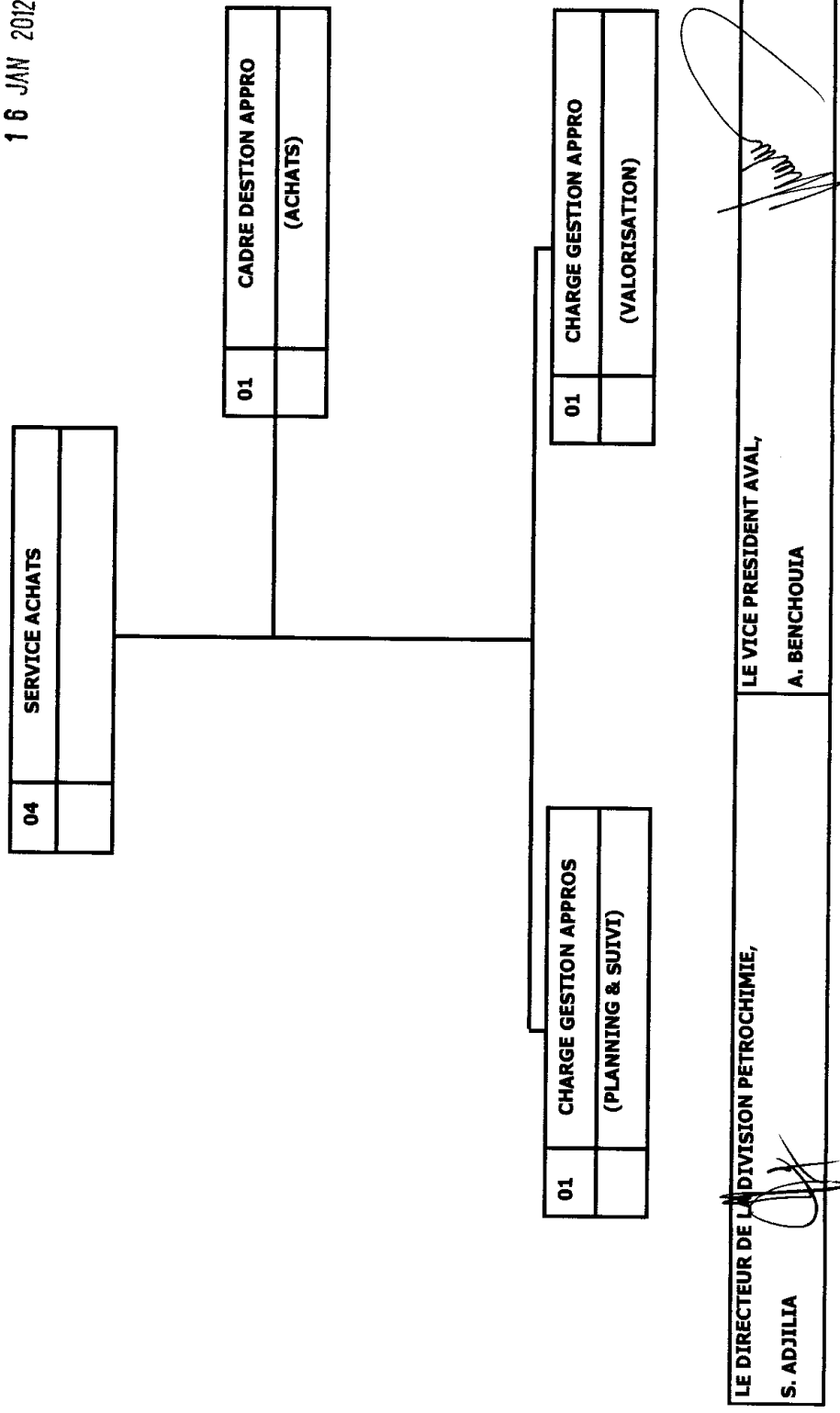
27	DEPARTEMENT	25	DEPARTEMENT	34	DEPARTEMENT	10	DEPARTEMENT
	TECHNIQUE		FINANCES & JURIDIQUE		SECURITE		TRAVAUX NEUFS

