

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

EHEC

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

Option: Distribution & Supply Chain Management

Thème:

**Essai d'analyse du processus
d'approvisionnement au sein de l'entreprise**

Etude de cas : « IMC »

Industries Médico-chirurgicales

Présenté par:

Mlle. Narimène FARAH

Encadreur:

Mme. Ouardia LAOUDJ

Maître de conférences « A » à EHEC d'Alger

03^{ème} promotion

Septembre 2016

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

EHEC

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

Option: Distribution & Supply Chain Management

Thème:

**Essai d'analyse du processus
d'approvisionnement au sein de l'entreprise**

Etude de cas : « IMC »

Industries Médico-chirurgicales

présenté par:

Mlle. Narimène FARAH

Encadreur:

Mme. Ouardia LAOUDJ

Maître de conférences « A » à EHEC d'Alger

03^{ème} promotion

Septembre 2016

Dédicaces

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

❖ *Mes chers parents qui ont attendu avec patience les fruits de leurs sacrifices et qui m'ont permis de devenir ce que je suis aujourd'hui*

Que dieu vous protège et vous procure bonne santé et longue vie ;

❖ *A ceux que j'aime le plus : ma sœur AMINA, mes frères ISSAM, ABDERAOUF et ma belle sœur ZINA ;*

❖ *A mon unique neveu ADEM ;*

❖ *A toute ma famille.*

❖ *A mes chers amies et amis, Imene, Amina, Afaf, Lynda, Mohammed pour leurs soutiens et pour les bons moments partagés ensemble.*

❖ *Et à tous ceux qui m'ont encouragé tout au long de l'élaboration de ce travail.*

Narimène

Remerciements

Avant tout propos, je remercie « ALLAH » de m'avoir donné le courage, la volonté, la santé et la patience pou pouvoir réaliser ce travail.

*Je tiens à exprimer mes sincères remerciements à **Madame Ourdia LAOUDJ** pour sa disponibilité, sa patience, et ses judicieuses orientations.*

*Un grand merci à Monsieur **BETTAYEB Abdenour** Directeur adjoint de la direction « Approvisionnement et Gestion des stocks » à **IMC** de m'avoir intégré rapidement au sein de son groupe et à mon maître de stage monsieur **MISSAOUI Mouloud** chef de service du département qui m'a orienté tout au long de cette expérience professionnelle avec beaucoup de patience et de conseils précieux.*

Je tiens à remercier également les membres du jury de me faire l'honneur d'évaluer mon travail.

*Mes sincères remerciements à l'ensemble des enseignants de l'**EHEC** à qui je témoigne ma gratitude pour le savoir qu'ils partagent et pour m'avoir guidé durant le cursus universitaire.*

*Ainsi à l'ensemble du personnel de la société **IMC** pour leur accueil sympathique et leurs orientations et conseils durant mon stage.*

Je tiens à remercier vivement tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

MERCI

Résumé

La satisfaction des exigences des clients est la préoccupation de toute entreprise dans un environnement concurrentiel. Pour cela, produire et livrer dans des délais précis, à des coûts réduits et compétitifs sont l'objectif de chaque entité afin de créer un avantage concurrentiel.

Cependant, pour beaucoup d'entreprise, l'amélioration de la compétitivité et de la création de valeur se joue dans la logistique amont, c'est à dire, le domaine des achats et approvisionnements qui vise à assurer la circulation des produits entrants et sortants des sites de production.

La mission de la fonction approvisionnement dans l'entreprise est de procurer, dans les meilleures conditions de qualité, de coûts, de délais et de sécurité tous les biens et / ou services dont l'entreprise a besoin pour ses activités. Donc, elle suit un processus d'approvisionnement qui comprend l'ensemble des étapes et opérations permettant de disposer de ces besoins.

Ce mémoire de fin de cycle est un essai d'analyse du processus d'approvisionnement au sein de l'entreprise industrielle : Industries Médico-chirurgicales/ Sarl « **IMC** » ;

L'objectif de notre travail est, dans un premier temps, de présenter un état des connaissances liées à la logistique et la gestion du processus d'approvisionnement. Dans un deuxième temps, d'essayer de détecter et d'analyser les dysfonctionnements existants dans le processus d'approvisionnement d'**IMC** afin de tenter d'apporter une amélioration, suivant une démarche qualitative pour la collecte de données.

Pour conclure, nous avons jugé utile d'identifier les forces et faiblesses de l'entreprise ainsi que quelques suggestions pour améliorer le processus d'approvisionnement.

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

Abstract

Satisfying customer requirements is the concern of any business in a competitive environment. For this, produce and deliver within a specific time, at reduced and competitive costs are the goal of every entity to create a competitive advantage.

However, for many businesses, improving competitiveness and creating value is played in the upstream logistics, that's mean, the area of purchasing and procurement, which aims to ensure the flow of incoming and outgoing goods production sites.

The mission of the procurement function within the company is to provide, in the best conditions of quality, cost, time and security all goods and / or services the company needs for its activities. So it follows a procurement process that includes all steps and operations to provide these needs.

This memoir is an essay to analyze the procurement process within the industrial business: Industries Médico-chirurgicales "IMC";

The aim of our work is, at first, to present the state of knowledge related to logistics and management of the procurement process. Secondly, try to detect and analyze the dysfunction existing in the IMC procurement process to try to make an improvement, following a qualitative approach to data collection.

In conclusion, we found it useful to identify the strengths and weaknesses of the company and some suggestions to improve the procurement process.

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

الملخص

إن تلبية متطلبات الزبائن هو الشغل الشاغل لجميع المؤسسات في مجال تنافسي، لهذا الإنتاج والتسليم في الأجل المحددة و بتكاليف منخفضة هو هدف كل الشركات من اجل خلق ميزة تنافسية.

بالنسبة لكثير من الشركات, تحسين القدرة التنافسية وخلق القيمة يلعب دور في الخدمات اللوجستية المنبع، أي مجال المشتريات و التموين الذي يهدف إلى ضمان تدفق المواد الواردة الى والصادرة من ورشات الإنتاج.

مهمة التموين داخل الشركة هي الاستقطاب في أفضل ظروف الجودة، التكلفة، الوقت وتأمين جميع السلع و / أو الخدمات التي تحتاجها الشركة لأنشطتها، ومنه فهي تتبع عملية التموين التي تشمل جميع الخطوات والعمليات لتوفير هذه المستلزمات.

الهدف من عملنا هو، في البداية، تقديم حوصلة المعارف المتعلقة باللوجستية وتسيير عملية التموين. ثانيا، تحليل عملية التموين داخل الشركة الصناعية حيث تمت دراستنا بمؤسسة الصناعات الطبية الجراحية حيث اتبعنا نهج نوعي لتحصيل البيانات.

كلمات البحث: الخدمات اللوجستية الواردة، المشتريات و التموين ، وظيفة التموين , عملية التموين.

Liste des tableaux

| N° Tableau | Titre | Page |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| chapitre 01 | | |
| 01 | Les onze Incoterms – CCI 2010 | 19 |
| Chapitre 02 | | |
| 02 | Les principales tâches de la fonction approvisionnement. | 43 |
| 03 | Les activités de la gestion des stocks | 57 |
| Chapitre 03 | | |
| 04 | Gammes de produits d'IMC | 68 |
| 05 | Capacités de production d'IMC | 69 |
| 06 | Types d'achats d'IMC | 83 |
| 07 | plan de production selon les besoin commercial de la seringue 5ml | 84 |
| 08 | plan d'approvisionnement en matières premières pour la fabrication de la seringue 5ml | 85 |
| 09 | Finalités du processus achats et approvisionnement au sein d'IMC | 92 |

Liste des Schémas:

| N° Schéma | Titre | Page |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Chapitre 01 | | |
| 01 | Les missions de la fonction Supply Chain | 14 |
| 02 | Les intervenants du commerce international | 21 |
| Chapitre 02 | | |
| 03 | Mission et objectif opérationnels de la fonction achats | 35 |
| 04 | Les cinq phases du processus achat | 40 |
| 05 | Les principales opérations de l'approvisionnement. | 42 |
| 06 | Informations que la fonction approvisionnement obtient de l'extérieur | 45 |
| 07 | Circulation interne de l'information provenant de la fonction approvisionnement | 46 |
| 08 | Processus d'approvisionnement | 48 |
| Chapitre 3 | | |
| 09 | Organigramme d'IMC Alger | 71 |
| 10 | Organigramme de la direction de production | 72 |
| 11 | Processus de fabrication au sein d'IMC | 73 |
| 12 | Organisation de la direction commerciale | 74 |
| 13 | Principaux pays importateurs des produits d'IMC (exportation IMC) | 75 |
| 14 | Organigramme de la direction Approvisionnement et gestion des stocks | 80 |

Liste des abréviations:

| Abréviations | significations |
|---------------------|----------------------------------------------------------------|
| AFNOR | Association Française de Normalisation |
| Appro | Approvisionnement |
| B | Coût de passation |
| BC | Bon de commande |
| BFR | Besoins en fonds de roulement |
| BL | Bon de livraison |
| CG | Coût de gestion |
| CGT | Coût de gestion total |
| COP | Coût de possession |
| CPA | Coûts de passation de commande |
| CSCMP | Council of Supply Chain Management Professionals |
| D | Consommation annuelle |
| DFC | Direction de finance et comptabilité |
| DTA | Dépense total d'approvisionnement |
| ECR | L'Efficient Consumer Response |
| EDI | Echange de données informatisées |
| ETA | Estimated Time of Arrival |
| FIFO | First in first out |
| GDS | Gestion des stocks |
| GMP | Good Manufacturing Practices |
| I | Taux de possession |
| IMC | Industries médico-chirurgicales |
| ISO | Organisation internationale de normalisation |
| LC | Lettre de crédit |
| LNCPP | Laboratoire National de Contrôle des Produits Pharmaceutiques. |
| LT | Long terme |
| MP | Matière première |
| N | le nombre de commande par an |
| NCPDM | National Council of physical Distribution Management |

| | |
|------|--------------------------------------|
| Q | Quantité commandée |
| SAPC | système à point de commande |
| SARL | Société à responsabilité limitée |
| SARP | Le système à rechargement périodique |
| SAS | Systeme Actif de Stabilité |
| SCM | Supply Chain Management |
| SP | Stock de protection |
| STMV | Stock tournant moyen en valeur |
| TQM | Total Quality Management |
| U | Prix unitaire d'achat |

Sommaire

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Introduction générale | 2 |
| Chapitre 1 : Cadre conceptuel de la logistique..... | 5 |
| Section 1 : Généralités sur la logistique | 7 |
| Section 2 : La gestion des flux logistique | 15 |
| Section 3 : La logistique amont | 28 |
| Chapitre 2: Gestion du processus d’approvisionnement..... | 32 |
| Section1 : Présentation de la fonction achat..... | 34 |
| Section 2 : Généralités sur le processus d'approvisionnement | 41 |
| Section 3 : La gestion des stocks..... | 52 |
| Chapitre 3 : Analyse du processus d’approvisionnement au sein d’ IMC | 63 |
| Section1 : Présentation de l’entreprise IMC..... | 65 |
| Section 2 : Le processus d’approvisionnement au sein d’IMC..... | 82 |
| Section 3 : Méthodologie de l’enquête et synthèse des résultats..... | 92 |
| Conclusion générale | 109 |

Bibliographie

Annexes



Introduction générale

Dans le contexte des changements et évolutions que connaît l'économie mondiale, l'entreprise agit aujourd'hui dans un environnement de plus en plus complexe dont la concurrence est rude. Donc, elle doit survivre et faire preuve de son existence par l'adaptabilité, la compétitivité et l'innovation pour faire face aux nouvelles exigences du marché et afin de créer un avantage concurrentiel et le rendre difficilement imitable.

Cependant, dans cet environnement mouvant et incertain, la disposition d'une fonction logistique permet d'un côté, de maintenir la trajectoire tracée pour atteindre les objectifs et d'un autre, de faire face à la concurrence. La logistique est considérée comme étant l'une des fonctions les plus importantes de l'entreprise, sa raison d'être est l'amélioration des performances de la firme en jouant sur la circulation des flux amont-aval. En effet, elle est désormais comme un véritable centre de profit puisqu'elle représente un potentiel de réduction des coûts et d'augmentation de la rentabilité.

Pour beaucoup d'entreprise, l'amélioration de la compétitivité et la création de valeur se joue dans la *supply chain amont*, autrement dit, le domaine des achats et approvisionnements. L'entreprise industrielle achète, transforme des matières premières en produits finis pour les vendre, donc la fonction achats est une de ses composantes de base et sa performance est une source d'économie capitale car elle permet à l'entreprise de générer des gains effectifs si elle est couplée d'une fonction approvisionnement compétente.

La fonction approvisionnements gère les flux entrant dans l'entreprise, sa mission principale est d'alimenter les sites de production, son processus s'étale depuis l'expression du besoin jusqu'à la réception de la marchandise au bon moment tout en minimisant les coûts et assurant la bonne qualité et le bon prix. Cependant, pour le bon déroulement des programmes de production l'entreprise doit maîtriser ce processus afin de gérer efficacement les approvisionnements et les stocks dans la chaîne logistique globale. Pour cela, une amélioration continue est nécessaire pour éviter tout dysfonctionnement éventuel.

En Algérie, Les dispositifs pharmaceutiques constituent un des biens dont le pays a le plus besoin, et représentent un pourcentage important des achats publics ou privés. Pour cela, la connaissance du marché national et international est un élément primordial pour s'approvisionner auprès de sources multiples les différentes matières et fournitures qui rentrent dans le processus de production pour enfin offrir un produit de bonne qualité.

C'est dans cette perspective que nous avons centré notre étude sur l'analyse du processus d'approvisionnement au sein de l'entreprise **IMC** « **Industries Médico-Chirurgicales** », Spécialisée dans la fabrication et commercialisation des consommables médicaux en Algérie.

Notre choix de l'entreprise **IMC**, pour la réalisation de notre stage et notre étude, se justifie par l'importance de la place de cette entreprise dans le marché Algérien, qui est considérée comme l'une des industries les plus grandes et possédant une très bonne image de marque et une grande renommée dans ce secteur.

Le choix de ce thème de recherche « **essai d'analyse du processus d'approvisionnement au sein de l'entreprise** », n'est pas fortuit, les facteurs qui ont motivé notre choix sont : son originalité au sein de notre établissement, son importance et sa forte relation avec notre spécialité « distribution & supply chain management », ainsi dans le but de connaître son application sur le plan pratique dans l'entreprises industrielle afin d'éclaircir la confusion apparente entre les notions achats, approvisionnements, et gestion des stocks.

En effet l'analyse du processus d'approvisionnement figure parmi les axes principaux de la logistique. A partir de cela, pour réaliser ce travail, nous avons jugé utile d'élucider la problématique suivante :

« Quels sont les dysfonctionnements du processus d'approvisionnement au sein de **IMC**, et comment y remédier ? »

Pour répondre à cette problématique, des questions secondaires s'imposent :

- Quels sont les éléments constituant le processus d'approvisionnement au sein d'**IMC** ?
- Comment le système d'évaluation de la performance des fournisseurs contribue-t il à l'amélioration de la qualité des produits achetés?
- Est-ce que la qualité des produits finis est conditionnée par la bonne préservation des produits achetés au cours de la manutention et au stockage?

Pour répondre à ces questions, nous avons émis les hypothèses suivantes :

H1 : Le processus d'approvisionnement n'influe pas sur l'activité de l'entreprise.

H2 : La dépendance aux fournisseurs étrangers exerce un impact positif sur le processus d'approvisionnement.

H3 : le système d'évaluation de la performance des fournisseurs contribue dans l'amélioration de la qualité des produits.

H 4 : Les procédures appliquées pour le stockage des produits achetés à IMC influent directement sur la qualité des produits finis.

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, nous avons opté pour une approche méthodologique, celle dite déductive exploratoire, c'est-à-dire passer de la théorie vers la pratique, et du général au particulier. Notre étude est cernée aussi dans un cadre descriptif et analytique basé sur une revue de la littérature (ouvrages, rapports, guides, mémoires, internet...) liés à notre sujet d'étude, mais également à travers l'exploitation des données existant dans les rapports et les documents internes de l'entreprise.

Ainsi, nous avons adopté une étude qualitative via des entretiens semis-directifs auprès de quelques responsables de l'entreprise IMC afin de mieux comprendre le fonctionnement du processus d'approvisionnement.

Nous avons structuré notre travail de recherche en trois chapitres :

Le premier intitulé « Cadre conceptuel de la logistique » est subdivisé en trois sections, dans la première nous y étudierons les notions fondamentales sur la logistique, la deuxième est consacrée pour présenter la gestion des flux, et dans la troisième nous aborderons la logistique amont.

Le second chapitre est consacré pour « la gestion du processus d'approvisionnement », composé en trois sections, la première porte sur une présentation de la fonction achats, la deuxième est accordée pour définir les généralités sur la fonction approvisionnement et son processus, et la troisième est consacrée à définir les notions de la gestion des stocks.

Pour conclure, le dernier chapitre fera l'objet de notre étude, il est subdivisé en trois sections également. La première est consacrée à la présentation générale de l'organisme d'accueil IMC, puis la deuxième est accordée à présenter le processus d'approvisionnement au sein d'IMC, et la dernière fera l'objet de présenter notre méthodologie de recherche ainsi les résultats obtenus de notre enquête avec les différentes forces et faiblesses que nous avons constaté durant notre stage, et finalement nous concluons par quelques suggestions et recommandations.

Chapitre 1 :

*Cadre conceptuel de la
logistique*

Introduction

À l'heure de la mondialisation et de la concurrence accrue, les entreprises doivent s'adapter rapidement aux changements car leur survie dépend de leur réactivité et de leur capacité d'adaptation.

Par rapport aux nombreux domaines qui touchent la gestion de l'entreprise, la place de la logistique présente une particularité et un intérêt par rapport aux autres domaines, elle offre un champ de réflexion formalisée depuis de très nombreux siècles.

Pour cela, afin d'optimiser leur performance, les entreprises considèrent de plus en plus la maîtrise de la logistique et de ses champs de compétences associées comme un élément clef contribuant leur flexibilité.

Dans le cadre de ce chapitre nous allons essayer d'aborder les principaux concepts de la logistique qui nous conduit au supply chain management, en essayant aussi d'entamer l'ensemble des activités de la supply chain telles que la gestion des flux, le transport, l'entreposage ainsi que les éléments essentiels de la logistique amont.

Le présent chapitre met en avant un aperçu général sur la logistique, il est composé en trois sections, la première présente des généralités sur la logistique, la seconde, présente la gestion des flux. Enfin, la troisième est consacrée aux notions de la logistique amont.

Section 1 : généralités sur la logistique

Cette section est consacrée à présenter quelques notions de la logistique, un bref historique, son évolution, les types de la logistique, ses activités et ses objectifs. Ainsi à quelques définitions du supply chain management, son évolution, ses activités et ses missions.

1-1- Notions de base de la logistique :

1-1-1- Historique :

La logistique est issue du domaine militaire où elle définit l'ensemble des techniques mises en œuvre pour assurer l'approvisionnement et le maintien en conditions opérationnelles des troupes armées en temps de guerre. Le logisticien militaire avait en charge le transport, le ravitaillement et le campement des troupes.

Le terme « logistique » est entré dans le langage courant à partir du début des années quatre-vingt-dix. A partir de cette période, la presse a démocratisé le mot en parlant de « soutien logistique » dans le cadre d'actions militaires ou humanitaires.

Alors le savoir-faire acquis dans le milieu militaire s'est diffusé dans les entreprises, d'abord aux Etats-Unis, ensuite dans les pays européens. Le développement de la fonction logistique au sein des entreprises européennes est également lié à un contexte économique qui en a amené l'émergence.

Selon BAGLIN¹, la logistique industrielle n'a véritablement fait son apparition comme discipline du management qu'en 1977 avec les travaux de James L. HESKETT, professeur à Harvard, qui lui donne sa première définition civile, tournée vers les entreprises : « *ensemble des activités qui maîtrisent les flux des produits, la coordination des ressources et des débouchés, en réalisant un niveau de service donné, au moindre coût* ». Elle a ensuite évolué pour inclure la circulation des informations et préciser l'origine et la destination des mouvements, devenant ainsi « *la gestion des flux de produits et d'informations depuis l'achat des matières et composants jusqu'à l'utilisation du produit fini par le client, visant à satisfaire la demande finale sous contraintes de délai, qualité et coût* ».

1-1-2- Définitions :

Parmi les différentes définitions existantes de la logistique nous avons retenu quatre définitions qui nous paraissent les plus importantes, afin de bien comprendre son évolution.

¹ BAGLIN (G) et alii : *Management Industriel et Logistique*, 6ème édition, Economica, Paris, 2013, P.144.