LE DIRECTEUR DE LA DIVISION PETROCHIMIE, S. ADJILIA	LE VICE PRESIDENT AVAL, A. BENCHOUJA
--	---


**ANNEXE 3 : ORGANIGRAMME DU SERVICE ACHATS**

	<b>ACTIVITE AVAL</b> <b>DIVISION PETROCHIMIE</b>		<b>Réf :</b> AVL-A-288
	<b>MANUEL INTERNE D'ORGANISATION</b>		<b>Rév :</b> 0
	<b>ORGANIGRAMME DU COMPLEXE POLYETHYLENE HAUTE DENSITE - CP2K</b>		<b>Page :</b> 33 de 45

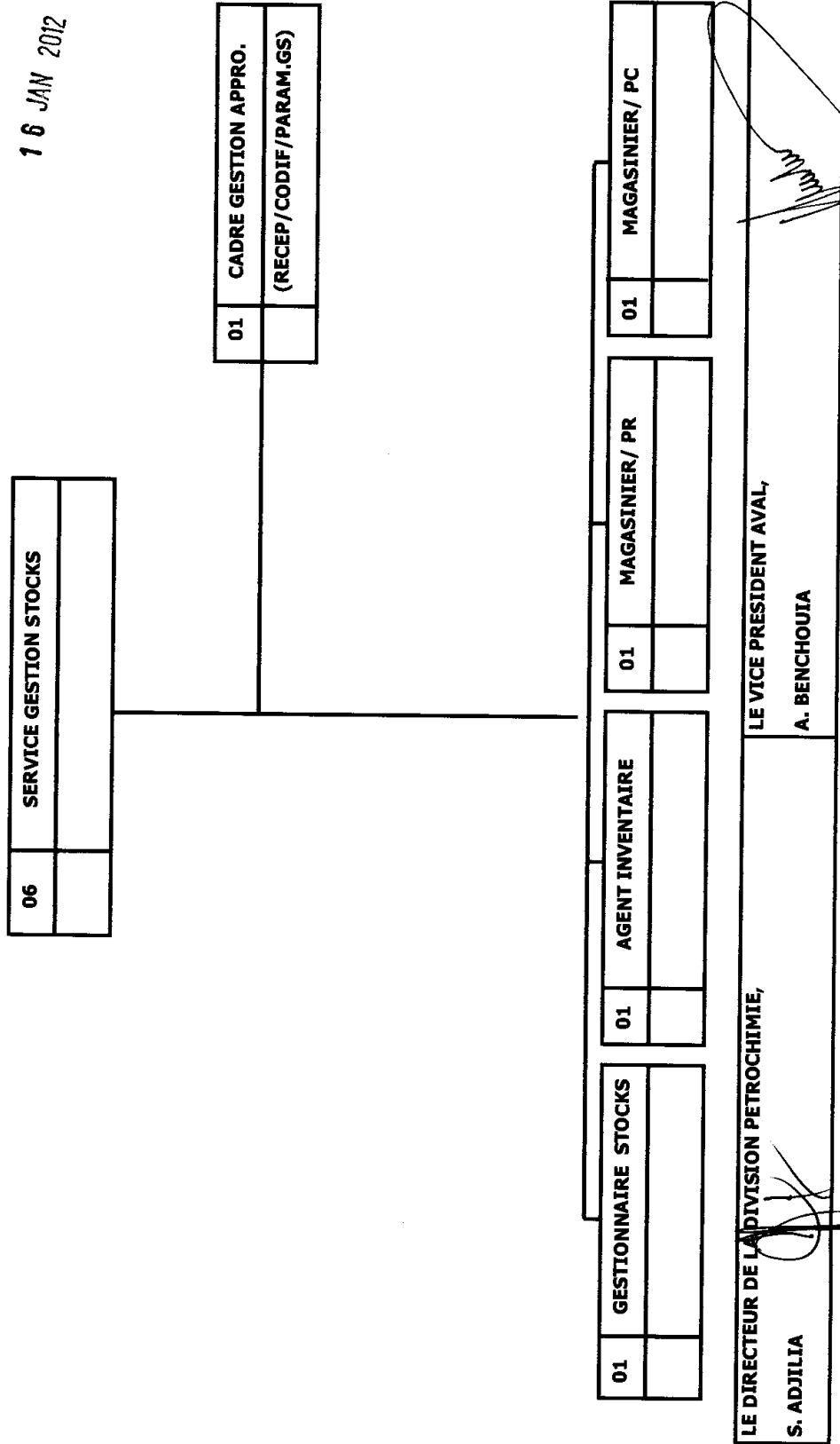
16 JAN 2012



**ANNEXE 4 ; ORGANIGRAMME DU GESTION DES STOCKS**

	<b>ACTIVITE AVAL DIVISION PETROCHIMIE</b>	<b>Réf :</b> AVL-A-288
	<b>MANUEL INTERNE D'ORGANISATION</b>	<b>Rév :</b> 0
	<b>ORGANIGRAMME DU COMPLEXE POLYETHYLENE HAUTE DENSITE - CP2K</b>	<b>Page :</b> 34 de 45

16 JAN 2012



ANNEXE 5



**D C G Pétrochimie  
Division Exploitation  
Complexe CP2.K**

**DOSSIER D'APPEL D'OFFRES**

**N° 001/A/ CP2K/2014**

**RELATIF A :**

**LA FOURNITURE DE :**

- Ensemble Moto-Compresseur d'éthylène avec accessoires & équipements annexes
- Ensemble Moto-Compresseur Booster des vapeurs d'éthylène de stockage avec accessoires & équipements annexes

**POUR LE COMPLEXE CP2.K**

**Mode de passation**

**Appel d'offres national et international ouvert**

**ANNEXE 6 :FICHIE FOURNISSEURE**

N°	FOURNISSEUR	PAYS	PERSONNE A CONTACTER	FAX	TEL	E-mail
1	STRUYF	Belgique	Mr: Pierre STRUYF	32 3 470 10 39	32 3 470 10 20	
2	QUIRI	France	Mr:Xavier BURGUN	03 88 81 20 32	03 90 20 04 56	
3	FOURÉ LAGADEC MÉDITERRANÉE	France	Melle:Christiane MONTAGNE	04 42 74 39 31	04 42 10 21 70	