La première définition, qui date de 1948, a été faite par le comité des définitions de l'American Marketing Association¹ : « *La logistique concerne le mouvement et la manutention de marchandises du point de production au point de consommation ou l'utilisation* ».

De cette définition, nous constatons, que la logistique ne concerne que les activités physiques dans la phase de distribution.

Le NCPDM (National Council of physical Distribution Management)* a défini la logistique comme : « *Le processus de planification, d'exécution et de contrôle des procédures de transport et de stockage des biens (et des services) efficace et efficient, et des informations associées, du point d'origine au point de consommation dans le but de répondre aux besoins du client* ». ²

Par rapport à la définition précédente, nous constatons un élargissement des tâches physiques, d'où elle inclut les prévisions de marché, les services offerts aux clients, mais aussi la localisation des entrepôts qui est une décision stratégique.

Selon BAGLIN ³: « *elle regroupe la planification, la gestion des opérations et la mesure de la performance de tout ou partie des fonctions suivantes : achats, approvisionnement, production et distribution* ».

A travers cette définition, nous constatons, que le processus logistique comprend trois étapes qui sont : les approvisionnements des matières premières et composantes, la production des biens qui consiste à transformer les matières et composants en produits finis et enfin la distribution des produits finis aux clients.

« *La logistique recouvre toujours des fonctions de transport, stockage et manutention et, dans les entreprises de production, tend à étendre son domaine en amont vers l'achat et l'approvisionnement, en aval vers la gestion commerciale et la distribution* ». ⁴

A travers ces définitions, nous pouvons constater que la finalité de la logistique est mettre à disposition au moindre coût, le bon produit, au bon endroit et au bon moment. Elle a pour

¹ TIXIER (D) et alii : *la logistique d'entreprise*, édition DUNOD, Paris, 1996, P.12

* National Council of Physical Distribution Management. Son siège est à Chicago. Il a été créé en 1962. En 1986, son nom a changé pour Council of Logistics Management (CLM).

² LE MOINGNE(R) : *Supply chain managment*, édition DUNOD, Paris, 2013, P.03

³ BAGLIN (G) et alii: Op.cit., P.144.

⁴ PIMOR (Y) et FENDER (M): « *logistique : Production-Distribution-Soutien* », 5^e édition, Dunod, paris 2008, P.4.

objet de satisfaire les exigences du marché avec le coût minimal depuis le développement et les approvisionnements jusqu'à la production et la distribution vers le client final, en incluant différentes activités telles que : les prévisions des demandes, les achats, la gestion des stocks, la manutention, l'organisation des transports, l'entreposage...

1-1-3- Les types de la logistique :

Il existe plusieurs logistiques différentes par leur objet et leurs méthodes, nous résumons¹ :

- **Logistique d'approvisionnement** : qui permet d'amener dans les usines les produits de base, composants et sous-ensembles nécessaires à la production.
- **Logistique d'approvisionnement général** : permet d'apporter à des entreprises de service ou des administrations les produits divers dont elles ont besoin pour leur activité.
- **Logistique de production** : consiste à apporter au pied des lignes de production les matériaux et composants nécessaires à la production et à planifier la production, cette logistique tend à absorber la gestion de production tout entière.
- **Logistique de distribution** : consiste à apporter au consommateur final les produits dont il a besoin.
- **Logistique militaire** : vise à transporter sur un théâtre d'opération les forces et tout ce qui est nécessaire à leur mise en œuvre opérationnelle et leur soutien.
- **Logistique de soutien** : consiste à organiser tout ce qui est nécessaire pour maintenir en opération un système complexe, y compris à travers des activités de maintenance.
- **Une activité dite de service après vente**: assez proche de la logistique de soutien avec cette différence qu'elle est exercée dans un cadre marchand par celui qui a vendu un bien.
- **logistique des retours** : consiste à reprendre des produits dont le client ne veut pas ou qu'il veut faire réparer, ou encore à traiter des déchets industriels, emballages, produits inutilisables depuis les épaves de voiture jusqu'aux toners d'imprimantes.

1-1-4- Les objectifs de la logistique :

Dans la définition officielle de l'AFNOR (NF X 50-600)², la finalité de la fonction logistique est : « *la satisfaction des besoins exprimés ou latents, dans les meilleurs conditions économiques pour l'entreprise et pour un niveau de service déterminé. Les besoins sont de*

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

² AFNOR, « Association Française de Normalisation » c'est l'organisme officiel chargé de fixer les normes en France, et qui agit dans les domaines de la normalisation, la certification, l'édition spécialisée et la formation.

nature interne (approvisionnement de biens et de services pour assurer le fonctionnement de l'entreprise) ou externe (satisfaction des clients). La logistique fait appel à plusieurs métiers et savoir-faire qui concourent à la gestion et à la maîtrise des flux physique et d'information ainsi que des moyens »¹.

Une autre source explique que l'objectif traditionnel d'un système logistique est d'atteindre un niveau de service donné pour un coût minimum. Autrement dit, il ne doit pas masquer les autres objectifs opérationnels de la logistique. Ces derniers, ensemble, ils déterminent la performance commerciale sont :²

- **la réponse optimale au client** : il s'agit de la capacité de l'entreprise à répondre dans les meilleurs délais aux exigences des clients. Les entreprises s'intéressent à L'Efficient Consumer Response « ECR », qui est un ensemble de pratiques et de techniques, tant en marketing qu'en logistique, qui vise à optimiser les assortiments, les promotions et le niveau de service, par une meilleure coopération entre l'industrie et le commerce ;
- **La variabilité minimale** : Les retards des livraisons, les problèmes lors de la fabrication, erreurs de gestion des livraisons... peuvent conduire à une forte variabilité dans les processus logistiques, à l'origine de coûts élevés et de clients insatisfaits.
- **Le stock minimum** : il est nécessaire au niveau d'une entreprise de maîtriser les coûts logistiques à travers notamment une optimisation de la gestion des stocks.
- **La consolidation des transports** : ce poste représente un des coûts le plus fort. La massification des flux est recherchée tant par les industriels que par les distributeurs.
- **La qualité** : il faut appliquer à la logistique les principes du Total Quality Management (TQM)³. Les différentes techniques ou les méthodes statistiques peuvent permettre d'étudier et d'améliorer certains processus logistiques peu efficaces.
- **Analyse en termes de cycle de vie du produit** : Cette analyse suppose d'évaluer le coût de cycle de vie, appelé life cycle cost, qui englobe la totalité des coûts d'un produit ou d'un équipement de sa naissance à sa mort c'est-à-dire de sa conception à son retrait, en passant par sa fabrication, sa distribution et son utilisation.

¹ LYONNET (B) et SENKEL (M.P) : *la logistique*, édition Dunod, Paris, 2015, P.14-15

² MEDAN (P) et GRATACAP (A) : *Logistique et supply chain management*, édition Dunod, Paris, 2008, P.15.

³ TQM, C'est l'ensemble des moyens mis en œuvre par une entreprise pour tendre vers la qualité totale, il vise à augmenter la satisfaction du client et à réduire les coûts en supprimant tous les points faibles des processus de travail.

1-2- De la logistique au supply chain

Le concept logistique regroupait un certain nombre d'activités autour de la distribution physique (logistique externe) et de l'approvisionnement et stockage de matières (logistique interne) qui sont aujourd'hui intégrées dans un même et unique système c'est le concept du supply chain.

1-2-1- évolution du concept logistique/ Supply Chain :

La logistique représentait traditionnellement l'activité allant de la mise à disposition des produits finis par l'usine ou le négociant jusqu'à la livraison au client. Elle s'est désormais fondue dans le concept de « supply chain management » dont l'objectif est d'optimiser la gestion des flux physiques et d'information le long de la chaîne logistique depuis le fournisseur du fournisseur jusqu'au client du client.

L'efficacité de la supply chain management est devenue un enjeu majeur pour les entreprises car il est à la fois générateur d'économies de coût (réduction des stocks, utilisation rationnelle des capacités) et facteur de différenciation par rapport à la concurrence en termes de réactivité et de service client.

Cette évolution coïncide avec celle, non moins forte, de l'environnement des entreprises. Le marché s'oriente vers une personnalisation des produits en fonction des souhaits des clients, un renouvellement accéléré des gammes et une exigence de service croissante : disponibilité, respect des engagements de livraison, Service après vente.

✓ Les niveaux de maturité de l'entreprise/ Supply Chain¹ :

Stade 1- fonctions logistiques indépendantes : dans l'entreprise une gestion de production, une fonction stockage, une fonction transport-distribution qui travaillent de façon quasi indépendantes chacune avec ses objectifs.

Stade 2- une fonction logistique transversale : une logistique industrielle et une logistique de distribution avec un responsable logistique créant la synergie entre les deux entités.

Stade 3- Supply Chain intégrée dans l'entreprise : l'entreprise a déployé des processus et des outils pour intégrer dans un fonctionnement cohérent l'ensemble des maillons interne de sa logistique.

¹ Les niveaux de maturité de la Supply chain, sur le site web : http://www.cat-logistique.com/supply_chain.htm, consulté le 28/03/2016 à 20H15.

Stade 4- Supply Chain management étendu : le SCM est étendu aux clients et aux fournisseurs avec lesquels l'entreprise partage en temps réel des informations pour les différentes fonctions de la logistique.

Stade 5- Supply Chain Commune : l'entreprise utilise des moyens en commun avec clients et fournisseurs, voire avec des concurrents dans une même communauté d'intérêts.

1-2-2- Définition du *supply chain management* :

Il existe plusieurs définitions du supply chain management, nous citons :

« Le supply chain management est défini comme la coordination systématique et stratégique des fonctions traditionnelles de l'entreprise dans un réseau interentreprises avec, pour objectif, d'améliorer les performances à long terme à la fois de l'entreprise prise concernée et de la supply chain dans son ensemble »¹

La définition adoptée par le CSCMP (Council of Supply Chain Management Professionals) est : *« le SCM englobe la planification et la gestion de toutes les activités relevant de la recherche de fournisseurs, de l'approvisionnement et de la transformation, ainsi que toutes les activités logistiques. Cela inclut notamment une coordination et une collaboration entre les partenaires de la chaîne, qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires, des prestataires de service et des clients. Fondamentalement, le SCM intègre donc la gestion de l'offre et la gestion de la demande dans l'entreprise et entre les entreprises »²*

Selon BAGLIN, *« le supply chain, se réfère à la gestion des flux physiques depuis les approvisionnements en matières premières jusqu'à la mise disposition des produits finis aux clients sur le lieu d'achat ou de consommation. Il peut être étendu à la gestion des flux chez les fournisseurs et chez les clients. Il concerne aussi bien les entreprises industrielles que les entreprises de distribution »³*

D'après ces définitions, on peut définir la *supply chain* comme l'enchaînement des étapes de production et distribution d'un produit depuis les fournisseurs des fournisseurs du producteur jusqu'aux clients de ses clients, c'est-à-dire, des activités liées par un ou plusieurs flux amont et aval de produits, de services, d'informations et financiers du point d'origine au point de consommation finale.

¹ SAMII (A-K) : *Stratégie logistique. Supply Chain management*, 3ème édition, Dunod, Paris, 2004, P.15.

² MEDAN (P) et GRATACAP (A) : *logistique et supply chain management, intégration, collaboration et risques dans la chaîne logistique global*, édition Dunod, paris, 2008, P. 31.

³ BAGLIN (G) et alii : *Op.cit.*, P.9.

1-2-3- Les activités du supply chain management :

La supply chain intègre les différentes fonctions de l'entreprise, qui sont liées davantage à l'exercice de responsabilité d'encadrement et de contrôle. Les activités qui composent la supply chain selon LE GOLFE¹ sont :

1. Étendre la programmation logistique à l'ensemble des flux de l'entreprise : Quel est l'ensemble des contraintes logistiques générées par la poursuite de l'objectif de l'entreprise ?
2. Appréhender l'impact de la planification au-delà des frontières de l'entreprise : Quelles parties des processus logistiques et productifs internes dépendent de processus externes ?
3. Établir les partenariats en amont et en aval nécessaires à la mise en place du supply chain management : Quels sont les partenaires potentiels et comment coopérer dans une logique d'optimisation logistique ?
4. Mettre les interfaces techniques et humaines de communication interentreprises : Comment fluidifier les échanges d'informations entre des acteurs distincts et distants ?
5. Coordonner le pilotage des flux à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise : Comment optimiser l'ensemble des mouvements et des stocks depuis l'amont jusqu'à l'aval ?
6. Coordonner l'ensemble de la politique d'achats et la gestion des approvisionnements : Comment les achats peuvent-ils contribuer à l'optimisation logistique ?
7. Établir et suivre des tableaux de bord synthétiques et extensifs : Quels indicateurs financiers et budgétaires conviennent à une approche logistique transversale ?
8. Intégrer la dimension sociale : Comment les partenaires sociaux peuvent-ils contribuer à l'optimisation logistique ?
9. Adapter les instruments de mesure du taux de service : Comment évaluer la satisfaction des clients dans une logique transversale ?
10. Pratiquer un benchmarking² systématique : Comment les problématiques logistiques sont-elles appréhendées dans d'autres contextes ?

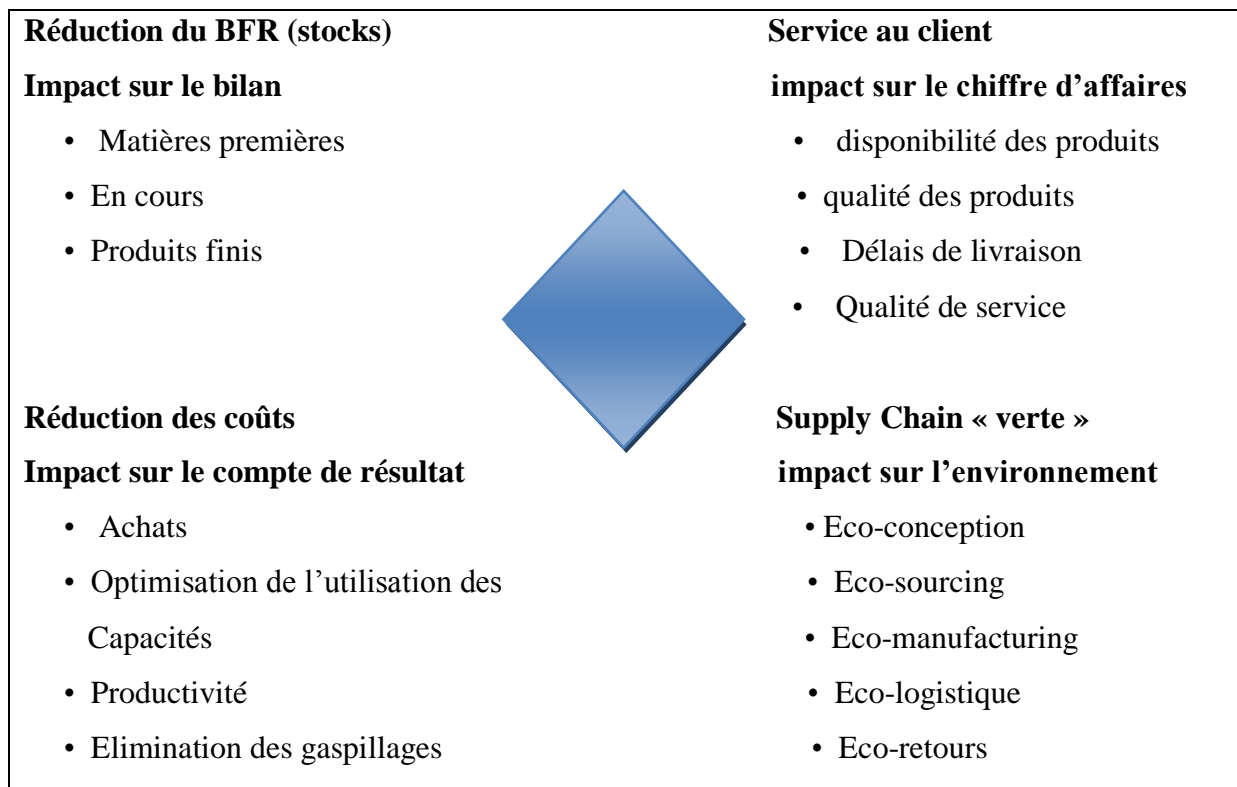
¹ LE GOLF (J) et BENSEBAA (F) : *Mesurer la performance de la fonction logistique*, édition d'organisation, Paris, 2009, P. 86-87.

² Le Benchmarking, une démarche d'observation et d'analyse des pratiques marketing utilisées et des performances atteintes par d'autres entreprises

1-2-4- Les missions de la fonction supply chain :

Les missions de cette fonction sont résumées dans le schéma suivant :

Schéma n°01 : les missions de la fonction Supply Chain



Source : BAGLIN et alii : *Management Industriel et Logistique*, 6ème édition, Economica, 2013, P.10

Le service au client :

- ✓ afin de constituer un avantage compétitif, la supply chain doit organiser les flux de matières et composants en assurant la qualité des produits jusqu'à leur point de consommation et en respectant le délai de livraison.
- ✓ l'entreprise doit assurer une bonne qualité de service dans toutes ses relations avec ses clients (facturation sans erreur, documentation claire, service après vente, etc.).

La réduction du besoin en fonds de roulement :

- ✓ La fonction *supply chain* est particulièrement concernée par le montant des stocks, dont sa présence est souvent le moyen le plus simple pour éviter les ruptures de stocks.

La réduction des coûts :

- ✓ La réduction des coûts de production et de transport est un objectif majeur de la supply chain pour assurer la rentabilité de l'entreprise. Donc elle doit, maîtriser les coûts d'achat de

matières et composants qui entrent dans la fabrication des produits et ce qui présente souvent la majeure partie du coût de revient des produits fabriqués, ainsi l'optimiser l'utilisation des capacités de production et de transport et éliminer les gaspillages.

Une *supply chain* verte :

Ceux sont naturellement les activités opérationnelles de transformation et de transports qui ont le plus fort impact écologique. Pour diminuer les émissions de carbone et de gaz à effet de serre, on s'attachera à trouver des solutions innovantes sur chaque segment de la chaîne logistique :

- ✓ Au niveau de la conception des produits (*Eco-conception*), en prévoyant dès l'origine les modes de fabrication et de transport ainsi que les possibilités de recyclage.
- ✓ Au niveau des achats (*Eco-sourcing*), par la sélection de fournisseurs respectueux de l'environnement, par choix de fournisseurs proches pour minimiser le transport.
- ✓ Au niveau de fabrication (*Eco-manufacturing*), par la mise en œuvre de procédés de récupération d'énergie et de chaleur, de traitement des effluents et des déchets, etc.
- ✓ Au niveau de la distribution (*Eco-logistique*) par le choix de modes de transport plus « propres » (bateaux, péniches, camions électrique,...).¹

Section 2 : la gestion des flux logistique

La logistique est l'art de gérer les flux au meilleur coût, ces flux, peuvent se définir comme l'acheminement de l'ensemble des informations, des biens physiques ainsi que les mouvements financiers dans une entité ou un processus intégrant totalement ou partiellement l'amont, l'interne et l'aval.

L'optimisation de la chaîne logistique s'opère à travers la mise en œuvre d'actions spécifiques qui se situent à différents niveaux du fonctionnement des entreprises: La prévision des volumes de vente afin d'anticiper le volume d'activité de l'entreprise pour lui permettre d'adapter ses ressources à toute évolution de l'activité ; La synchronisation des informations et des modes opératoires entre les différentes fonctions de l'entreprise (production, administratif, distribution, commercial...) impliqués dans le déroulement de la chaîne logistique ; Et enfin l'amélioration de l'intégration des activités logistiques proprement dites, à savoir les activités de préparation des commandes, d'entreposage et de transport.

¹ Adapté selon BAGLIN (G) et alii, op.cit., P.12.

2-1- la gestion des flux physique :

Dans le but de mieux gérer et organiser ces flux, le gestionnaire doit maîtriser les opérations suivantes : les prévisions des besoins, transport, la gestion des entrepôts ainsi que la gestion des stocks qu'on va l'aborder dans le deuxième chapitre.

2-1-1- prévision des besoins de l'entreprise :

La prévision est le point de départ nécessaire de l'action logistique, selon BRUEL¹ :

Dans un premier temps, il faut commencer par comprendre le besoin en informations et par identifier la structure globale des prévisions à réaliser. Il est ainsi nécessaire d'identifier les éléments suivants : l'horizon de prévision requis, la période élémentaire de la prévision, et le degré de détail ou d'agrégation de la prévision.

✓ Horizon de prévision requis :

Le manager supply chain doit disposer simultanément de prévisions portant sur différents horizons, correspondant à des types de décision spécifiques, en ce qui concerne les types d'approvisionnement en amont. En résumé, trois horizons de prévision et de planification principaux coexistent.