4	AGRIANDRE	France	Mr:Lionel PERRE	33 0 2 32 30 91 89	33 0 2 32 32 85 00	
5	A.C.M	France	Mr:Yves FIORDA	0033 4 78 00 71 52		
6	TRIPLY	Italie	Mr:Torrigiani VANNI	00 39 0331 263 796		
7	ASTRA	Italie	Mr:F.BERGAMASCO	00 39 0131 355 555		
8	PROCESS SYSTEMS	France	Mr:F.LEROY	33 2 41 21 19 59	33 2 41 21 19 40	
9	VERDON	Belgique	Mr:Etienne CUSSE	00 32 71 46 83 87	00 32 71 46 83 96	

## **ANNEXE 7 /Entretien**

Dans le cadre de présentation du mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de mastère 2 en science commerciales, option : Distribution et Splay Chain Management ; notre travail intitulé « essai d'analyse de la logistique d'approvisionnement et ses effet sur la production au niveau de POLYMED »

Nous avons élaboré un entretien en cinq (5) question qui va nous permettre de récolter les informations nécessaires pour les exploiter à notre mémoire de fin d'étude ; donc pouvez-vous m'accorder quinze minutes de votre temps pour répondre à mon questionnement.

Monsieur le responsable de l'approvisionnement :

Question 01 : vous êtes le responsable de l'approvisionnement au sein de POLYMED ; vous pouvez me dire quelles sont votre missions ?

.....  
.....

Question 02 : Quel est le rôle joué par la fonction approvisionnement au sien de POLYMED ?

.....  
.....

Question 03 : Dans la Chain logistique ; la fonction approvisionnement est liée au d'autres fonctions quel est son impact sur la fonction production spécialement ?