- Les prévisions à long terme (de quelques mois à quelques années) servent à réaliser l'ajustement de la capacité globale (industrielle et de stockage) de l'entreprise à la demande future.
- Les prévisions à moyen terme (de quelques semaines à quelques mois) sont nécessaires pour définir un programme d'approvisionnement, de production et de distribution. A cet horizon, il est possible de recourir à des ajustements intermédiaires de nature tactique (flexibilité des horaires, heures supplémentaires, sous-traitance, etc.)
- Les prévisions à court terme (de quelques heures à quelques semaines) commandent plutôt l'activité opérationnelle : approvisionnement des achats directs, préparation des commandes, ordonnancement des ressources logistiques et industrielles...elles peuvent conduire à des ajustements mineurs en capacité.

¹ BRUEL (O) et alii : *Management des achats décisions stratégiques, structurelles et opérationnelles* ; 2^e édition, Economica, Paris, 2014, P.252-253.

✓ **Période élémentaire de la prévision :**

Une deuxième caractéristique à identifier est la période élémentaire de la prévision, soit l'unité de temps selon laquelle l'horizon de prévision est découpé. Selon les situations, il y a besoin d'une prévision par heure, par semaine, ou par mois ou trimestre..

✓ **Degré d'agrégation de la prévision:**

Le choix de degré d'agrégation dépend de l'utilisation de ces prévisions : en fonction des décisions à prendre, a-t-on besoin d'une prévision par familles d'articles ou au contraire par référence élémentaire (pour paramétrer le processus de gestion de stock de cet article) ¹.

De plus, l'agrégation de demande est susceptible de conduire à une réduction de l'erreur de prévision agrégée, par un phénomène de compensation des aléas, sous la condition que les demandes aient des évolutions comparables.

• **Choix de la méthodologie de prévision :**

Une fois enregistrées et connues les données sur lesquelles s'appuyer pour estimer les consommations ou demandes futures, il reste à choisir la manière de calculer les prévisions à partir de ces données, autrement dit la méthodologie de prévision. Deux grandes familles de méthodes coexistent, appelées approches qualitatives et approches quantitatives.²

Celles qui sont plutôt qualitatives, sont fondées sur l'expérience, l'intuition et le jugement, et celles qui sont plutôt quantitatives faisant systématiquement appel à l'outil statistique.

2-1-2- le transport :

Un produit fini passe par des étapes successives d'achat et d'approvisionnement, de production et de distribution finale afin d'être livré au client. Le transport apparaît comme un maillon indispensable de la chaîne logistique qui assure la liaison entre ces étapes.

2-1-2-1- les modes de transports :

Le transport de marchandises s'effectue à travers les principaux modes de transport suivant : transport maritime, routier, ferroviaire, aérien, fluvial.

- **Transport maritime :** Le transport maritime est le mode le plus économique pour les

¹ BAGLIN (G) et alii : OP.cit., P.248.

² BRUEL (O) et AL : OP.cit., P.255.

transports de marchandises à gros volume sur de longue distance. il offre des avantages de sûretés, de fiabilité et de moindre pollution.

- **Transport routier** : Le transport routier dispose d'une grande mobilité qui le rend approprié pour l'acheminement par charge unitaires. Sa grande souplesse en fait un moyen bien adapté à l'exigence du juste à temps qui impose de livrer par petites quantités au moment opportun.¹
- **Transport ferroviaire** : Le transport ferroviaire est plutôt choisi pour les longues distances et des chargements massifs et réguliers. la rapidité d'acheminement par train complet reste la première caractéristique du rail. Sa fiabilité lui vaut d'être préféré, voire imposé le législateur, pour le transport des produits dangereux.
- **Transport aérien** : C'est un mode de transport généralement employé pour le transport de marchandises dont la valeur est élevée (matériel informatique, médical, pièce de maintenance...). Ainsi il a pris de l'importance pour les acheminements présentant un caractère d'urgence et de grande sécurité quant à la date de mise à disposition.
- **Transport fluvial** : C'est un mode de transport de marchandises qui emploie le réseau des canaux, de fleuves, de voies et des rivières navigables du territoire national. Ce mode de transport est peu coûteux adapté aux marchandises volumineuses.

➤ **choix du mode de transport :**

Les décisions que l'on doit prendre à propos du transport de ses marchandises sont conditionnées par un certain nombre de facteurs dont les principaux sont les suivants² :

- ✓ Les quantités transportées ;
- ✓ La nature et les caractéristiques physiques des marchandises ;
- ✓ La valeur des marchandises ;
- ✓ La densité des marchandises (rapport poids/ volume) ;
- ✓ Les exigences des clients en matière de délai ;
- ✓ La répartition géographique des clients (distance, concentration) ;
- ✓ Le temps de transport ;
- ✓ La fiabilité (variabilité du temps)
- ✓ Le coût total (ensemble des coûts induits).

¹ SOHIER (J) et SOHIER (D) : *logistique*, 7^e édition, Vuibert, Paris, 2013, P.50.

² BAGLIN (G) et AL : OP.cit., P.474.

Tous ces facteurs doivent être pris en compte lors de la définition de la structure des réseaux d'approvisionnement et de distribution et de la politique transport.

2-1-2-2- La relation entre le transport et les incoterms :

Avant toute transaction de commerce international, l'acheteur et le vendeur doivent se mettre d'accord sur l'acheminement de la marchandise en fixant les modalités de prise en charge des frais, des assurances et des risques liés à cette transaction. C'est ainsi qu'il a été mis en place une solution internationale représentée par une série de directives universelles appelée « INCOTERMS » afin d'harmoniser les pratiques commerciales internationales et réduire au minimum les risques de litiges et d'éviter les différends éventuels.

Les Incoterms précisent les obligations incombant au vendeur et à l'acheteur en ce qui concerne : la livraison, le transfert des risques, le chargement et le déchargement des marchandises, l'accomplissement des formalités douanières export et import, le paiement des droits et taxes, la conclusion des contrats de transport, la présentation des documents de transport.

Le tableau suivant nous présente les onze termes :

Tableau N°01 : les onze Incoterms – CCI 2010

| Incoterms | Signification | Sigle | Transfert de risque |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pour tous les modes de transport | | | |
| Ex Works | à l'usine | EXW | A l'usine (vente Départ) |
| Free Carrier | Franco transporteur... (point désigné) | FCA | En tout lieu convenu dans la zone de pré-acheminement (vente départ) |
| Cost Paid To... | Fret, port payé jusqu'à (lieu convenu dans le pays de destination) | CPT | A la remise de la marchandise au 1 ^{er} transporteur dans les locaux de vendeur (vente départ) |
| Cost Insurance Paid To | Fret, port payé, assurance comprise jusqu'à (lieu convenu dans le pays de destination) | CIP | A la remise de la marchandise au 1 ^{er} transporteur dans les locaux de vendeur (vente départ) |
| Delivered at Terminal | Rendu déchargé au terminal ou autre destination convenu | DAT | Au terminal de destination convenu |

| | | | |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Delivered at Place | Mises à disposition de l'acheteur sur le moyen de transport d'approche, prêt pour le déchargement au lieu de destination convenu | DAP | Lieu de destination (vente arrivée) |
| Delivered Duty Paid | Rendu, droits acquittés | DDP | au lieu convenu dans la zone de post-acheminement, droits de douane acquittés (vente arrivée) |
| Pour les modes de transport maritimes et fluviaux | | | |
| Free Along Side Ship | Franco le long de navire (port de départ) | FAS | A quai, le long du navire (vente Départ) |
| Free On Board | Franco à bord (port de départ) | FOB | Lorsque la marchandise a franchi le bastingage du navire au port d'embarquement (Vente Départ) |
| Cost and Freight | Coût et Fret (port d'arrivée) | CFR | Lorsque la marchandise a franchi le bastingage du navire au port d'embarquement (Vente Départ) |
| Cost Insurance Freight | Coût Assurance Fret (port d'arrivée) | CIF | Lorsque la marchandise a franchi le bastingage du navire au port d'embarquement (Vente Départ) |

Source : BAGLIN (G) et alii : *Management Industriel et Logistique*, 6ème édition, Economica, 2013, P.471.

➤ **Les principales caractéristiques des termes:**

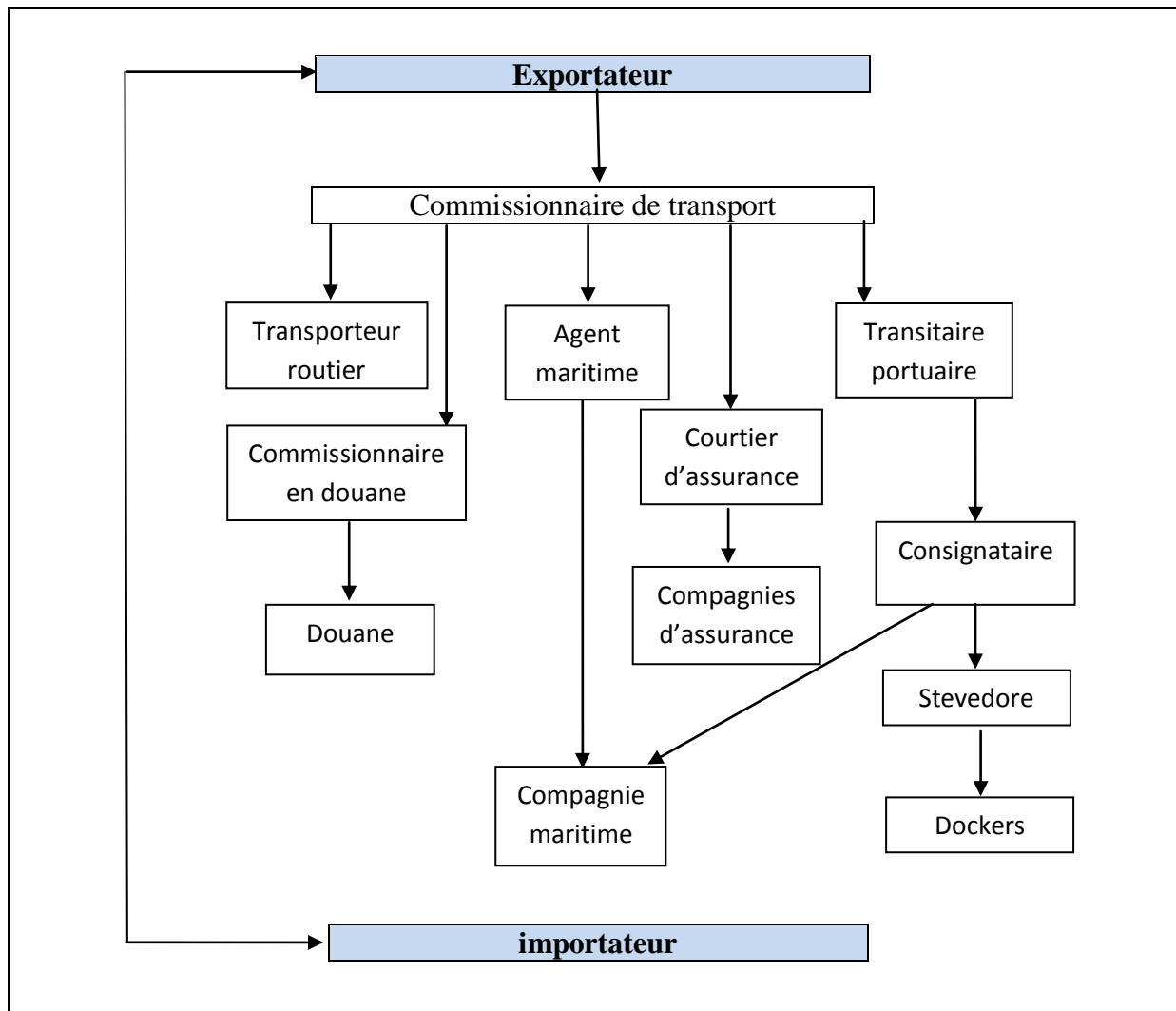
- ✓ Ils définissent les transferts de frais et de risques, c'est-à-dire les dépenses à la charge du vendeur et celles à la charge de l'acheteur ainsi que le moment à partir duquel le risque incombe à l'une ou l'autre des parties.
- ✓ Ils précisent également la nature des documents à établir et qui procéder à leur établissement.
- ✓ Leur emploi reste facultatif mais devient de plus en plus fréquent, les exportateurs et les importateurs ayant tout intérêt à utiliser des termes clairement définis et reconnus partout dans le monde.
- ✓ Ils concernent uniquement le vendeur et l'acheteur, bien qu'ils fassent référence à des contrats négociés avec d'autres sociétés (transporteurs, transitaires, etc.).¹

¹ BAGLIN (G) et alii : OP.cit., P.471.

2-1-2-3- Les intervenants du transport international :

Dans le cas du commerce international, les principaux intervenants de la chaîne logistique sont présentés dans le schéma suivant :¹

Schéma N°-02 : les intervenants du commerce international :



Source : BAGLIN(G) et alii : *Management Industriel et Logistique*, 6ème édition, Economica, 2013, P. 469.

- **Le commissionnaire de transport :** Le commissionnaire apparaît avant tout comme un organisateur de la chaîne logistique : il choisit l'itinéraire, le mode de transport, le transporteur, contrôle la bonne exécution des opérations et accomplit les formalités réglementaires. Sa responsabilité s'étend à l'ensemble des opérations de transport.

¹ BAGLIN (G) et alii, Op.cit., P.469-470.

- **Le transitaire :** Le transitaire se charge des opérations physiques et administratives permettant d'assurer la liaison entre deux modes de transport. On le trouve donc principalement dans les ports, les aéroports et aux frontières terrestres.
- **Le commissionnaire en douane :** Le commissionnaire en douane possède un agrément en douane, ce qui lui permet d'accomplir les formalités douanières pour compte d'autrui. Il déclare les marchandises en son nom et est personnellement responsable, vis-à-vis de la douane, des droits et des taxes ainsi que des infractions. Son utilisation ne présente pas un caractère obligatoire, l'importateur (ou l'exportateur) pouvant déclarer lui-même ses produits.
- **L'agent maritime/ le consignataire :** L'agent maritime prospecte le marché, trouve le fret, négocie les contrats, signe les documents (le connaissement maritime) et encaisse le fret pour le compte de l'armateur. Le consignataire représente un ou plusieurs armateurs dans un port donné et son rôle se limite à la réception technique du navire (remorquage, manutentions, ravitaillement, etc.).
- **Le stevedore ou aconier :** Ces sociétés se chargent des opérations de chargement et déchargement des marchandises dans les ports. L'importateur (ou l'exportateur) peut choisir entre deux possibilités : il contacte un commissionnaire qui se chargera de tout ou il intervient dans tout ou partie du processus en espérant obtenir des tarifs plus intéressants.

2-1-3- l'entreposage :

L'entreposage est le fait d'entreposer des marchandises en grande quantité dans un entrepôt. Il joue un rôle primordial dans le bon fonctionnement de la chaîne logistique globale.

L'étude de l'entreposage et des entrepôts consiste à analyser, comprendre, maîtriser et gérer les produits, leur acheminement et les lieux physiques de stockage. On distingue 3 types d'entrepôts :¹

- Les entrepôts de distribution qui se chargent des flux de produits venant de différents fournisseurs pour être livrés à des clients.
- Les entrepôts de production qui gère le stockage des matières premières, des produits semi-finis et des produits finis.
- Les entrepôts communs à plusieurs clients (fournisseurs, producteurs, distributeurs).

¹ AMODEO (L) et YALAOUI (F) : *logistique interne : Entreposage et manutention*, édition ellipses, Paris, 2005, P.8.

2-1-3-1- Opérations d'entreposage :

Les trois fonctions de base de l'entreposage sont :¹

- **Le mouvement** est subdivisé en quatre activités : déchargement, mise en rayons, préparation des commandes et expédition.
- **Le stockage** est soit temporaire, soit semi-permanent : le stockage temporaire tient compte de la variabilité de la demande et des délais de réapprovisionnement; Le stockage semi-permanent quant à lui est le stock moyen gardé dans les entrepôts.
- **Le transfert d'informations** a lieu simultanément avec les fonctions de mouvement et de stockage. Ces informations regroupent les niveaux des stocks, les niveaux de flux des divers produits passant par l'entrepôt, les expéditions entrantes et sortantes, les informations sur l'utilisation de l'espace de stockage, les données relatives aux clients et au personnel.

2-1-3-2- Etapes d'entreposage :

Le flux des articles dans l'entrepôt peut être divisé en plusieurs étapes (ou processus) distinctes :²

- **La phase de réception** est la première étape du flux du produit dans l'entrepôt. Les produits sont contrôlés ou transformés et attendant d'être acheminés dans la prochaine étape du processus. En résumé, dès leur arrivée, il y a :
 - ✓ Le déchargement du moyen de transport utilisé en utilisant le moyen de manutention adapté.
 - ✓ Le contrôle de la quantité des produits reçus et de leur qualité. Des procédures de réclamations ou de blocage sont déclenchées en cas de non-conformité.
- **La phase de stockage** où les articles sont entreposés à des emplacements dédiés. La zone de stockage peut être décomposée en deux parties : la réserve où les produits sont stockés de manière économique et le magasin où ils sont placés pour être prélevés simplement par un préparateur de commande.
- **La phase de transfert** (manutention) des produits de la réserve au magasin est appelée remplissage. Le prélèvement consiste à récupérer des articles des stocks. Ces articles peuvent être transportés au processus de sortie/ consolidation.

¹ SAMII (A-K) : Op.Cit., P.144-145.

² AMODEO (L) et YALAOUI (F) : Op.cit., P.9.

- **La phase d'enregistrement** et de protection des produits dans les entrepôts sont fondamentales pour une bonne gestion du système de stockage.
- **La phase d'expédition**, qui en fonction de la place de l'entrepôt par rapport à la durée de vie du produit stocké, occupe une place importante. Elle passe par :
 - ✓ La préparation des produits en fonction des commandes clients ou des besoins internes.
 - ✓ Le contrôle de sortie et l'emballage pour les besoins commerciaux, de protection et de sécurité.
 - ✓ La manutention et le chargement des moyens de transport et d'expéditions sont à ce stade du processus d'enlèvement des produits (picking) dans les zones de préparation des commandes.

2-1-3-3- Les ressources d'entreposage :

Il faut distinguer trois catégories : le personnel, le bâtiment et les équipements :¹

- **le personnel** : le travail du personnel est régi par une série de règles et de protocoles comme pour tout métier.
- **le bâtiment** : les bâtiments comptent parmi les ressources fondamentales de tout système d'entreposage. Il est conditionné par différents paramètres dont le terrain, la position géographique, les accès. Les caractéristiques de base pour le choix d'un terrain sont la superficie, les propriétés géophysiques, le prix, la proximité d'un réseau routier, d'un aéroport, d'une voie ferrée...
- **les équipements** : ils peuvent être distingués par les types de ressources. Nous retrouvons :
 - ✓ L'unité de stockage dans laquelle les produits peuvent être entreposés (palettes, boîtes en carton ou en plastique).
 - ✓ Le système de stockage qui se compose de plusieurs sous système dans lesquels sont placés différents types de produits.

2-1-3-4- Rôles de l'entreposage :

L'objectif de l'entrepôt est d'assurer le meilleur service possible en livrant en temps et en heures les produits demandés par les clients. Pour cela, des infrastructures, des moyens techniques et humains sont mis en place. Son existence se justifie pas de nombreuses raisons :

¹ AMODEO (L) et YALAOUI (F) : Op.cit., P.10.

- besoin de se protéger contre les aléas (arrêts de fabrication),
- réduction du délai de livraison,
- regroupement de produits en provenance de fournisseurs différents.

2-2- la gestion des flux d'informations :

Une logistique performante repose sur l'organisation de flux d'information permettant de réguler d'aval en amont les flux physiques de marchandises. Pour que la coordination des opérations commerciales et industrielles puisse s'effectuer à la bonne date par rapport à la demande exprimée, l'entreprise doit maîtriser les systèmes d'information en lien direct avec les réseaux de circulation physique des marchandises. Cela suppose donc de nombreux échanges d'informations, en interne, mais également avec les prestataires logistiques, afin de mieux suivre l'exécution des opérations physiques.¹

2-2-1- L'information logistique :

L'information logistique joue un rôle souvent fondamental dans la satisfaction du client. Cette information contribue donc au service attendu. Plusieurs caractéristiques sont attachées à la définition de la composante de ce service :²

- Le mode de passation des informations et principalement des commandes. La diversité des solutions proposées, si elle complique la saisie, n'en permet pas moins de mieux garantir la bonne comptabilité de l'une d'entre elles avec la mode le mieux adapté à chaque client. Ainsi faut-il prévoir, des échanges par EDI (Echange de données informatisés), ou par internet, fax, téléphone, courrier, minitel, via des représentants... ;
- La disponibilité de l'information sur le statut d'une commande en préparation ou en livraison est susceptible de répondre à des besoins spécifiques de contrôle et de sécurisation de certains clients ;
- Le traitement des litiges est enfin un point sensible pour lequel une information
- précise et rapide évite de nombreuses complications et des effets en chaîne.

2-2-2- La passation de commande

¹ DAILLY (M-D) : *logistique et transport international de marchandises*, 1^{re} édition, l'HARMATTAN, Paris, 2013, P.266.

² DORNIER (P-P) et FENDER (M) : *la logistique globale enjeux-principes- exemples*, édition d'organisation, 2001, P.106.

2-2-2-1- Le cycle de commande :

La qualité et la rapidité des flux d'informations ont un impact direct sur l'efficacité de toute l'entreprise. C'est un domaine dans lequel il existe un grand potentiel d'amélioration des performances. Le cycle de commande correspond au temps écoulé à partir de la passation de la commande par le client jusqu'au moment où il prend livraison complète du produit.

Un cycle topique comporte six composants : ¹

- ✓ préparation de la commande,
- ✓ réception et enregistrement de la commande,
- ✓ processus de préparation,
- ✓ entreposage,
- ✓ manutention et emballage,
- ✓ transport de la commande,
- ✓ livraison et déchargement entre les mains du client.

2-2-2-2- Le processus de mise en route de la commande :

Traditionnellement, les clients passaient un bon de commande au vendeur qui le transmettait à l'entreprise. Ensuite est intervenue la technique de commande par téléphone/télex/fax, transmise sans intermédiaire au sein même de l'entreprise; vient ensuite la possibilité de travailler en temps réel, de l'ordinateur du client à celui de l'entreprise, un représentant du service clientèle étant chargé de contrôler la faisabilité de la commande, d'organiser les substitutions éventuellement possibles ou de fournir des dates de livraison alternatives, tout cela en temps réel, alors même que la communication avec le client est toujours en cours. Des méthodes électroniques telles que les réseaux informatiques sont devenues tellement courantes qu'il est encore possible d'augmenter la vitesse et l'exactitude de la transmission des données.

Généralement, ces formes plus rapides de passation et de transmission de commandes sont plus coûteuses en raison de l'investissement nécessaire mais elles offrent l'avantage que le système logistique n'est mis en action qu'à partir du moment où une commande effective entre dans le système. Ce qui réduit considérablement les stocks tout le long de la chaîne de valeur physique. Généralement le temps gagné par la rapidité des transmissions permettra de diminuer le cycle total du client et de réduire les stocks des intermédiaires dans les réseaux de

¹ SAMII (A-K), Op.cit., P.190-191

distribution. Le véritable arbitrage se situe donc principalement entre coût intrinsèque des stocks et coûts de communication du système informatisé de commande.¹

2-2-2-3- Itinéraire d'une commande :

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

Lors de la passation de commande, le système vérifie dès son entrée :

- La disponibilité en stock des quantités commandées.
- La fiabilité du client.
- Les délais possibles.

Ensuite, l'inventaire est remis à jour et les informations de la commande enregistrées pour compléter les statistiques de l'entreprise et améliorer son outil de prévision.

L'information parvient simultanément à la comptabilité pour facturation, au client sous forme de confirmation, aux entrepôts pour exécution et au transporteur pour livraison. Tout cela fait l'objet d'un automatisme informatique, de sorte que le client peut à tout moment suivre à la trace l'état d'avancement de sa commande.²

2-3- Les flux financiers :

Le flux financier constitue des flux monétaire visant à satisfaire les acteurs ayant participé au fonctionnement de la chaîne logistique. Il se décompose en quatre processus³ :

- Le processus payé (fournisseur),
- le processus facturé (les produits aux clients),
- le processus encaissé (l'argent issue de la transaction du flux physique),
- le processus budgété (prévoir des variations et le niveau du flux financier).

Le flux financier circule en sens inverse du flux physique mais de manière complètement désordonnée. Ce flux est la contre partie du flux physique.

¹ SAMII (A-K), Op.cit., P.194.

² IDEM, P.194-195.

³ Logistique, <http://www.ma-logistique.ma/notions-logistiques/75-flux-financier.html>, consulté le 21/04/2016 à 22 :45h

Section 3 : la logistique amont

La logistique apparaît comme un moyen permettant de satisfaire la demande. Le processus logistique de flux physiques du producteur au consommateur est souvent une réponse à un flux d'information en sens inverse provenant d'un point de distribution. Une vente déclenche généralement un ordre de livraison, nécessitant une commande commerciale suivie d'un ordre de production, générant à son tour des ordres d'approvisionnement logistique. Au sein d'un système, le premier type de logistique est : la logistique amont ou d'approvisionnement qui vise à assurer la circulation des produits entrants et sortants des sites de production ;

3-1- Définition de la logistique amont :

Différentes définitions existante sur la logistique amont, nous citons ces deux définitions :

« La logistique amont englobe la co-manufacturing (assemblage de produits semi-finis en produits finis prêts à être distribués), gestion des approvisionnements, logistique en implant (prise en charge de la supply chain dans les infrastructures du client en s'intégrant à ses propres process...) »¹

« La logistique amont, ou logistique d'approvisionnement, est l'ensemble des activités liées à la réception, au stockage et à la distribution (au sein de l'entreprise) des matières premières et composants, telle que la manutention des marchandises, la gestion des entrepôts, le contrôle des stocks, l'ordonnancement des transports et le retours aux fournisseurs »²

D'après ces définitions, nous constatons que la logistique amont, est l'activité logistique, comprenant les approvisionnements et le stockage des matières premières, des composants, des produits semi-ouvrés et des produits finis, la préparation des commandes et les autres prestations logistiques réalisées sur les produits jusqu'à la remise au transporteur. L'approvisionnement fait donc partie de la logistique amont.

3-2- Les activités de la logistique amont :

Les activités amont comprennent :

¹ MEDAN (P) et GRATACAP (A) : *Management de la production, concepts-méthodes-cas* ; 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2013, P.268.

² LE MOIGNE (R) : *supply chain management : Achats, production, logistique, transport, vente* ; édition Dunod, Paris, 2013, P.7.

3-2-1- le développement :

C'est la création ou modification de l'existant, et la recherche de sources d'approvisionnement, dans ou à l'extérieur de l'entreprise cliente, par la mise en relation avec :

- Des fabricants aussi dénommés producteurs, industriels, fournisseurs ou sous-traitants.
- Des prestataires de services, aussi dénommés sous-traitants ou encore commissionnaires de transport ou transporteurs.
- Des producteurs de prestation intellectuelles, aussi dénommés « conseils en logistique » ou « consultants ».

3-2-2 les achats :

Ils impliquent la notion de « contrat » et de « vendeur ». L'objectif de la fonction achats est de mettre à la disposition des utilisateurs internes de l'entreprise des biens et/ou des services acquis à l'extérieur dans les meilleures conditions de prix, de délais, de qualités et de services requis pour l'entreprise et ses clients. Sur cette mission de base peuvent se greffer des missions complémentaires pour répondre aux besoins conjoncturels. Ces missions consolidées par la direction permettent de fixer les objectifs avec la mise en place des organisations, des moyens matériels et humains pour les atteindre. Par ailleurs, l'ensemble de ces missions doit pouvoir s'adapter en permanence aux différentes évolutions touchant la fonction..

3-2-3 l'approvisionnement :

La mission de la fonction « approvisionnement » est de procurer à l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de coûts, de délais et de sécurité, les matières premières, les composants, les fournitures, les outillages, les équipements et les services dont l'entreprise a besoin pour ses activités. Le bon fonctionnement de cette fonction requiert une sélection préliminaire des fournisseurs à une analyse de leurs performances par rapport à un cahier de charge. Le processus d'approvisionnement est réalisé une fois les quantités nécessaires et leurs dates de mise à disposition connues. Ces approvisionnements donnent lieu à une séquence de bons de commande aux fournisseurs, à un suivi de chaque commande, à une réception de chaque commande, ainsi à un contrôle de qualité des marchandises arrivées et à un transfert en magasin de stockage.

Remarque : Nous allons détailler davantage la fonction achats et approvisionnements dans le deuxième chapitre.

3-2-4 le transport amont et les opérations de douane :

Pour acheminer les marchandises (Produit fini ou matériaux, minerais, composants...) vers un point de stockage (notion de stock) ou une plateforme de préparation de commande (notion de Juste-à-temps ou flux tendu).

3-3- Les objectifs de la logistique amont :

La logistique amont englobe toutes les actions qui sont menées par l'entreprise et ses fournisseurs afin d'acquérir les produits (matières premières et composants) au moment où la production en a besoin.

En fonction des prévisions commerciales ou des commandes fermes émises par les clients, le système d'information logistique va effectuer un calcul des besoins. Ce calcul donne les références des produits, la quantité nécessaire et la date d'utilisation prévue. Le rôle des approvisionnements sera alors de fournir tout ce qui est nécessaire : analyser le stock disponible et passer ou non les commandes aux fournisseurs de façon à éviter les ruptures tout en garantissant un stock minimum.

Une autre fonction essentielle de la logistique amont est de livrer ces produits dans les ateliers. Il existe différents types de livraison ou approvisionnement physique des postes de production. Le respect des plannings d'approvisionnement des postes de travail est essentiel à la bonne marche de la production et permettra de livrer les clients dans le délai souhaité.

Nous rajoutons que l'objectif majeur de la logistique amont est d'être performante sur les trois axes : qualité, coût, délais qui constituent un triple objectif :

- L'amélioration de la qualité des produits achetés.
- Réduction des prix des produits : diminuer les stocks grâce à la réactivité des fournisseurs.
- Réduction du délai de mise à disposition des produits : accélérer les processus d'appel aux fournisseurs et réduire leurs temps de réponse.

Conclusion

Depuis une vingtaine d'années, le champ d'action de la fonction logistique s'est élargi, ses missions se sont diversifiées et ses compétences ont augmenté.

La logistique représente aujourd'hui un facteur primordial dont la raison d'être est d'améliorer les performances de l'entreprise en jouant sur la circulation des flux physiques et informationnels liés à l'entreprise en interne ou externe.

La rentabilité de l'entreprise dépend ainsi en grande partie des choix stratégiques réalisés lors de l'acquisition de ces biens (matières premières/ marchandises/ services) autrement dit, la logistique amont.

La logistique des approvisionnements jouent un rôle essentiel dans le fonctionnement de l'entreprise. Nous étudierons dans le deuxième chapitre intitulé « gestion sur le processus d'approvisionnement » cette fonction et son importance pour l'atteinte des objectifs fixés.

Chapitre 2 :

Gestion du processus d'approvisionnement

Introduction

Après avoir présenté des généralités sur la logistique, la supply chain et les différents flux ainsi que les notions de base de la logistique amont.

Ce chapitre fera l'objet de définir la fonction approvisionnements qui constitue un élément très important grâce à leur contribution à la rentabilité et à la compétitivité des entreprises. Cette fonction à pour objet de couvrir les besoins nécessaires au moment voulu. La fonction achats et gestion des stocks sont les deux fonctions principales de la gestion d'approvisionnement, la performance de l'entreprise réside dans le bon fonctionnement de ces fonctions.

Pour cette raison, nous avons décomposé ce chapitre en trois sections :

La première section fera l'objet de présenter la fonction achats, en expliquant son lien avec la fonction approvisionnements, puis dans la deuxième section , on expliquera la fonction approvisionnement ainsi que son processus, et enfin dans la dernière section on abordera la gestion des stocks.

Section 1 : présentation de la fonction achats

A travers cette section, nous allons mettre en lumière les notions essentielles de la fonction achats, ses missions, son organisation et son processus ainsi que son lien avec la fonction approvisionnement.

1-1- Généralités sur la fonction Achats :

La fonction achats est un élément très important pour les entreprises visant l'amélioration de la compétitivité et de la création de valeur.

1-1-1- Définition de la fonction achats :

Il existe plusieurs définitions de la fonction achats, nous pouvons choisir les suivantes :

PERSON¹ définit la fonction achats comme suit : « *Dans l'entreprise, la fonction achat consiste à prospecter les marchés, négocier et sélectionner les produits ou services répondant aux besoins internes ou externes de l'entreprise* ».

« *La fonction achat peut être définie comme la fonction qui a la charge d'acquérir des biens ou services pour le fonctionnement d'une entreprise. Cette fonction assure un rôle de négociation des prix et des quantités avec les fournisseurs et garantit la livraison des quantités souhaitées dans les délais demandés dans les meilleures conditions de service et de sécurité d'approvisionnement et de qualité exigée* ».²

Pour BAGLIN³: « *la fonction achats est responsable de chercher (sourcer) et d'acquérir les produits, services et prestations demandés par les clients internes dans l'entreprise, dans les meilleures conditions économiques, de qualité, de délai et de service, tout en maîtrisant les divers risques encourus à court et moyen termes. Cette mission peut aussi l'amener à contribuer à la création de valeur par la recherche d'innovations externes. Pour simplifier, le domaine de responsabilité des achats s'arrête à la signature des contrats d'achats (ou des commandes)* ».

D'après ces définitions, nous constatons que la fonction achats est considérée comme la fonction clé pour le développement et la croissance de l'entreprise. Elle doit être réalisée aux conditions économiques optimales garantissant le coût le plus bas possible, ainsi que le délai et la qualité demandés, de manière à contribuer à la capacité concurrentielle de l'entreprise.

¹ PERSON (H) : *Guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME/PMI*, édition MAXIMA, Paris, 2000, p.23.

² NAKHLA (M) : *l'essentiel du management industriel*, édition DUNOD, Paris, 2006 , P.348.

³ BAGLIN (G) et alii : *OP.cit.*, P.198.

1-1-2- Missions et enjeux de la fonction Achats :

La fonction achats est située au cœur des préoccupations de l'entreprise, ses missions sont :

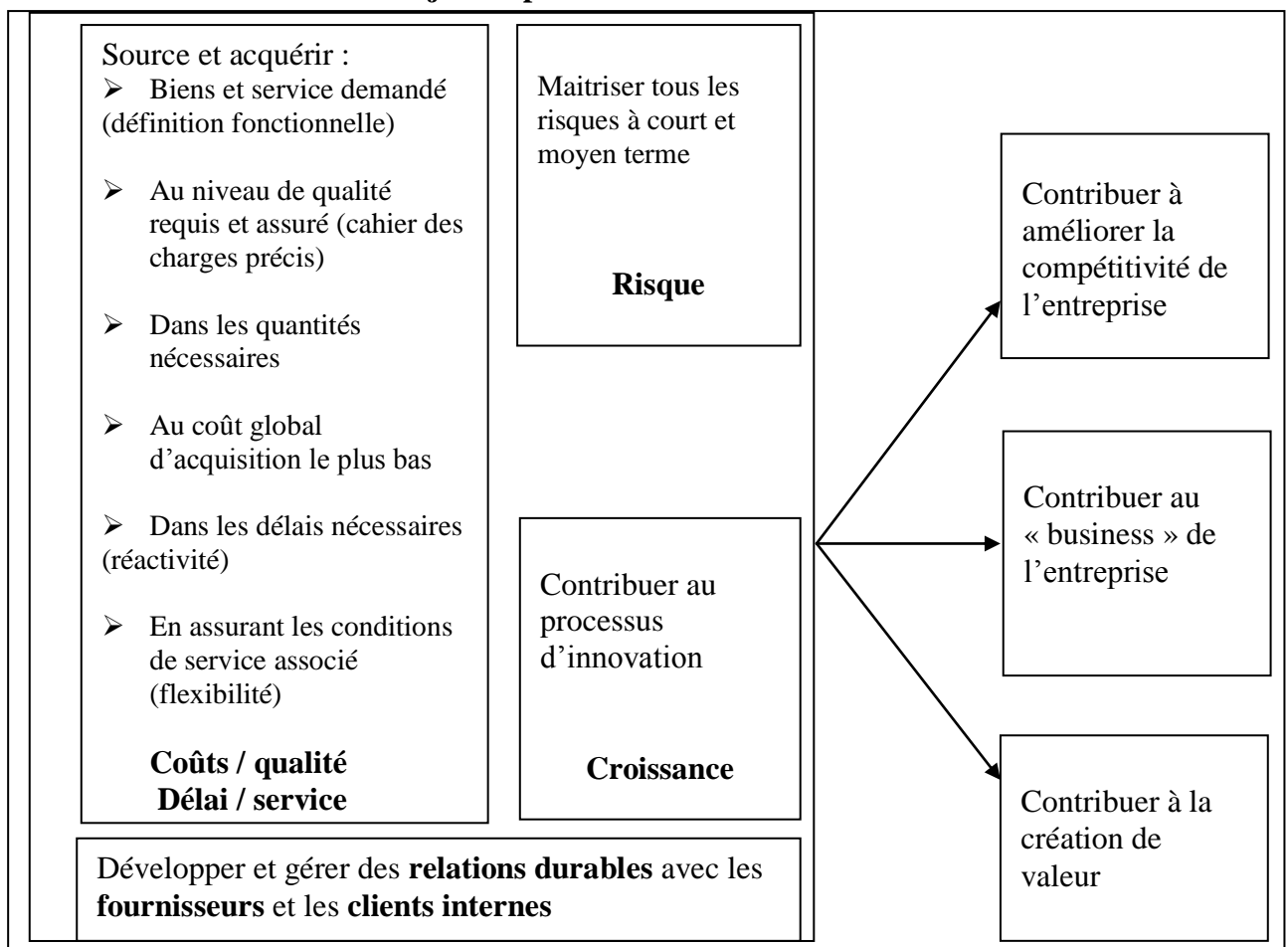
1-1-2-1- Missions et objectifs de la fonction achats :

Selon PERROTON¹, la fonction Achats est en charge de :

- Elaboration d'une politique d'achats,
- Participation à l'élaboration de la politique make or buy,
- Elaboration du budget achats,
- Détermination des objectifs,
- Evaluation des fournisseurs et consultation,
- Négociation des marchés,
- Rédaction des accords.

Le schéma suivant représente les mission et objectifs opérationnel de la fonction achats :

Schéma n° 03 : mission et objectif opérationnels de la fonction achats



Source : BAGLIN(G) et alii : *Management Industriel et Logistique*, 6ème édition, Economica, 2013,P.200.

¹ PERROTIN (R): *Le marketing achats : stratégies et tactiques*, 3ème édition, édition d'organisation, 2003, P.07

A partir de ce schéma, nous pouvons constater que les missions opérationnelles de la fonction achats sont de:

- Rechercher (sourcer) et acquérir les biens, service et prestations, intégrés dans les produits fabriqués et vendus par l'entreprise selon une définition explicite des besoins au travers des cahiers des charges clairement définis.
- Viser un niveau de qualité clairement définie.
- S'assurer des conditions de réactivité et de flexibilité importantes par la mise en place de solutions assurant des délais appropriés et respectés.
- Garantir des conditions de service associés que peuvent attendre les clientes internes des achats (services utilisateurs et prescripteurs).

1-1-2-2- Enjeux de la fonction Achats :

Cette fonction contribue à la stratégie générale de l'entreprise, en concourant à l'amélioration de la compétitivité par ses actions directes sur les coûts et les autres critères de performances opérationnels, en contribuant au développement du « business » de l'entreprise par l'innovation, et en étant un levier parmi d'autres de création de valeur. Il est possible de situer les principaux enjeux de la fonction achats selon PERSON¹ comme :

- Les achats constituent généralement le poste le plus important du prix de revient.
- Toute réduction de stock constitue un gain financier sensible.
- les enjeux pour l'entreprise ne sont pas uniquement financiers. Les achats ont également un impact non chiffrable sur la performance. C'est le cas en particulier des achats de production.
- L'impact des gains sur achats au niveau du résultat de l'entreprise est nettement supérieur à celui d'une augmentation du chiffre d'affaire.
- Une bonne gestion de l'environnement fournisseur permet d'avoir des avantages compétitifs par rapport aux produits fabriqués.
- L'impact de la qualité des matières premières utilisées sur la qualité du produit final est déterminant.
- Les clients et donneurs d'ordres sont de plus en plus souvent amenés à contrôler la performance de leurs fournisseurs au niveau des Achats. La façon de gérer les Achats est donc une garantie de performance pour les clients.

¹ PERSON (H), OP.cit., P.24.