.....  
.....

Question 04 : Est-ce que la gestion des approvisionnements participe à l'évolution de chiffre d'affaire ; si oui comment ?

.....  
.....

Question 05 :Pensez-vous qu'une bonne gestion d'approvisionnement constitue un avantage concurrentiel ?

.....  
.....

Question 06 : Selon vous quelle sont les facteurs clé du succès d'une gestion d'approvisionnement plus performante ?

.....  
.....

Question 07 : Les approvisionnements de l'entreprise sont-ils le fait d'un service achat ou d'un acheteur spécialisé et expérimenté ?

.....

## **ANNEXE 8/Questionnaire**

Dans le cadre d'une recherche scientifique sur notre mémoire de fin cycle en vue d'obtention d'un master en sciences commerciales à l'EHEC ex INC ,notre thème de travail est « essai d'analyse de la logistique d'approvisionnement et ses effet sur la production » Afin de mener à bien notre recherche, on vous prie de cocher les réponses les plus appropriées , il n'y a pas des bonnes au des mauvaises réponses ; tous les informations que vous donnez dans ce questionnaire seront anonymes et traitées uniquement à des fin statistique ; et je vous remercie de répondre avec sincérité et spontanéité l'intégralité du questionnaire.

-Veillerez cocher une seule réponse pour chaque question.

- **Le sexe :**

Masculin

Féminin

- **Age :**

Moins de 30 ans

Entre 30 Et 40 ans

Plus de 40 ans

- **Ancienneté :**

Moins de 5ans

Entre 5 Et 10ans

Plus de 10ans

- **Catégorie socioprofessionnelle :**

Cadre

Maitrise

Exécutant

- **La direction :**

Approvisionnement

Finance

Production

Personnel

Technique

Commercial

- **Question 01** : votre La direction travaille –elle en étroite collaboration avec la direction approvisionnement ?

- Oui  
 Non

- **Question02** : Pensez –vous que l’impact de la gestion d’approvisionnement sur l’efficacité de votre direction est :

- Importante                       Moyenne                       Faible

- **Question 03** : Comment trouvez-vous la gestion d’approvisionnement ou sein de CP2K ?

- Bonne  
 Mauvaise

- **Question 04**: comment trouvez-vous la participation de la gestion d’approvisionnement dans la réalisation des objectif de l’entreprise ?

- Fort                                       Moyenne                                       Faible

- **Question 05** : La gestion d’approvisionnement contribue-elle à l’efficacité du complexe ?

- Oui  
 Non

- **Question06** : Une bonne gestion d’approvisionnement constitue un avantage concurrentiel ?

- Oui  
 Non

- **Question07** : Comment évaluez –vous la contribution de l’approvisionnement dans ces propositions ?

Désignation	Forte	Moyenne	Faible
1. L’amélioration de la compétitivité de l’entreprise.			
2. La mise à jour et la modernisation de l’outil de production			
3. l’amélioration de la santé financière en minimisant les couts de production.			
4. la qualité des produits			
5 .La capacité à livrer les produits dans les meilleurs délais aux clients			
6. L’amélioration de la rentabilité de l’entreprise			

- **Question08** : **Évaluation des activités de la gestion des approvisionnements :**

<b>Evaluation des achats</b>		
<b>Activités</b>	<b>Réalisation</b>	<b>Importance</b>
1. Prospector et identifier des fournisseurs potentiels	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peut importante
2. Application d’une politique d’achat efficiente.	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peut importante
3. Participer à la négociation avec les fournisseurs	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peut importante
4. déterminer la périodicité et le volume des commandes.	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peut importante
5. suivre les commandes et contrôle la qualité des appro	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peut importante
6. organiser la réception des produits	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peut importante
7. assurer une veille	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peut importante
8. participer à la minimisation des couts d’achats.	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peut importante
<b>Taux d’activité des achats</b>	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peut importante