1-2- Organisation de la fonction Achats :

L'organisation de la fonction achats est basée sur les différents critères de cette fonction ainsi que son processus ;

1-2-1- critères d'organisation de la fonction Achats :

L'organisation de la fonction Achats repose sur les quatre critères suivants¹ :

1-2-1-1- La politique d'achats :

D'une manière générale, les éléments constitutifs d'une politique d'achats sont :

- Les objectifs qui peuvent se décliner selon les verbes d'actions suivants :
 - Maîtriser les achats au sens du prix du marché, de l'autofinancement et du coût de revient,
 - Réduire les coûts de fonctionnement du service,
 - Apporter un niveau de services aux différentes fonctions de l'entreprise ;
- Les relations avec les fournisseurs organisées en fonction de typologie du marché et de la puissance relative des parties (fournisseurs et donneurs d'ordres) ;
- Les règles de déontologie nécessaires au bon déroulement de la mission des achats ;
- Les règles de communication tant internes qu'externes.

1-2-1-2- Les types d'achats :

Il s'agit dans cette réflexion de déterminer la nature des achats relevant d'une action à LT :

- Make or buy (faire ou faire faire),
- Projets complexes (marketing d'affaires),
- Durée de vie des produits achetés par rapport aux systèmes fabriqués.

1-2-1-3- La gestion de l'offre d'achats :

En fonction des contraintes, l'offre d'achats peut être de type :

- Simple (commande à court terme),
- Intermédiaire (contrat à moyen terme),
- Partenariale (de longue durée).

1-2-1-4- Les relations avec les autres fonctions de l'entreprise :

Les relations entre la fonction achats et les autres fonctions doivent être harmonieuses et prises en compte au moment de décider de l'organisation de la fonction Achats.

¹ PERROTIN (R): Op.cit., p195.

1-2-2- processus d'Achats :

Le rôle et le poids de la fonction achat dans l'entreprise ont fortement évolué ces dernières décennies. Cette évolution résulte de la croissance de la part des achats dans le coût de revient des produits ou des délivrés au client. Les achats représentent aujourd'hui une part essentielle du coût de revient. Le processus d'achat correspond à cinq phases successives :¹

1-2-2-1- Phase 1 : Expression du besoin :

Il s'agit de l'expression du besoin par le client interne. Il s'agit de s'assurer de bien comprendre le besoin et d'identifier les coûts associés à la décision d'achat.

1-2-2-2- Phase 2 : Sourcing :

L'étude de marché achat permet de mieux comprendre l'organisation de l'offre des fournisseurs et notamment leur segmentation. Sur cette base, il est possible d'identifier les fournisseurs actifs sur le marché et d'effectuer une première sélection afin d'éliminer les fournisseurs dont l'offre est en décalage avec le besoin de l'entreprise ou ceux qui n'offrent pas toutes les garanties de sérieux ou de fiabilité pour l'entreprise elle correspond aux principaux coûts.

❖ Méthodes et outils de sourcing :

La panoplie des outils de sourcing et d'étude des marchés est large. Citons dans l'ordre les plus pratiqués :²

- La veille technologique et commerciale systématique s'appuyant sur des banques de données internationales, la lecture de la presse professionnelle spécialisée nationale et internationales, et les visites de salons professionnels ;
- Des démarches de benchmarking interentreprises non concurrentes, se trouvant avoir en commun les mêmes familles d'achats avec des critères qualité et des spécifications très proches ;
- L'appel à des sociétés d'études à valeur ajoutée qui sont des « sourceurs » professionnels disposant de la connaissance du tissu industriel et commercial de nombreux pays et de nombreux secteurs ;
- Des sites Internet dédiés au sourcing,
- Enfin le déplacement professionnels sur place permettant en plus de la collecte d'informations de toutes natures.

¹ THIERRY (R) : *optimisez votre chaine logistique*, édition AFNOR, 2015, P.36.

² BAGLIN (G) et AL : *Op.cit.*, P.212.

1-2-2-3- Phase 3 : la négociation :

Il s'agit du cœur de la démarche commerciale proprement dite et concerne les entreprises sélectionnées lors de l'étape précédente.

❖ Critères d'évaluation des fournisseurs :

L'entreprise doit en priorité évaluer les performances des fournisseurs, afin que cette évaluation soit à la fois parlante et simple à réaliser, il faut choisir des critères d'évaluation simples et significatifs, chaque critère pouvant être détaillé en sous-critères. Les critères et sous-critères sélectionnés sont généralement les suivants :¹

✓ Qualité :

- Niveau de qualité,
- Régularité de la qualité.

✓ Prix :

- Niveau de prix par rapport à la concurrence,
- Stabilité des prix,
- Conditions de règlement.

✓ Délai :

- Délai moyen,
- Respect des délais.

✓ Service :

- Service après-vente,
- Réactivité en cas de dépannage,
- Rigueur dans l'établissement des documents administratifs (confirmations de commande, bons de livraison, factures...).

1-2-2-4- Phase 4 : Contractualisation :

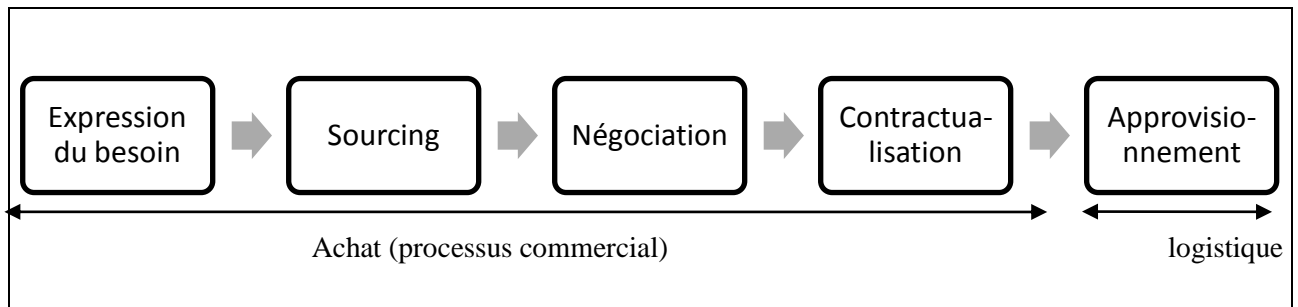
Le choix final fait l'objet d'une formalisation juridique avec la rédaction d'un contrat liant le fournisseur et l'entreprise.

1-2-2-5- Phase 5 : Approvisionnement :

Cette dernière phase concerne le contrôle d'exécution (qualité, délais), le paiement et plus généralement la gestion logistique des flux amont de l'entreprise.

Le schéma suivant résume les cinq étapes du processus d'Achats :

¹ PERSON (H) : Op.cit., P.164.

Schéma N° 04 : les cinq phases du processus achat

Source: THIERRY(R): *optimisez votre chaine logistique*, édition AFNOR, 2015, P.37.

Donc, nous pouvons conclure que la fonction achats réalise le travail qui se trouve en amont de l'approvisionnement. Elle sélectionne et négocie les articles que l'entreprise sera amenée à utiliser, elle doit donc communiquer à la fonction approvisionnement toutes les informations nécessaires au passage de commandes.

1-3- Entre achats et approvisionnements :

Achats et approvisionnements, deux vocables souvent confondus pendant très longtemps ;

1-3-1- différences entre la fonction Achats et la fonction Approvisionnements :

On parle principalement de fonction Approvisionnements dans le domaine des entreprises industrielles ou du secteur de distribution. Dans le cas des entreprises non industrielles, on est également confronté à la question des approvisionnements pour les achats indirects récurrents, généralement encadrés par un contrat d'achat, qu'il s'agisse de fournitures de bureau, de pièces pour la maintenance, etc.

1-3-2- Liens entre Achats et Approvisionnements :

Dans beaucoup d'entreprises (notamment industrielles) deux philosophies s'affrontent¹ :

- La première considère qu'achats et approvisionnements sont deux notions et donc deux fonctions liées de façon indissociable, ce qu'on retrouve généralement dans les entreprises industrielles de petite taille : dans ce cas, elles sont assumées par les mêmes personnes, qualifiées généralement d'acheteurs et approvisionneurs.
- La seconde énonce au contraire qu'achats et approvisionnements sont deux métiers distincts, requérant des compétences et des profils de personnes différents. En outre, ces deux fonctions

¹ BRUEL (O) et MENAGE (P) : *Politique d'achats et gestion des approvisionnements* », 4e édition, Dunod, Paris, 2014, P.9-10.

agissent sur des horizons de temps différents, sur le court terme pour l'approvisionnement et à moyen/long terme pour les achats.

Section 2 : généralité sur le processus d'approvisionnement

Avant d'expliquer les processus d'approvisionnement, nous allons aborder quelques notions de base sur l'approvisionnement.

2-1-notions fondamentales sur l'approvisionnement :

La fonction approvisionnement joue un rôle très important au sein de l'entreprise, elle se définit comme suit ;

2-1-1- Définitions :

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

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

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

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

Une autre définition incite que : *« 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 des quantités de commande, 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 de matières ».*³

¹ DURAN (J.P) : *Les approvisionnements*, 3^e édition, GUALINO, Paris, 2003, p. 12

² PERSON (H) : *Op.cit*, P.24.

³ <http://www.ma-logistique.ma/la-fonction-logistique.html>, consulté le 29/04/2016 à 17 h40.

A travers ces définitions, nous constatons que la fonction approvisionnement est responsable de l'acquisition des biens et services nécessaires au fonctionnement de l'entreprise. Autrement dit, elle alimente les besoins de l'entreprise à partir des deux activités liées à l'approvisionnement : les achats qui sont le premier acte du processus d'approvisionnement et la gestion des stocks qui est le deuxième acte.

2-1-2- missions et objectifs :

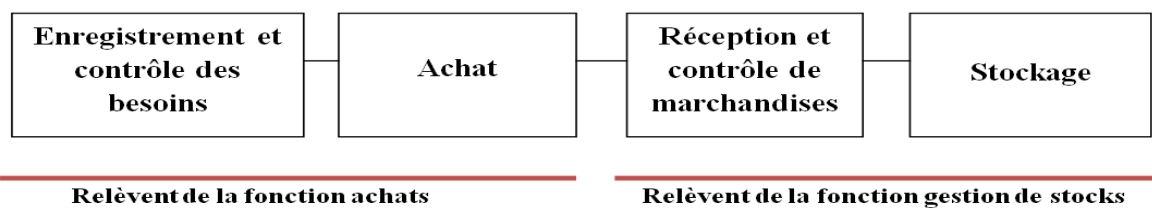
Afin de réaliser ses objectifs à long et moyen terme, la fonction approvisionnement met en lumière des missions bien précises ;

2-1-2-1- Missions de la fonction approvisionnement :

La fonction approvisionnement a pour mission d'alimenter les sites de production au quotidien. Lorsque la fonction achat détermine quel produit il fallait acheter, chez quel fournisseur et dans quelles conditions, la fonction approvisionnement détermine quand et combien il faut commander ? Cela veut dire que la mission de cette fonction est de gérer au quotidien les flux des matières entrant dans l'entreprise destinée à la production.

La séquence des principales opérations d'approvisionnement est représentée dans le schéma suivant :

Schéma N° 05 : les principales opérations de l'approvisionnement.



Source: La fonction approvisionnement¹

A partir de ce schéma nous concluons que la fonction approvisionnement garantit deux tâches :

- Achats : Approvisionner la production en quantités suffisantes et aux bons moments;
- GDS : Réduire les stocks pour éviter une immobilisation financière trop coûteuse.

¹ La fonction approvisionnement, <https://fr.scribd.com/doc/52595768/GEST-Chapitre-1-Fonction-d-Approvisionnement>, consulté le 29/04/2016 à 18h10.

Le tableau suivant détaille les tâches principales de la fonction approvisionnement ;

Tableau N°2 : Les principales tâches de la fonction approvisionnement.

| Achat | Contrôle et gestion des achats et de stocks |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Gestion des relations nécessaire à une bonne connaissance du marché en amont. • Critère d'évaluation des fournisseurs et sélection. • Association et conseil auprès des services internes de l'entreprise pour un meilleur. • Orientation des choix en fonction des innovations et /ou opportunité de marché. • Négociation avec les fournisseurs (délai, prix) • Gestion des litiges fournisseurs/transporteurs. • Rédaction de documents d'appel d'offres. | <ul style="list-style-type: none"> • Hébergement et entretien physique de stocks. • Gestion des entrées -sorties tenue des stocks. • Saisie des mouvements et mise à jour des fichiers. • Réalisation des inventaires physique et leur valorisation. • Elaboration de statistique de vente (consommation) des produits à l'échelle. • Elaboration des règles pour le déclenchement des commandes et le calcul des besoins. |

Source : MADA (M) et SADO (A) : *Essai d'analyse du processus d'approvisionnement au sein de l'entreprise*, Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en Distribution et SCM, EHEC Alger, 1^{ère} promotion, 2014, P.56.

Donc à partir de ce tableau, nous pouvons conclure qu'au quotidien, la fonction approvisionnement accomplit les tâches suivantes :

- Calcule des besoins de la production ;
- Traitement des demandes d'achats,
- La Passation des commandes ;
- Le suivi et relance des livraisons ;
- Suivi des contrats,
- Suivi des mouvements des stocks par l'évolution des entrées et des sorties en quantités et en valeur ;
- Contrôle des performances des fournisseurs,
- Gestion des stocks.

2-1-2-2- Les objectifs de la fonction approvisionnement :

Son premier objectif est d'obtenir les matières appropriées et satisfaisant aux normes de qualité exigée, d'une source adéquate, et ce au bon prix et en quantité suffisant, à l'endroit désiré au moment voulu. Les objectifs de la fonction approvisionnement se définissent de la façon suivante :¹

- Assurer un apport continu des matières, des fournisseurs et des services nécessaires à l'exploitation de l'entreprise.
- Maintenir les sommes investies dans les stocks et les pertes s'y rattachant au plus bas niveau possible. Une des façons d'assurer un apport ininterrompu de matières consiste à toujours disposer de stocks considérables.
- Assurer le respect de normes de qualité adéquate.
- Trouver des fournisseurs compétents afin d'analyser leurs capacités et choisir parmi eux ceux qui conviennent.
- Acquérir les biens et les services au plus bas prix possible dans la mesure de satisfaire également les besoins en matière de qualité, de livraison et d'entretien.
- Améliorer la position concurrentielle de l'entreprise en limitant ses coûts afin de protéger sa marge bénéficiaire Car le coût des achats représente pour beaucoup d'entreprise la principale dépense qu'elles s'engagement dans le cadre de leurs activités.

2-2- Organisation de la fonction approvisionnement :

L'organisation de la fonction approvisionnement est basée sur la circulation des informations vers/provenant de cette fonction ;

2-2-1- La circulation d'information dans la fonction approvisionnement :

Les procédures adoptées en approvisionnement visent essentiellement à traiter les données provenant de l'extérieur de la fonction et à fournir l'information requise par d'autres fonctions et intervenants. Selon LEENDERS², la circulation se représente comme suit :

2-2-1-1- La circulation interne de l'information vers la fonction approvisionnement :

Toute activité à l'intérieur de l'entreprise apporte de l'information au système d'approvisionnement ou en retire, ou les deux. Les informations ainsi transmises à la fonction

¹ LEEDERS, FEARON et NOLLET : *la gestion des approvisionnements et des matières*, Edition Gaëtan Morin, Paris-Montréal, 1998, P 24-26.

² LEENDERS, FEARON, NOLLET: OP.cit.,82-85.

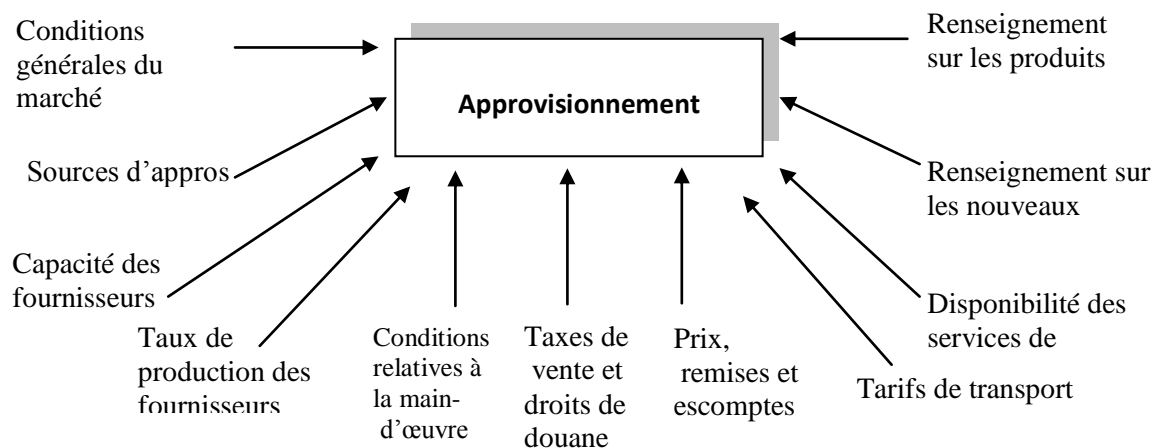
approvisionnement se répartissent en deux grandes catégories :

- Les énoncés de besoins en matières et en services provenant de l'intérieur de l'entreprise ;
- Les demandes pour l'obtention de renseignements que possède déjà le secteur des achats ou qu'il peut recueillir de sources extérieures.

2-2-1-2- Les informations provenant de l'extérieur :

Le schéma suivant indique la nature des informations qui s'avèrent pour la plupart essentielles à l'exploitation de l'entreprise.

Schéma N° 06 : Informations que la fonction approvisionnement obtient de l'extérieur



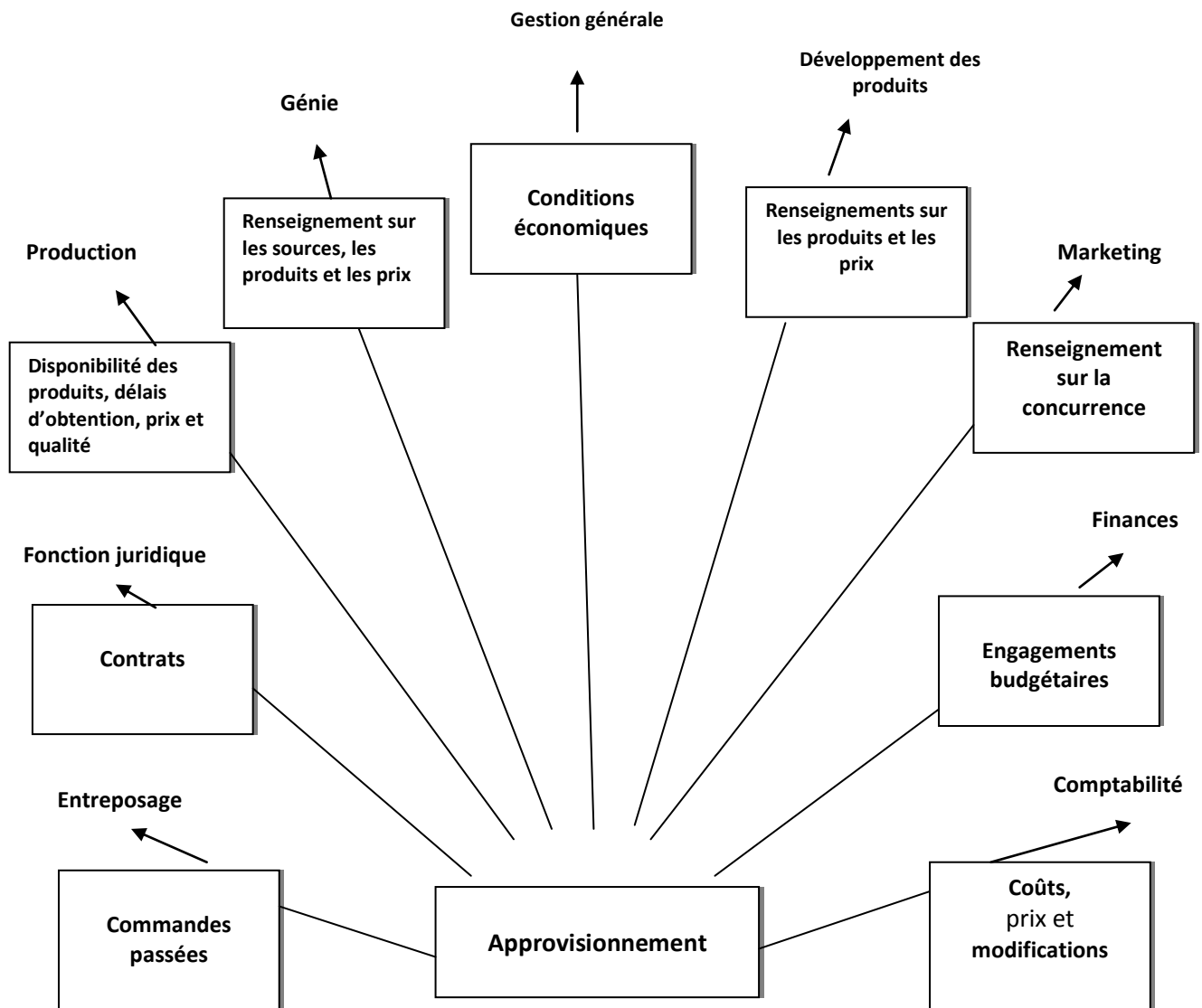
Source : LEENDERS et alii: *la gestion des approvisionnements et des matières*, Edition Gaëtan Morin, Paris-Montréal, 1998, P.83.

Donc, un service d'approvisionnement bien géré constitue l'un des principaux points de contact entre une entreprise et son environnement extérieur, ce qui en fait le lieu de réception de diverses provenant de sources externes.

2-2-1-3- La circulation interne de l'information provenant de la fonction approvisionnement :

Les principaux types de renseignement que procure ce secteur aux autres composantes de l'entreprise sont résumés dans le schéma suivant :

Schéma N°07 : Circulation interne de l'information provenant de la fonction approvisionnement



Source: LEENDERS et alii: *la gestion des approvisionnements et des matières*, Edition Gaëtan Morin, Paris-Montréal, 1998 OP.cit.,84.

A partir de ce schéma, nous résumons la circulation des informations de la fonction approvisionnement avec les autres fonctions comme suit :

- **L'entreposage :** afin de connaître le niveau des stocks, la disponibilité des matières, leur délai d'obtention, leurs substituts et les tendances des prix, le service d'approvisionnement constitue la meilleure source pour obtenir ces informations.

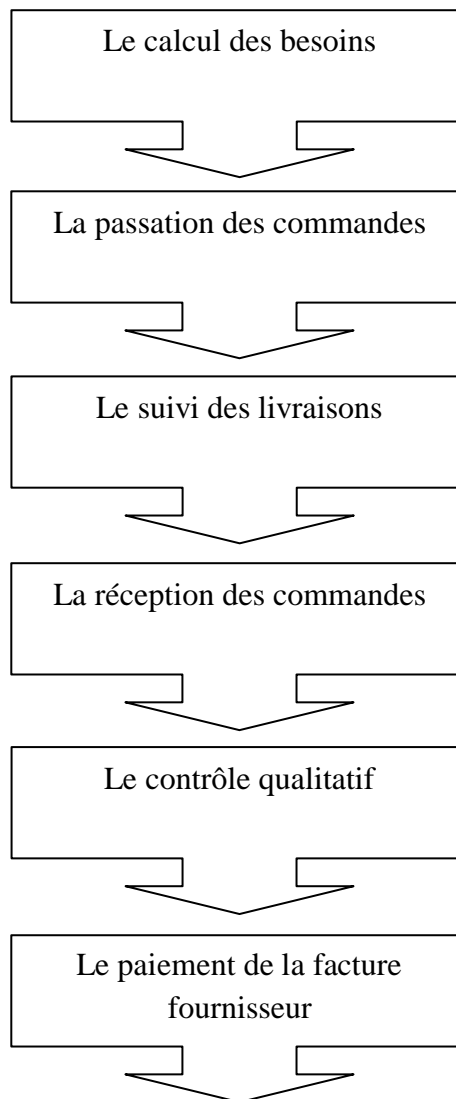
- **La fonction juridique :** le secteur de l'approvisionnement transmet au service juridique toute l'information dont il a besoin pour établir les contrats régissant l'achat de marchandises dans le cadre d'un marché d'approvisionnement.
- **La production :** le secteur de la production compte sur celui des Approvisionnements pour être renseigné sur les matières, leur disponibilité, leur délai de livraison et leurs substituts, et pour trouver des sources d'approvisionnement en équipements de fabrication.
- **Le développement des produits :** qu'ils relèvent de la fonction technique ou commerciale, une fonction approvisionnement apporte une contribution précieuse à l'entreprise en donnant un maximum d'information aux secteurs d'activités qui rattachent aux nouveaux produits.
- **Le marketing :** le service des achats est la cible de nombreux programmes de vente et de promotion élaborés par des fournisseurs de diverses industries.
- **Les finances et la comptabilité :** en communiquant les renseignements essentiels à l'élaboration et à la gestion des budgets de même qu'à la détermination des besoins de trésorerie. Parmi ces informations qui aident à la planification financière, on trouve le coût des matières et des frais de transport et la prévision de toute rupture de l'approvisionnement.

2-3- Processus d'approvisionnement :

Le processus d'approvisionnement est l'aboutissement logistique du processus d'achat. Il commence du calcul de besoin jusqu'au paiement de la facture fournisseur, en passant par la commande, le suivi de la livraison, la réception et le contrôle qualité. Pour mener un approvisionnement dans de bonnes conditions.

PERSON¹ identifie six étapes importantes constituant le processus d'approvisionnement, nous pouvons les citer dans le schéma suivant:

¹ PERSON (H) : Op.cit., P. 215- 222.

Schéma N°08: le processus d'approvisionnement

Source : adapté selon PERSON (H): *Guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME/PMI*, édition MAXIMA, Paris, 2000, P.237-238.

Donc le processus est le même quelle que soit la taille de l'entreprise, mais les outils utilisés à chacune des étapes sont plus ou moins élaborés, selon la taille de l'entreprise et le type d'achat réalisé, nous expliquons ces étapes comme suit :

2-3-1- Etape 1 : Calcule du besoin :

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

Le calcul des besoins sera évidemment différent suivant les méthodes et politiques

d'approvisionnement et de gestion de stock retenues. Si l'entreprise a choisi d'en retenir plusieurs suivant les produits. Le calcul des besoins se fera d'une façon différente pour chaque catégorie.

2-3-2- Etape 2 : la passation de commande :

Le bon de commande est le moyen de transmettre le besoin au fournisseur. Il doit faire ressortir les éléments de l'accord entre le fournisseur et l'acheteur. En aucun cas une commande ne devra être purement oral, passée par téléphone ou de vive voix. Sans aucune confirmation écrite. En effet, si l'information n'est pas écrite, le risque est beaucoup plus important et aucun doucement ne faut foi en cas de désaccord. Le bon de

Le Bon de Commande qui, selon BRUEL (O) doit comporter les renseignements suivants :¹

- Nom et adresse de l'entreprise acheteuse.
- Numéro de commande et sa date.
- Nom et adresse du fournisseur.
- Description et quantités des articles ou fournitures commandés.
- Prix des articles.
- Instructions générales (marques de colis, nombre d'exemplaires de la facture...).
- Instructions de livraison (destinataire, mode de transport, itinéraire).
- Date de livraison.
- Conditions de paiement.

2-3-3- Etape 3 : Suivi des livraisons

Une fois que la commande adressée au fournisseur, l'approvisionneur doit s'assurer que le fournisseur respecte la date de livraison, et 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 soient conformes à ceux de la commande. Il faut porter une attention particulière aux prix, aux quantités et aux délais de livraison.

Une fois la commande passé, il y a lieux de procéder à un suivi de cette dernière jusqu'à la livraison des marchandises.

➤ la confirmation de la commande ou l'accusé de réception :

En règle générale les fournisseurs confirment les commandes reçues par un document

¹ BRUEL (O) et MENAGE (P) : Op.cit., P.126.

appelé accusé de réception. Par fois ce dernier est fait sur double du bon de commande ou le bordereau d'envoi qui sera retourné au client.

L'accusé de réception est évidemment inutile dans le cas où la livraison de la marchandise est immédiate, mais dans d'autre cas :

- Il affirme la réception de la commande par le fournisseur ;
- Il représente un élément d'arbitrage en cas de litige entre le client et le fournisseur.

➤ **surveillance de la commande (chez le fournisseur) :**

Le service chargé des achats se réserve le droit d'une visite chez le fournisseur afin de contrôler la fabrication des produits et articles commandés, cette opération vise à obtenir les qualités voulues et peut prévenir des déconvenues.

➤ **planning de livraison :**

Afin de continuer le suivi des commandes, il faut prévoir à temps les arrivages des marchandises ceci se fait par :

- L'établissement d'un planning de livraison en fonction des arrivages prévus ; -
- Le classement des doubles des bons de commandes par date prévus de livraison.
- En cas d'un retard de livraison, le service chargé des achats doit relancer le fournisseur

2-3-4- Etape 4 : La réception des commandes :

Les fournisseurs expédient les marchandises suivies ou accompagnées d'un document appelé le bordereau d'expédition ou bulletin de livraison. Dès la réception des marchandises, et sur base de ce document, le réceptionneur doit vérifier, selon PERSON (H) les éléments suivants¹ :

- **vérifier la conformité de la livraison par rapport à la commande**, avant d'accepter le déchargement, le réceptionneur doit s'assurer qu'elle correspond bien à une commande en attente. Pour cela le réceptionneur consulte le bordereau de livraison joint à la marchandise et recherche la commande à laquelle il correspond.
- **Vérifier que la marchandise livrée correspond au bordereau de livraison**, après le déchargement, mais avant le départ du transporteur, le réceptionneur doit comparer la quantité de marchandises livrée avec celle indiquée sur le bordereau.
- **Vérifier l'aspect de la marchandise livrée**, le réceptionneur doit également vérifier, avant le départ du transporteur, que l'aspect de la marchandise livrée ne laisse

¹ PERSON (H) : Op.cit., P.225.

supposer aucun dommage subi dans le transport, afin d'émettre une réserve sur le bon de transport en cas de différence.

- **Vérifier la correspondance entre la quantité livrée et la quantité commandée**, la quantité livrée est généralement comparée avec la quantité commandée après le départ du transporteur. Lorsque la quantité livrée, le bon de livraison et le bon de commande sont conformes, le réceptionneur doit apposer un tampon sur le bon de livraison du fournisseur indiquant « conforme à la commande ». ainsi le contrôle sera réalisé une fois pour toutes et son résultat sera affiché.
- **Transmission des informations à l'approvisionneur**, le réceptionneur doit transmettre à l'approvisionnement le doucement de réception correspondant aux livraisons effectuées. L'approvisionneur pourra ainsi faire le point sur les commandes soldées ou non. Il mettra en parallèle pour chaque commande le bordereau de commande, les bordereaux de livraison et de transport, avant de transmettre à la comptabilité le doucement pour règlement de la facture.

2-3-5- Etape 5 : le contrôle qualitatif :

Le contrôle qualitatif consiste à vérifier que la marchandise livrée peut être utilisée par la production. Il permet à l'entreprise d'identifier les non-conformités éventuelles des composants avant leur utilisation afin :¹

- D'éviter toute interruption de la production due aux défauts des produits achetés ;
- De remplacer au plus tôt les matières non-conformes pour éviter une rupture de stock éventuelle.

D'autre part il permet d'évaluer le fournisseur et de vérifier qu'il respecte bien ses engagements. Le contrôle qualité doit porter sur trois points précis :

- Vérifier que les articles reçus correspondent bien à ce qui a été commandé ;
- Inspecter les matières afin de détecter les anomalies visibles ;
- Contrôler les articles les plus sensibles avec une plus grande rigueur.

2-3-6- Etape 6 : Paiement de la facture fournisseur :

Le paiement des factures fournisseurs nécessite le respect de deux règles :²

¹ PERSON (H) : Op.cit., P.230.

² IDEM, P.231.

- Une facture ne doit être réglée que si elle correspond à des marchandises commandées, reçues et reconnues conformes ;
- Le fournisseur doit être réglé dans les délais convenus.

Il est essentiel qu'un contrôle des factures sérieux soit réalisé, mais ce contrôle doit être facilité et réaliser une seule fois, de façon à ne pas alourdir le temps de traitements des factures.

Il est souhaitable que le contrôle soit réalisé par le comptable. C'est en effet un travail administratif qui revient au comptable non à l'approvisionneur. Pour cela, le comptable doit disposer, comme ça a déjà été dit, de toutes les informations nécessaires à savoir : le bon de commande, le bordereau de livraison et le bon de réception.

Section 3 : la gestion des stocks

Un aspect important dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement est la gestion des stocks, ces derniers jouent un rôle très important au sein de l'entreprise d'où ils représentent la continuité de la fonction de production et/ou la fonction de commercialisation.

3-1- Notions fondamentales sur le stock :

Avant de définir qu'est ce qu'on entend par la gestion des stocks, il nous semble évident tout d'abord de savoir qu'est ce qu'un stock ;

3-1-1- définition du stock :

Il existe plusieurs définitions sur les stocks, citons:

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

« On peut définir un stock comme une provision de produits en instance de consommation. Il s'agit des biens ou des services entrants dans le cycle d'exploitation de l'entreprise pour être vendus en l'état ou après production ou transformation ».²

« Le stock concerne des produits ou des matières possédés par une entreprise en un lieu identifié, tel qu'un entrepôt par exemple, et qu'elle destine un usage futur (vente ou production) selon le besoin ».³

A partir de ces définitions, nous constatons que, le rôle du stock est de nourrir un

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

² NAKHLA (M): Op.cit., P.308.

³ THIERRY (R): Op.cit., P.38.

processus aval (production ou vente) de manière aussi sécurisée que possible. Donc, L'utilité du stock est double, il permet de faire face à l'évolution du besoin (au sein d'un processus de fabrication) ou de la demande (dans un processus de vente), c'est donc un rempart contre l'incertitude. Il est aussi un moyen de faire face au décalage entre le moment de la passation d'une commande vers l'amont (fournisseur) et celui de la livraison effective.

Le stock peut concerner de nombreux produits et/ou matières¹ :

- Les matières premières servent à nourrir un système de fabrication en aval et permettent d'en garantir l'approvisionnement ;
- Les produits semi-finis constituent des sous-ensembles du produit final et correspondent à des stocks intermédiaires entre les étapes de la fabrication ;
- Les produits finis ou manufacturés sont prêts à être vendus ou éventuellement utilisés à certaines étapes de la chaîne de production ;
- les produits défectueux ou en fin de vie qui peuvent être réparés ou recyclés.

3-1-2- les fonctions assurées par le stock :

Le stock assure dans l'entreprise quatre fonctions : ²

3-1-2-1- La fonction de régulation : Les stocks fournissent à l'entreprise plus de flexibilité en permettant de continuer à fonctionner et à maintenir une production stable.

3-1-2-2- La fonction économique : Dans la mesure où ils permettent à l'entreprise de réduire ses coûts car l'achat d'une quantité supérieure aux besoins de l'entreprise permet d'avoir des avantages financiers.

3-1-2-3- La fonction d'anticipation : ils peuvent se constituer dans un but spéculatif afin d'échapper à une augmentation de prix des articles stockés.

3-1-2-4- La fonction de sécurité : Dans la mesure où ils permettent à l'entreprise de faire face aux aléas et de continuer de fonctionner normalement malgré les variations de consommation ou bien les retards de délais de livraison.

3-1-3- les coûts induits par les stocks :

Les stocks engendrent trois types des coûts : les frais de passation de commande (ou bien frais d'acquisition) qui s'ajoutent au prix d'achat pour la constitution ou le renouvellement du stock, les frais de possession du stock spécifique à l'existence des stocks, les frais de rupture

¹ THIERRY (R): Op.cit., P.39.

² Adapté selon : <https://fr.scribd.com/doc/52595768/GEST-Chapitre-1-Fonction-d-Approvisionnement>, consulté le 03/05/16 à 00h45.

du stock sont payés par le fait que le stock ne permet plus de satisfaire la demande, et c'est le total de ces trois coûts qu'il faut minimiser pour y arriver à une bonne la gestion des stocks.

3-1-3-1- les coûts de passation de commande CPA :

Ils sont liés à l'existence et à l'activité de la fonction achats. Ils comprennent notamment :¹

- ✓ Les salaires et charges des sections : achat, réception et comptabilité fournisseurs ;
- ✓ Les frais de déplacement des approvisionneurs ;
- ✓ La lecture des fichiers comptables ;
- ✓ Les frais de timbres et de téléphone ;
- ✓ Le montant des différentes fournitures et imprimés utilisés par ces sections ;
- ✓ La négociation, la frappe, la signature et l'expédition de la commande ;
- ✓ L'amortissement des matériels et des mobiliers utilisés ;
- ✓ L'émission, le contrôle et la commande d'approvisionnement ;
- ✓ Le loyer ou l'amortissement des locaux occupés par ces sections ;
- ✓ Le prix de l'énergie dépensée à éclairer, chauffer et à faire fonctionner les différentes machines ;
- ✓ Les couts liés à l'utilisation éventuelle des services informatiques.

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

$$\rightarrow \boxed{\text{CPA} = \text{N} * \text{B}}$$

CPA : le coût de passation des commandes.

N : le nombre de commande par an. $\rightarrow \boxed{\text{N} = \text{D} / \text{Q}}$

D : consommation annuelle.

Q : quantité commandé chaque fois.

B : le coût de passation d'une commande. $\rightarrow \boxed{\text{B} = \text{CPA} / \text{N}}$

3-1-3-2- les coûts de possession des stocks CPO :

Le cout de possession du stock comprend :²

- ✓ Le loyer et l'amortissement du matériel et des locaux ;
- ✓ Le coût de leur entretien ;

¹ HOUACHE (Z), AMIRA (M) : *Essai d'analyse du processus d'approvisionnement*, Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en Distribution et SCM, EHEC Alger, 1^{ère} promotion, 2014, P.31.

² DURAND (J-P) : Op.cit., P.31.

- ✓ L'assurance ;
- ✓ Le chauffage, l'éclairage et l'énergie de conservation des produits ;
- ✓ Les pertes et obsolescences des stocks ;
- ✓ La cote part des magasiniers chargés des inventaires et de la distribution interne ;
- ✓ Des frais financiers liés à l'immobilisation des stocks.

Le coût de possession s'exprime en pourcentage du stock de l'entreprise. En valeur il est inversement proportionnel au nombre annuel de commande N et s'exprime ainsi :

$$\rightarrow \boxed{\text{CPO} = (Q \times U \times I) / 2} \quad \text{Ou :} \quad \boxed{\text{CPO} = \text{STm} \times U \times I}$$

COP : le coût de possession.

Q : la quantité commandée.

SP : le stock de protection.

I : le taux de possession \rightarrow

$$\boxed{I = \text{CPO} / \text{STm en valeur}}$$

U : le prix unitaire d'achat.

STMV : stock tournant moyen en valeur \rightarrow

$$\boxed{\text{STMV} = (Qc/2) \times U}$$

A partir de cela, on peut déduire le coût de gestion des stocks CG qui exprime l'ensemble du coût de passation et du coût de possession.

$$\rightarrow \boxed{\text{CG} = \text{CPA} + \text{CPO}}$$

3-1-3-3- les coûts de rupture de stocks :

Le coût de rupture est difficile à évaluer, mais il n'est pas pensable pour un approvisionneur de ne pas en tenir compte dans ses choix. Ce peut être :¹

- ✓ Un coût de suivi et de relance des ordres de livraison ;
- ✓ Un coût de modification de l'ordonnancement de la production ;
- ✓ Un coût d'arrêt de fabrication ;
- ✓ Des pénalités de retard dues aux clients ;
- ✓ Un coût supplémentaire d'entretien s'il s'agit d'un manque de pièces de rechange ;
- ✓ Un coût engendré par la perte d'une vente.

¹ DURAND (J-P) : OP.cit., P.32.

3-1-3-4- le coût total DTA :

Le coût total (ou bien dépense total d'approvisionnement) est défini comme l'ensemble des frais et coûts liés au stock, autrement dit, la somme du coût de passation des commandes, du coût de possession du stock et le coût d'achat de l'article (consommation annuelle x le prix unitaire). Ce coût final doit être minimum, l'atteinte de cet objectif nécessite notamment une très bonne communication entre les achats et les approvisionnements, la fonction de coût à optimiser s'exprime par la formule suivante :

$$\rightarrow \quad \text{CT} = \text{CPA} + \text{CPO} + (\text{D} \times \text{U}) \quad \text{Ou:} \quad \text{DTA} = \text{Coût d'achat} + \text{CGT}$$

CT : Coût total

D x U : Coût d'achat

* **D** : Demande annuelle.

* **U** : Coût unitaire d'achat.

$$\text{CGT} = \text{CPA} + \text{CPO}$$

CGT : Coût gestion total →

3-2- la gestion des stocks :

La définition de la gestion des stocks ainsi que ses activités sont présentées comme suit ;

3-2-1- définition de la gestion des stocks :

Il existe plusieurs définitions sur la gestion des stocks, on peut citer les suivantes :

« *La gestion des stocks consiste à suivre de façon permanente le niveau de stock de l'entreprise en tenant compte des entrées et des sorties de stock* »¹

« *La gestion des stock, élément clef majeur de la performance d'une entreprise, peut être définie comme une activité permettant de garantir la maîtrise des marchandises en termes de quantité, qualité, coûts et respect des approvisionnement* »²

« *Gérer un stock, c'est faire en sorte qu'il soit constamment apte à répondre aux demande des clients et des utilisateurs des articles stockés. Bien gérer un stock doit satisfaire les conditions économiques de cette exigence* ».³

¹ PERSON (H) : Op.cit., P.199.