### Evaluation des gestions des stocks :

Activité	Réalisation	Importance
1. tenir les stocks en valeur.	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peut importante
2. définir et suivre les indicateurs de qualité de la gestion physique des produits.	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peut importante
3. élaborer le niveau et la nature des stocks de sécurité.	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peut importante
4. choisir les modèles de gestion adaptés à chaque catégorie de stocks.	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peut importante
5. définir la politique de gestion des stocks spéculatifs.	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peut importante
6. gérer les flux des informations concernant les produits et les mouvements.	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peut importante
7. organiser l'entreposage.	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peut importante
8. maîtriser les couts de chaque catégorie de stocks.	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peut importante
<b>Taux d'activité de la gestion des stocks</b>	<input type="checkbox"/> Activité réalisée <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peut importante

- **Question09 : Impact sur la production :**

Question	Evaluation		
	faible	moyenne	Fort
1. Quelle est l'évolution de la ration de productivité.			
2. Quelle est l'évolution des nombre d'arrêt pour panne.			
3. le seuil de déclenchement de réapprovisionnement des pièces de rechange est –il adéquate avec le besoin de la production.			
4. Les flux sont –ils étudié pour maîtriser les goulots d'étranglement.			
5. Le suivi de la qualité de la production déclenche- il des actions correctives d'approvisionnement.			
6. Tout changement de fournisseur est –il validé par la production et la qualité			
7. Existe-t-il une méthode pour calculé le %stock mort, les commandes urgentes, le %transport en urgence.			
8. Est-ce que l'imputation des couts d'achats des matières premières est augmentée.			

# **TABLE DES MATIERES**

Dédicace

Remerciement

Résumé

Abstract

الملخص

Liste des figures

Liste des tableaux

Sommaire

Introduction générale.....1

Chapitre 1 : Gestion de la logistique d’approvisionnement.....2

1. Généralités sur la logistique.....3

1.1. Historique.....3.

1.2. Définition de logistique.....4

1.3 Le rôle de la logistique entreprise .....5

1.4. Types de la logistique.....6

1.4.1 Logistique des biens et services .....6

1.4.2 La logistique des transports .....7

1.5 Définition du Supply Chain management.....9

1.5 .Objectifs de la logistique.....9

1.6 .Définition de la Supply Chain Management..... 9

1.6 La différence entre la Supply Chain et Sppluy Chain Management et la logistique.. 9

1.7 Les enjeux de la Supply Chain .....9

2. La logistique d’approvisionnement.....10

2.1. la fonction approvisionnement .....10

2.1.1 Définition de la logistique d’approvisionnement .....11

2.1. 2 Objectifs de la fonction approvisionnement.....	11
2.1.3 Processus d'approvisionnement .....	12
2.4 Processus d'approvisionnement .....	12
2.1.3.1 Calcul des besoins.....	12
2.1.3.2 Evaluation et la sélection des fournisseurs.....	12
2.1.3.3 Passation des commandes.....	13
2.1.3.4. Le suivi des livraisons.....	13
2.1.3.4. Réception de la livraison.....	13
2.1.3.5 Paiement de la facture fournisseur.....	13
2.1.4 Les politiques d'approvisionnement .....	14
2.1.4.1 Approvisionnement à Date variable/Quantité fixe : méthode du point de commande .....	15
2.1.4.2 Approvisionnement à Date fixe /Quantité fixe : Réapprovisionnement fixe périodique .....	16
2.1.4.3 Approvisionnement à Date fixe /Quantité variable : Complètement périodique .....	17
2.1.4.4 Approvisionnement à Date variable/Quantité variable .....	17
<b>3. Etats de connaissance de la fonction achat et gestion des stocks ...</b>	<b>18</b>
3.1 La fonction achats .....	18
3.1.1. Historique de la fonction achat dans l'entreprise :.....	18
3.1.2 Définition de la fonction achat :.....	18
3.1.3 Les stades de développement de la fonction achat :.....	19
3.1.4 Le rôle de fonction achat :.....	22
3.1.5 Le processus d'achat:.....	22

<b>3.1.5.1. La définition des besoins :</b>	<b>23</b>
<b>3.1.5.2. La démarche marketing :</b>	<b>24</b>
<b>3.1.5.3. L'évaluation des fournisseurs :</b>	<b>24</b>
<b>3.1.5.4. La consultation des fournisseurs et négociation :</b>	<b>24</b>
<b>3.1.5.5 La contractualisation :</b>	<b>25</b>
<b>3.1.5.6 L'exécution :</b>	<b>25</b>
<b>3.2 La gestion des stocks:</b>	<b>25</b>
<b>3.2.1 Définition d'un stock :</b>	<b>26</b>
<b>3.2.1.1 Stock et régulation :</b>	<b>26</b>
<b>3.2.2 Définition de la gestion de stock :</b>	<b>27</b>
<b>3.2.3 Types de gestion des stocks :</b>	<b>28</b>
<b>3.2.3.1 gestions mono magasin :</b>	<b>28</b>
<b>3.2.3.2 gestions multi magasin :</b>	<b>28</b>
<b>3.2.4 L'utilité des stocks :</b>	<b>29</b>
<b>3.2.5 Inconvénients du stock :</b>	<b>30</b>
<b>3.2.6 Les catégories des articles des stocks :</b>	<b>30</b>
<b>3.2.7 Coûts liés au stock :</b>	<b>31</b>
<b>3.2.7.1 Le coût de première acquisition :</b>	<b>31</b>
<b>3.2.7.2 Le coût de passation commande (ou de lancement) :</b>	<b>32</b>
<b>3.2.7.3 Le coût d'achat :</b>	<b>32</b>
<b>3.2.7.4 Le coût de possession :</b>	<b>32</b>
<b>3.2.8. Les méthode de valorisation de stock :</b>	<b>33</b>
<b>3.2.8.1. La méthode du coût moyen pondérée :</b>	<b>33</b>

3.2.8.2. La méthode « FIFO » ou première entrée - première sortie .....	34
3.2.8.3 La méthode « LIFO » ou dernière entrée - première sortie :.....	34
3.2.8.4. La méthode des coûts approchés au coût théorique :.....	34
3.2.8.4. La méthode des coûts approchés au coût théorique :.....	35
3.2.9.1 L'analyse ABC:.....	35
3.2.9.2 L'analyse 20/80 :.....	36

3.2.9.3 Le Modèle de Wilson : .....	36
-------------------------------------	----

## **Chapitre 2 : Approche théorique sur la gestion de la production**

.....	41
<b>1. Approche représentatif de la production :.....</b>	<b>41.</b>
1.1.Historique :.....	41
<b>1.2 Définition de la production:.....</b>	<b>42</b>
1.3.Différence entre production et fabrication :.....	42
1.4.La fonction production :.....	43
1.3.Les objectifs de la fonction production :.....	45
<b>2. La gestion de la production :.....</b>	<b>46</b>
2.1. Définition de la gestion de production :.....	46
2.3 Organisation de gestion de la production.....	47
<b>2.2. Les domaines de la gestion de production : .....</b>	<b>47</b>
2.3.1 Le bureau des méthodes :.....	48
2.3.3 Le bureau de planification :.....	48
2.3.3 Le bureau de planification :.....	48
2.3.4 Le bureau d'ordonnancement :.....	48
2.3.5 Les ateliers de production :.....	49
2.4 Les typologies de production :.....	49
2.4.1 Les types de productions selon les quantités fabriquées.....	49