² LYONNET (B) et SENKEL (M-P) : Op.cit. P.63.

³ ZERMATI (P) et MOCELLIN (F) : Op.cit., P.08.

D'après ces définitions, nous constatons que, la gestion des stocks consiste à avoir la quantité nécessaire au bon moment. Une bonne gestion des stocks consiste donc à trouver cet équilibre qui permettra de maximiser le profit en minimisant les coûts et en évitant les ruptures de stocks.

3-2-2- les activités de la gestion des stocks :

Les activités de le GDS sont définies dans le tableau suivant :

Tableau N°03 : les activités de la gestion des stocks

| Activités | Descriptifs : |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Distinguer les produits en stock au regard de critères physiques et comptables | Quelles sont les différentes familles de produits en stock en termes de priorité ou d'exigence logistique ? |
| Choisir des modèles de gestion adaptés à chaque catégorie de stocks | Quel modèle de gestion scientifique (calendaire, sur seuil, mixte, etc.) appliquer à chaque famille ? |
| Définir et suivre les indicateurs de la qualité de la gestion physique des produits | Quel est le niveau de détérioration, de vieillissement ou d'inadéquation des stocks ? |
| Tenir les stocks en valeur | La gestion des stocks est-elle pertinente en termes financiers ? |
| Établir le niveau et la nature des stocks de sécurité | Combien d'unités doit-on stocker pour parer aux irrégularités d'activité et aux aléas ? |
| Définir la politique de gestion des stocks spéculatifs | Comment doit s'organiser l'entreposage des stocks de regroupement ou d'anticipation ? |
| Gérer les flux d'information concernant les produits et les mouvements | Quels produits sont entrés ou sortis, dans Quelles conditions et en quelle quantité ? |
| Organiser l'entreposage | Quels doivent être la nature, le volume et la pérennité des unités de stockage ? |
| Veiller à la pertinence de l'implantation des unités de stockage | Quels sont les sites qui garantissent un accès facile aux modes de transport ou aux marchés ? |
| Veiller à la fonctionnalité de l'agencement des unités de stockage | Comment assurer sans difficulté les activités de manutention au sein des sites d'entreposage ? |

| | |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| S'assurer du maintien des conditions de conservation des produits | Quelles sont les variables (sécurité, température, humidité, hygiène) à surveiller pour limiter les risques ? |
| Définir la proportion d'entreposage banalisé ou affecté | Comment arbitrer entre productivité de la préparation des commandes et dimensionnement des sites ? |

Source : LE GOFF (J) et BENSEBAA (F) : *Mesurer la performance de la fonction logistique*, édition d'organisation, 2009, P.84-85.

- Donc, afin de réaliser ces activités et pour une bonne maîtrise de ses stocks, l'entreprise doit définir différents indicateurs précisément, parmi ces indicateurs :¹
 - ✓ **Le stock de sécurité** : c'est la quantité constituée en vue de faire face aux aléas pouvant survenir lors du déroulement du réapprovisionnement
 - ✓ **Stock d'alerte** : c'est la quantité en stock à partir de laquelle, la passation de la commande est déclenchée. Ce stock doit à la fois couvrir la période de réapprovisionnement (stock minimum) et amortir les incidents éventuels (stock de sécurité).
 - ✓ **Stock minimum** : c'est la quantité correspondant à la consommation pendant le délai de réapprovisionnement. Le stock minimum est égal au stock d'alerte moins le stock de sécurité.
 - ✓ **Le stock maximum** : il est fonction de l'espace de stockage disponible, mais aussi du coût que représente l'achat par avance du stock.

- Et Pour un bon suivi des mouvements de stocks, l'entreprise utilise des documents plus ou moins normalisés :²
 - ✓ **Bon de livraison** : (ou bon de réception/ bon d'entrée) des matières ; marchandises, produits. Sur ce document figurent les caractéristiques, la date d'entrée en stocks, les quantités et prix unitaires de chaque article.
 - ✓ **Bon de sortie** : (ou bon d'enlèvement) où figurent la date, les caractéristiques, les quantités et les prix unitaire.

¹ NAKHLA (M) : Op.cit., P.311-312.

² IDEM, P.312.

3-3- les systèmes de réapprovisionnement:

Dans le but de gérer les stocks de façon rigoureuse et performante, il est nécessaire que l'entreprise mette en place une méthode d'approvisionnement adaptée à ses contraintes et à ses moyens. Et cela revient à déterminer à quel moment on passe des commandes et quelle quantité on commande.¹

➤ **quand commander ?**

Répondre à cette question revient à déterminer l'événement qui déclenche la passation de commande. Deux systèmes principaux sont employés :

- le gestionnaire passe un ordre de réapprovisionnement du stock à périodicité fixe, par exemple, une fois par semaine ou une fois par mois,
- il passe une commande quand le stock disponible descend en dessous d'un niveau minimum appelé point de commande (ou parfois stock d'alerte).

➤ **Combien commander ?**

La réponse à cette question dépend de la réponse à la question précédente. En effet, si l'on passe des commandes à dates fixes pour une quantité fixe, on ne s'adapte jamais aux variations de la demande. Donc, il faut que le facteur temps ou/et le facteur quantité soient variables pour absorber les fluctuations. On en déduit des principes des deux systèmes de gestion de stock les plus fréquents :

- Si la commande survient lorsqu'un stock minimum est atteint, on approvisionne toujours la même quantité, il s'agit alors d'un système à quantité fixe et à périodicité variable,
- Si la passation de commande a lieu à périodicité fixe, on approvisionne des quantités différentes d'une commande à la suivante. On a là un système à périodicité fixe et quantité variable.

Donc, les méthodes de base d'approvisionnement : sont basées sur la situation historique:²

- ✓ L'approvisionnement à date fixe et en quantité variable appelée système à complètement périodique (**SARP**).
- ✓ L'approvisionnement d'une quantité fixe à des dates variables appelées système à point de commande (**SAPC**).

¹ BAGLIN (G) et AL : Op.cit., P.357.

² Adapté selon PERSON (H) : Op.cit., P.185.

3-3-1- Le système à reapprovisionnement périodique (SARP) :

Cette méthode est un qui consiste à déterminer une périodicité de passage des commandes et un niveau de reapprovisionnement du stock. A chaque date d'approvisionnement fixée, on commande la quantité correspondant à la différence entre le stock actuel et le niveau de reapprovisionnement. Pour mettre en place cette méthode d'approvisionnement, il faut déterminer la périodicité des commandes et le niveau de reapprovisionnement ;

- ✓ Plus l'intervalle entre deux commandes sera long, plus le niveau de reapprovisionnement devra être élevé,
 - ✓ Ainsi plus la périodicité est grande, plus le stock moyen augmente.
 - ✓ Lorsque la périodicité diminue, les commandes sont beaucoup plus fréquentes, le temps consacré au passage de commandes est plus long, et le coût administratifs plus élevé.
- Il convient donc de choisir une périodicité qui soit un bon compromis entre deux extrêmes.

3-3-1-1- les avantages de système à reapprovisionnement périodique(SARP) :

- ✓ Elle simplifie la gestion des stocks ;
- ✓ Elle ne nécessite pas un suivi du stock en permanence mais seulement une connaissance du niveau de stock au moment du passage des commandes ;
- ✓ Elle permet de planifier la charge de travail de la fonction en décalant les dates de commandes des différentes familles de produits ;
- ✓ Elle permet de regrouper les commandes d'articles en provenance d'un même fournisseur.

3-3-1-2- les inconvénients du système à reapprovisionnement périodique :

- ✓ elle ne permet pas de commander la quantité la plus avantageuse pour l'entreprise, de plus la quantité nécessaire ne correspond pas fortement à un module de livraison c'est-à-dire à une quantité qui soit un multiple des quantités de conditionnement ;
- ✓ Cette méthode manque de réactivité, si la consommation s'accélère soudainement, il y a un risque de tomber en rupture de stock ;
- ✓ adaptée à l'approvisionnement de produit dont la consommation est très régulière ou dont la fabrication par le fournisseur est périodique.

3-3-2- système à point de commande (SAPC) :

Ce système consiste à commander au moment où le stock atteint un certain seuil déterminé. Dans ce cas la quantité commandée est fixée à l'avance, en revanche la périodicité est variable,

c'est-à-dire le moment ou on doit passer une commande n'est pas déterminé.

Pour mettre en place cette méthode, il faut déterminer pour chaque article approvisionné.

- Le seuil de commandes ;
- La qualité fixée à approvisionner.

Le seuil de commande doit être suffisant pour pouvoir couvrir les besoins de la production en attendant la livraison de la commande passée au moment où il est atteint.

➤ **Concernant la qualité de la commande :**

- ✓ Plus elle est importante, plus elle générera du stock ;
- ✓ Plus elle est faible, plus elle générera un travail administratif dû au plus grand nombre de commandes passées.
- ✓ la qualité fixée doit permettre de minimiser : le coût de gestion total, qui englobera coût de stockage + coût de passation de commandes c'est ce que l'on appelle la quantité économique de commandes.

3-3-2-1- les avantages du système à point de commande :

- ✓ permet une plus grande réactivité et un meilleur suivi du niveau de stock que la méthode de reapprovisionnement périodique ;
- ✓ La suivi du stock étant meilleur, le stock de sécurité peut être moins important ;
- ✓ La quantité d'approvisionnement étant fixe, elle peut être déterminée de façon avantageuse pour l'entreprise.

3-3-2-2- les inconvénients du système à point de commande :

- ✓ nécessite un meilleur suivi du stock, mais il peut être manuel (marquage physique du seuil de commande) ;
- ✓ Si tous les articles sont gérés selon cette méthode, il n'est pas possible de regrouper les commandes destinées à un même fournisseur ;
- ✓ La charge de travail de la fonction approvisionnement est beaucoup plus irrégulière et ne peut pas être planifiée comme dans le cas du système de reapprovisionnement périodique ;

Cette méthode est adaptée pour l'approvisionnement des pièces dont il est nécessaire de suivre le stock de façon précise ou dont la quantité d'approvisionnement est imposée par le fournisseur qui a un fort impact sur le coût d'achat.

Conclusion

Toute entreprise doit suivre un processus afin de garantir le bon fonctionnement de son activité, quelque soit son domaine, ainsi elle doit veiller pour l'amélioration permanente de ce processus afin d'atteindre la performance voulu.

Dans ce chapitre, nous avons essayé de mettre en lumière le degré d'importance de la fonction achats, approvisionnement ainsi que la gestion des stocks, cependant, une bonne coordination de ces fonctions est nécessaire afin de réaliser la performance de l'entreprise qui est dépendante de la flexibilité et de la réactivité de ces fonctions qui la compose, à savoir la fonction achat, où il faut assurer un bon sourcing et une bonne sélection des fournisseurs, et la fonction gestion des stocks, où il faut utiliser des techniques statistiques adéquates, faire des inventaires des stocks selon leurs natures et leurs taux de rotation.

Chapitre 3 :

*Analyse du processus
d'approvisionnement au sein
de l'IMC*

Introduction

Suite à l'étude des aspects théoriques que nous avons essayé de présenter précédemment concernant la logistique, la fonction achat et approvisionnement et leurs processus. Dans ce dernier chapitre, nous allons essayer de traduire notre compréhension des notions théoriques développées dans les chapitres précédents.

Nous avons effectué notre stage pratique au sein d'IMC « Industrie-Médico-chirurgicales » Cette dernière est une entreprise privée de la production et commercialisation des dispositifs médicaux.

Notre stage s'est déroulé plus exactement dans le département achats et approvisionnement ou sa fonction principale est d'assurer la disposition des matières premières et des composants nécessaires au bon fonctionnement de la production.

L'objectif de cette étude de cas est d'analyser le processus de la fonction d'approvisionnement au sein de l'entreprise Algérienne IMC.

Pour cela nous avons opté pour une structure en trois sections, la première section porte sur la présentation de notre organisme d'accueil IMC en donnant un aperçu organisationnel sur cette entreprise. Dans la deuxième section, nous présenterons les différentes étapes qui constituent le processus d'approvisionnement de l'IMC. Et à l'aide d'une analyse qualitative, la troisième section est accordée à la méthodologie de la recherche ainsi que l'analyse de l'enquête et des résultats obtenus, et nous finirons à proposer quelques recommandations et suggestions.

Section 1 : présentation de l'entreprise IMC

Dans cette section, nous allons donner un aperçu général d'IMC, son historique, ses activités ainsi que ses différentes structures.

1-1-Historique et objectifs d'IMC :

1-1-1- Historique :

La société des **Industries Médico-Chirurgicales** est le leader des dispositifs médicaux en Algérie. Créée en **1989**, la **SARL IMC** met à la disposition des professionnels de la santé un large éventail d'articles à usage unique et pharmaceutiques.

IMC a vu le jour en 1991 en tant qu'entreprise de production de consommables : (sets de perfusion et transfusion, lignes de dialyse, épicroâniennes, seringues de tous types, cartouches et poches de bicarbonate pour dialyse).

Aujourd'hui, elle contribue au développement en Algérie du traitement de l'insuffisance rénale chronique en proposant une gamme diversifiée d'équipements et de dispositifs spécifiques. Partenaire de la communauté médicale et scientifique, **IMC** reste à son écoute afin d'améliorer le bien-être des patients.

Poursuivant son développement, **IMC** s'est investie dans le traitement des malades hémodialysés par le biais du groupe **RENADIAL**, Ainsi dans le domaine pharmaceutique par la production de solutés massifs au sein de son unité **BIOLYSE** :

- **En 2001** : la création de l'unité **BIOLYSE** pour la production d'injectables en poches PVC et des concentrés pour hémodialyse.
- **En 2002** : la création de la filiale **RENADIAL** pour le traitement des patients hémodialysés (18 clinique, 1300 patients) (voir annexe N°02)
- **En 2006** : l'acquisition du système **BFS** (Blow, Fill et Seal) pour la production solutés sous forme de flacons polypropylène.

La société **IMC**, dispose de laboratoires hautement performants permettant un contrôle de la qualité de toutes ses productions. Les productions sont aussi validées par le laboratoire National de Contrôle des Produits Pharmaceutiques.

IMC couvre, grâce à ses fortes capacités de production l'ensemble des besoins nationaux et exporte dans divers pays la gamme de ses dispositifs médicaux.¹

¹ <http://www.imc-dz.com/qui-sommes-nous.html> , consulté le 11/08/2016 à 17:47.

- **Ses références en matière de qualité :**

- **GMP** (Good Manufacturing Practices/ les bonnes pratiques de fabrication)¹ en **1993** ;
- Validation du laboratoire **IMC** par le **Laboratoire National de contrôle des produits pharmaceutiques** (IMC est autorisé à délivrer son propre certificat d'analyse pour la libération des lots).
- Etroite collaboration avec le laboratoire de pharmacovigilance.
- Obtention de la norme **ISO 9001² :2000 en 2001** pour le management de la qualité. (voir annexe N°03)
- Obtention de la norme **13485³ :2003** pour la production des dispositifs médicaux en **2006**. (voir annexe N°04)
- Marquage **CE⁴** selon les exigences de la **directive 93/42/EEC** en **2006**. (voir annexe N°05)

1-1-2- Informations sur l'entreprise IMC:

| | |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dénomination de l'établissement | Industries médico-chirurgicales « IMC » |
| Forme juridique | société a responsabilité limité – SARL IMC - |
| Chiffre d'affaire (2015) | 6.700.000.000 |
| Date de début | 01/12/1989 |
| Siège | Zone Industrielle voie A 16013 Rouiba Algérie |
| TEL | +213 21 81 19 05 |
| FAX | Fax : +213 23 850145, 23 850147 |
| Site WEB | www.imc-dz.com |
| Effectif | Effectif total d'IMC : 1200 employés en 2015 |
| Activités | <ul style="list-style-type: none"> - Production et de commercialisation de dispositifs médicaux. - Production et commercialisation des produits pharmaceutiques. - Services (maintenance des équipements médicaux). - Offre de soins (cliniques RENADIAL) |

Source : élaboré par nos soins à partir des documents interne de la direction générale (2015)

¹ <http://www.imc-dz.com/qualite-certif.html>, consulté le 11/08/2016 à 18:03.

² La norme ISO 9001 : établit les exigences relatives à un système de management de la qualité.

³ ISO 13485 : précise les exigences des systèmes de management de la qualité (SMQ) pour l'industrie des dispositifs médicaux

⁴ Le marquage CE, est l'indicateur principal de la conformité d'un produit aux législations de l'Union Européen et permet la libre circulation au sein du marché européen.

1-1-3- Les objectifs d'IMC :

Les différents objectifs que **IMC** fixe sont de:

- Garder sa position de leader sur le marché Algérien des dispositifs médicaux ;
- Devenir le leader sur le marché Africain ;
- Pénétrer des nouveaux marchés à l'étranger ;
- Satisfaire et couvrir tout le marché national en matière de prix, qualité et disponibilité.
- La recherche de la satisfaction du client, par la mise en place progressive de management de qualité ;
- Elargir et diversifier sa gamme de production par le biais d'une politique recherche et développement de nouveaux dispositifs médicaux et la mise en place d'une veille technologique.
- L'élargissement des exportations notamment vers l'Unions Européen.
- Améliorer et protéger son image de marque.
- Assurer l'implantation industrielle et commerciale sur l'ensemble du territoire.

1-2- Les activités principales de l'entreprise :

La SARL IMC est une entreprise privée dont ses activités principales sont de la :

- Fabrication de consommables médico-chirurgicaux à usage Unique ;
- Fabrication de solutés massifs ;
- Fabrication de concentré acide pour hémodialyse.
- la commercialisation des équipements d'hémodialyse.

1-2-1- les principaux produits fabriqués par IMC :

IMC offre une gamme diversifiée de produits classifiés comme suit :¹

¹ <http://www.imc-dz.com/produits.php>, consulté le 11/08/2016 à 18h11.

Tableau N°04: Gammes de produits d'IMC

| | |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Produits de Dialyse | <ul style="list-style-type: none"> • Dialyseur Capillaire • Ligne à sang artérielle / veineuse • Aiguilles à fistule • Set de branchement / débranchement • Cathéter pour hémodialyse • Solutions concentrés pour hémodialyse • Cartouches IMCCARB • BICARBAG |
| Produits médicaux | <ul style="list-style-type: none"> • Seringues utraliss de 5/10/20/50/60 ml • Transfuseurs • Perfuseurs • Aiguilles épicroâniennes (micro-perfuseur) • Cathéter périphériques veineux |
| Solutions injectables | <ul style="list-style-type: none"> • Biolyse • Poches de perfusion en PVC • Flacons plastiques polypropylènes |
| Médicaments | <ul style="list-style-type: none"> • érythropoïétine humaine recombinante • Fer injectable en total dose infusion |

Source : élaboré par nos soins à partir des documents de la direction de production (2015)

Donc, à partir de ce tableau nous remarquons la diversification des produits offerts par IMC, cependant, grâce à ses fortes capacités de production elle couvre l'ensemble des besoins nationaux et exporte dans divers pays la gamme de ses dispositifs médicaux.

Le tableau ci-dessous montre la capacité de production des principaux produits d'IMC pour l'année 2014-2015 :

Tableau N°05 : Capacité de production d'IMC

| Désignation | Capacité de production annuelle (2014-2015)/ par pièces |
|----------------------------|---------------------------------------------------------|
| Perfuseurs | 16 000 000 |
| Transfuseurs | 3 000 000 |
| Epicrâniennes | 6 000 000 |
| Lignes de dialyse | 1 600 000 |
| Cartouches de bicarbonate | 4 000 000 |
| Dialyseurs | 800 000 |
| Seringues tous types | 90 000 000 |
| Solutés massifs (poches) | 5 000 000 |
| Concentrés acides (litres) | 4 000 000 |

Source : document interne de la direction production d'IMC (2015)

Ce tableau montre en chiffre les capacités de production des différents produits fabriqués par IMC. Et nous remarquons l'importance de ces chiffres et surtout pour les perfuseurs qui ont un nombre en pièce très remarquable.

1-2-2- Les produits commercialisés par IMC :

En plus de ses produits fabriqués, IMC importe certains produits pour la revente en état afin de couvrir le marché national, ces produits sont :

- Générateurs d'hémodialyse.
- Station de traitement d'eau pour hémodialyse.
- Cathéters centraux produits de cardiologie.

1-2-3- Les produits exportés d'IMC :

IMC exporte les produits suivants:

- Lignes de dialyse
- Cartouches de bicarbonate.
- Concentré d'hémodialyse.
- Solutés massifs.
- Transfuseurs.