2.4.2 Les types de productions selon la structure du produit.....	50
2.4.2 Les types de productions selon la structure du produit.....	50
2.4.3 Les types de productions selon les exigences de la clientèle.....	51
2.4.4 Les types de productions selon la nature des flux.....	52
2.4.5 Les type de productions selon les processus de production :.....	52
<b>3. Les outils et les méthodes de la gestion de production :.....</b>	<b>54</b>
3.1 Les méthodes de gestion:.....	54
3.1.1 Le PIC.....	55
3.1.2 LE PDP.....	55
3.1.3 Le calcul des besoins nets (CBN).....	56
3.1.4 Les ordre de fabrication (OF).....	57
3.1.5 La planification de la production dans l'entreprise.....	57
3.2 Les outils d'amélioration de la production .....	58
3.2.1 Le SMED .....	59
3.2.2 Les 5 S .....	60
3.2.3 MRP : .....	61
3.2.4 La méthode Juste-à-temps .....	63
<b>Chapitre 3 : L'impact de la gestion de la logistique</b> <b>d'approvisionnement sur la production de</b> <b>CP2K.....</b>	<b>67</b>
<b>1. Présentation de l'unité CP2K :.....</b>	<b>68</b>
<b>1. Présentation de l'unité CP2K :.....</b>	<b>68</b>
1.1.2. Généralité sur le domaine pétrochimique :.....	68
1.1.3 L'organisme du groupe : .....	69
1.2 Présentation du Complexe CP2K : .....	69
1.2.1 Implantation du Complexe: .....	69
1.2.2 Description de l'usine :.....	70
1.2.3 Découpage du complexe:.....	71
1.2.4 Installations principales de l'usine :.....	72

<b>1.2.5 Installations auxiliaires :</b>	<b>72</b>
<b>1.2.6 L'effectif de complexe :</b>	<b>72</b>
<b>1.2.7 Destination des produits :</b>	<b>73</b>
<b>1.2.8 Organigramme du complexe:</b>	<b>73</b>
<b>2. Gestion de la logistique d'approvisionnement du CP2K:</b>	<b>74</b>
<b>2.1. Présentation de département d'approvisionnement :</b>	<b>74</b>
<b>2.2. L'organisation de département d'approvisionnement :</b>	<b>74</b>
<b>2.3. Les mission de département d'approvisionnement :</b>	<b>74</b>
<b>2.4. Présentation de la gestion d'approvisionnement :</b>	<b>75</b>
<b>2.4.1 Généralité sur le service achat :</b>	<b>75</b>
<b>2.4.1.1 les missions de la fonction achat :</b>	<b>75</b>
<b>2.4.1.2 Les objectif –achats :</b>	<b>76</b>
<b>2.4.1.3 Organigramme du service achat :</b>	<b>76</b>
<b>2.4.1.3 Organigramme du service achat :</b>	<b>76</b>
<b>2.4.1.4 Le processus d'achat selon le system CP2K:</b>	<b>76</b>
<b>2.5.1.5 Des modes de passation de marché :</b>	<b>79</b>
<b>2.5.2 Généralité sur le service gestion de stock :</b>	<b>80</b>
<b>2.5.2.1 Les missions du service :</b>	<b>80</b>
<b>2.5.2.2 Les objectifs du service :</b>	<b>80</b>
<b>2.5.2.3 La méthode de réapprovisionnement appliquée :</b>	<b>81</b>
<b>2.5.2.4 Organigramme de la gestion de stock :</b>	<b>81</b>
<b>2.5.2.5 Structure de la gestion de stock :</b>	<b>81</b>
<b>3. Déroulement de l'enquête et les résultats :</b>	<b>83</b>
<b>3.1. La méthodologique d'enquête :</b>	<b>83</b>

<b>3.2. Les atouts de l'enquête :</b>	<b>83</b>
<b>3.3. La méthode de recherche</b>	<b>84</b>
<b>3.4. Les outils de la recherche :</b>	<b>84</b>
<b>3.4.1 L'entretien :</b>	<b>84</b>
<b>3.4.2 Le questionnaire :</b>	<b>85</b>
<b>3.5 L'analyse de l'enquête :</b>	<b>86</b>
<b>3.5.1 L'analyse de l'entretien</b>	<b>86</b>
<b>3.5.2 L'analyse du questionnaire</b>	<b>88</b>
<b>3.5.3 L'analyse documentaire :</b>	<b>96</b>
<b>3.6 Synthèse de l'enquête</b>	<b>100</b>
<b>3.6.1 Les recommandations</b>	<b>101</b>
<b>Conclusion générale</b>	<b>104</b>

**Bibliographie**

**Annexes**