1-3- Structures et organigramme d'IMC :

Pour maintenir sa position de leader et continuer sa croissance performante, **IMC** doit poursuivre sa quête d'augmentation de la satisfaction de la clientèle, pour cela IMC s'est implantée dans différentes régions en Algérie (**ALGER, ORAN, CONSTANTINE, ANNABA**) avec un effectif de plus de 1200 (voir annexe N°06) :

1-3-1- Les structures à ORAN :

IMC Oran est localisée à la zone industrielle d'Oran et comprend une unité de commercialisation (5000 m² dont 1500 couverts) et une unité de production de concentrés pour dialyse.

1-3-2- Les structures à CONSTANTINE :

IMC Constantine est localisée à 7km de la ville, un hangar de 1500 m² est en cours de montage pour la commercialisation et la production des concentrés de dialyse.

1-3-3- D'autres structures de commercialisation à ANNABA.

1-3-4- Les structures à ALGER :

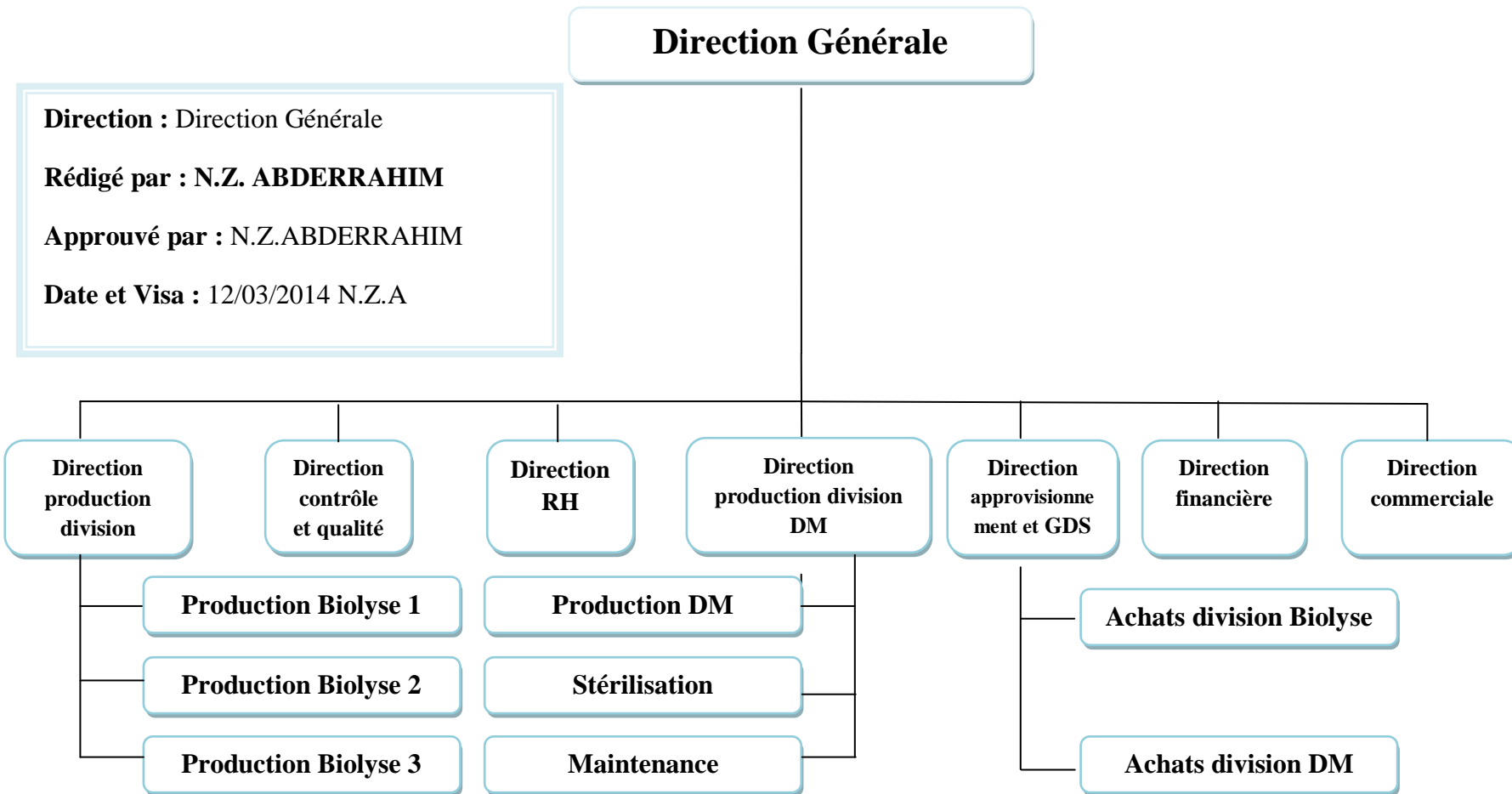
IMC est localisée à la zone industrielle de ROUIBA à Alger. 3 Hectares de terrain dont 2,5 hectares bâtis abritant les zones de production, zone sous douane, service transit, les laboratoires et les zones de commercialisation et de stockage.

1-3-5- L'organigramme d'IMC Alger :

Chaque entreprise possède un organigramme qui lui permet de dresser une liste d'objectifs et mettre en place peu à peu la structure souhaitée. Il consiste à orienter les processus de la production et la réparation des fonctions, son but essentiel est de définir la fonction et les moyens de leurs exécutions, c'est un instrument de la stratégie de la croissance, il permet de limiter les contretemps qui peuvent empêcher la réalisation des objectifs préalablement fixes.

IMC est organisée fonctionnellement selon l'organigramme hiérarchique suivant :

Schéma N° 09: organigramme de l'entreprise IMC



Source : document interne de la direction générale (2015)

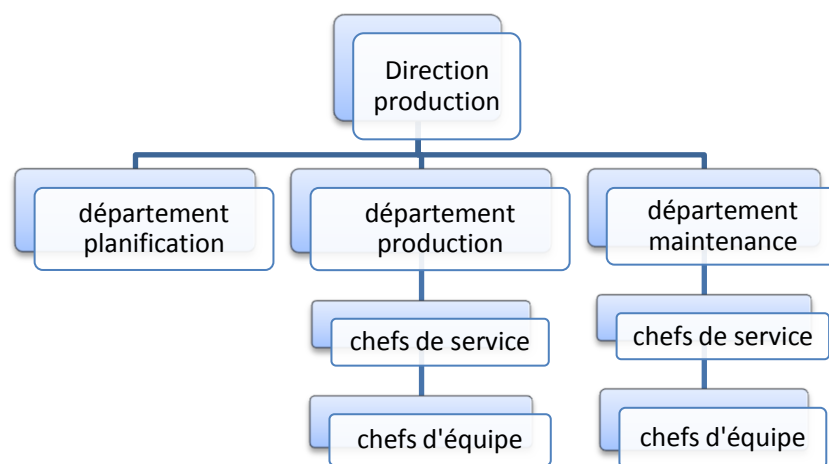
Les structures fonctionnelles mettent les politiques de la société, surveille la coordination et la cohérence d'ensemble et servent d'un appui pour les structures opérationnelles, **IMC** Alger est constituée de ces principaux direction :

1-4- Présentation des directions d'IMC Alger :

1-4-1- Direction de production:

La direction production d'**IMC** est organisée selon l'organigramme hiérarchique suivant :

Schéma N°10 : Organigramme de la direction production



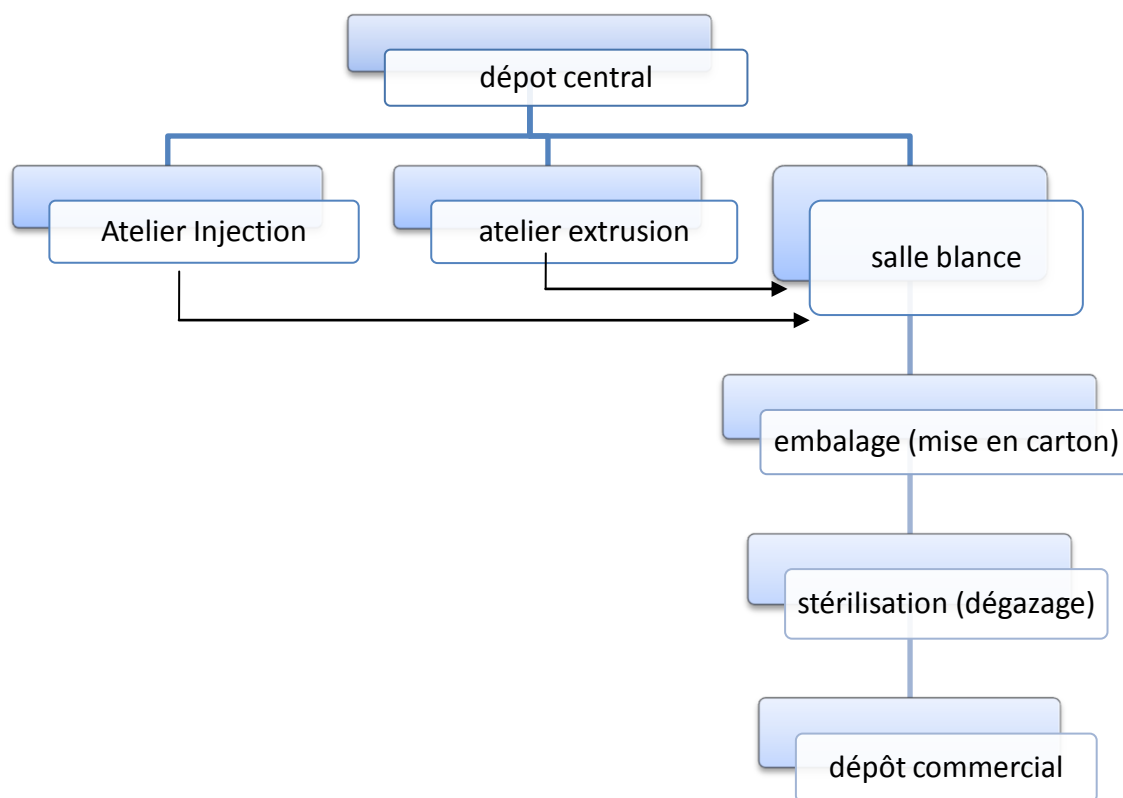
Source : document interne de la direction de production (2015)

1-4-1-1- Le département production, réalise la fabrication des différents articles de **IMC** selon le planning définit. Il a en charge les agents de production qui sont répartis en plusieurs ateliers (schéma N°12).

1-4-1-2-- Le département planification, calcule les besoins en matières premières, en ensemble, sous-ensembles. Puis il estime les heures de ressources (pour la main d'œuvre, machines..) nécessaire et ajuste la charge, ainsi il définit la capacité de production.

1-4-1-3- Le département maintenance, recouvre les activités d'entretien curatif ou préventif, de réparation de matériels ainsi que la gestion des pièces de rechange.

Les besoins en matières premières de la production sont alimentés par le dépôt central d'**IMC**, on peut résumer le processus de fabrication dans ce schéma :

Schéma N°11 : processus de fabrication au sein d'IMC

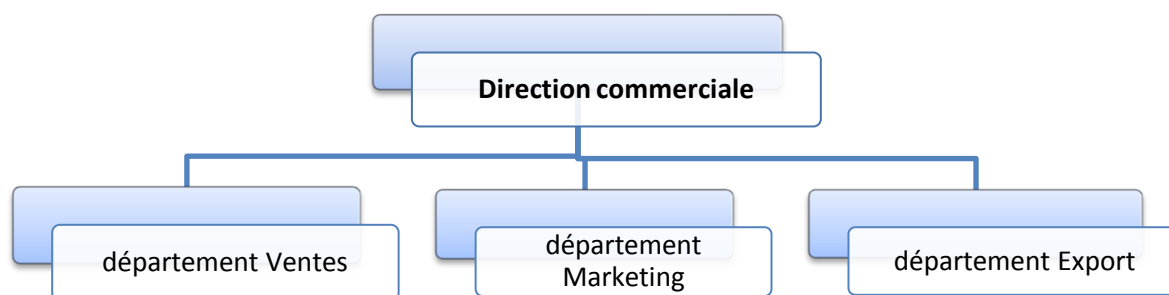
Source : élaboré par nos soins selon le processus de fabrication d'IMC

- **Au sein de la salle blanche** ; espace stérilisé à atmosphère contrôlée ; sont fabriqués des sets pour transfusion et perfusion ainsi que des lignes de dialyse artérielles d'une qualité irréprochable par un personnel hautement qualifié.
Ainsi au niveau de la salle blanche, se fait le montage des composants, l'impression et l'emballage de toute la gamme des seringues.
- **L'atelier d'extrusion et d'injection**, la fabrication de tous les composants et accessoires des produits commercialisés par l'entreprise.
- **Le conditionnement**, tous les produits **IMC** sont conditionnés dans des emballages spécifiques et selon des normes internationales et sur lesquels sont mentionnées toutes les caractéristiques du produit (Type, Date de stérilisation, Numéro du lot) ainsi que la marque déposée.

1-4-2- La direction commerciale :

La direction commerciale d'IMC est organisée fonctionnellement en trois départements comme suit :

Schéma N°12 : organisation de la direction commerciale



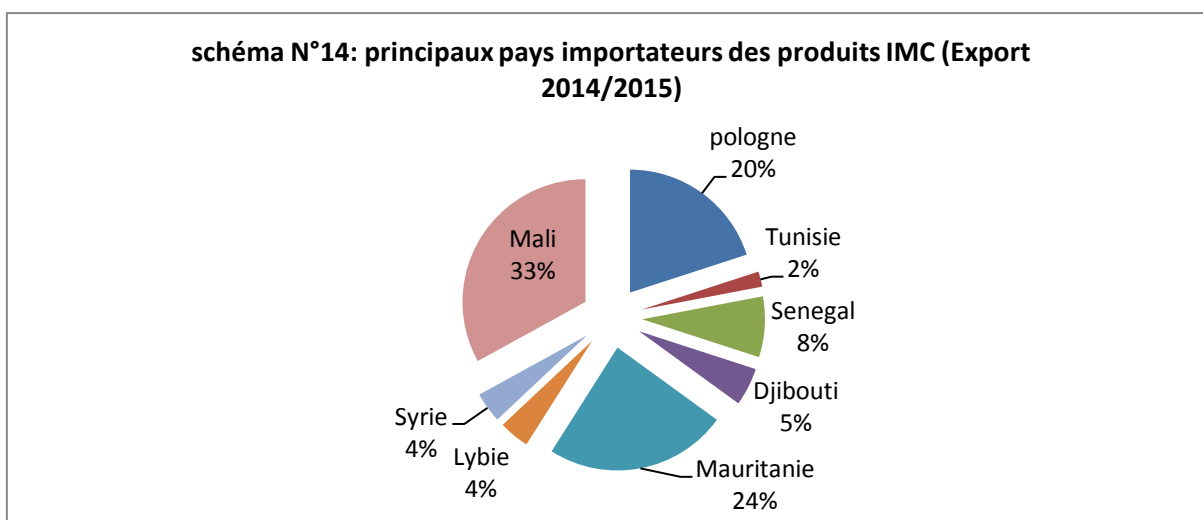
Source : document interne de la direction commerciale (2015)

1-4-2-1- Le département Export :

Il est en charge de :

- organiser l'acheminement des marchandises depuis le dépôt jusqu'à les clients dans le respect des procédures et délais établis.
- Superviser l'ensemble des dossiers d'Import/Export, ainsi les opérations de transferts et de transits.
- Effectuer le suivi contractuel, administratif, documentaire et financier de l'ensemble de ces prestations.
- Il est en relation permanente avec les transitaires, banques et les douanes.
- Prospecter des nouveaux clients et fidéliser les clients existants déjà (et cela par la qualité, disponibilité, prix) ;
- Gérer les dossiers export (établir la facture et la signer, contrôler l'opération et la logistique) ;
- Analyser et contrôler les documents.

Le graphe suivant présente les principaux pays importateurs des produits **IMC** en **2014/2015** :



Source : document interne du département export d'IMC

D'après ce graphe, nous remarquons que IMC couvre un nombre important des pays Africains. Les exportations des produits **IMC** sont en évolution continu (voir annexe N°07), grâce à sa réactivité et sa capacité de production elle est présente dans plusieurs pays, avec des pourcentages différents.

1-4-2-2- Département Vente : il est chargé de :

- Animer, organiser, coordonner, gérer et contrôler l'activité de la force de vente afin d'optimiser les résultats.
- Analyser les résultats et prendre les mesures correctives nécessaires ;
- Etablir les cahiers des charges présentées par des clients.
- Transmettre le dossier à la production suit sa réalisation.
- Assurer la bonne gestion des commandes, la sécurité et la qualité du service ;
- Il est en relation directe avec les clients, négocié et assure leurs commandes dans le délai, ainsi il résout les problèmes en cas de réclamation des clients
- Il gère les entrepôts, les stocks des produits finis d'**IMC**,
- Il traite les commandes, la cotation, la sélection des transporteurs vers les clients ainsi les procédures avec les concessionnaires,
- **IMC Rouiba** commercialise ses produits à travers un réseau national de **20** concessionnaires Agrées.
- Afin de satisfaire ses clients et les fidéliser, **IMC** possède un Service Après Vente (**SAV**) pour les appareils d'hémodialyse, il assure la manutention dans tout le territoire Algérien.

1-4-2-3- Département marketing :

Ce dernier élabore les plans marketing (analyse du marché, détermine des cibles, plan d'action, choix des axes publicitaires...) et conçoit des opérations destinées à développer la vente des produits ou services **IMC**. Le département marketing définit et pilote la stratégie de croissance de l'entreprise et cela par :

- Définir le positionnement de la marque **IMC** et de l'ensemble de ses produits et services ;
- Déterminer les objectifs et moyens pour développer la notoriété de la marque **IMC**, sa position concurrentielle et sa connaissance client.
- La gestion des appels d'offre.
- Le suivi des principaux clients.
- L'écoute clients.
- La gestion des sites WEB de foires et expositions, journées d'études...
- L'insertion publicitaire dans les quotidiens, revues économique...

1-4-3- Direction contrôle et qualité :

Cette direction englobe le management général du système d'assurance qualité depuis la conception du produit et des processus jusqu'à l'utilisation chez le client. Elle dispose de personnels détachés dans les services opérationnels pour contrôler la conformité des articles aux spécifications définies par le bureau d'études et les méthodes. Ces opérations de contrôle s'effectuent à tous les niveaux du processus, depuis la réception des produits achetés, jusqu'à la sortie d'usine des produits finis.

La société IMC s'engage à rencontrer ou surpasser les besoins de ses clients, par son désir constant d'améliorer ses produits et services, en adhérant au système de management de la qualité conforme à la **norme ISO 9001** afin d'atteindre les objectifs suivants :¹

- Impliquer l'ensemble du personnel de l'entreprise et maintenir un niveau de compétence adéquat.
- Travailler en partenariat avec ses fournisseurs.
- Améliorer ses produits.
- Maintenir un niveau de rentabilité croissant.

¹ Il est à noter que ces objectifs généraux sont revus en détail de façon périodique.

IMC a eu également le plaisir d'annoncer à ses fidèles clients l'obtention du marquage **CE** pour les différentes gammes de produits et son adéquation avec la **norme ISO 13485**. Cette dernière énonce les exigences relatives au système de management de la qualité lorsqu'un organisme doit démontrer son aptitude à fournir régulièrement des dispositifs médicaux et des services associés conformes aux exigences des clients et aux exigences réglementaires applicables aux dispositifs médicaux et aux services associés.¹

1-4-4- Direction Finance et Comptabilité :

Celle-ci coordonne avec les autres directions pour une meilleure traçabilité des objectifs, elle comprend : le service finance, le service trésorerie et le service comptabilité.

1-4-4-1- Le service finance : Ce service est chargé de :

- L'analyse de rentabilité, rentabilité du lancement des produits, opportunité de rachat ;
- Réaliser des études de demande de crédit en émettant des recommandations sur l'acceptation ou le refus de prise en charge du dossier par les établissements de crédit ;
- Ce service est chargé de la gestion du commerce extérieur d'IMC, import/export, paiement des fournisseurs.
- Il se charge des relations avec les banques.

1-4-4-2- Le service trésorerie : Ce service est chargé de :

- Dépenses : Paiement des fournisseurs et divers tiers (impôts, personnels, sécurité sociale...) et recettes : encaissements des clients ;
- Assurer la vérification quotidienne des mouvements des comptes bancaires ;
- Examiner et analyser l'équilibre financier à court, moyen et long terme ;
- Etudier et suivre les placements financiers ;
- Gérer les comptes de trésorerie ;
- Elaborer les tableaux de bord.

1-4-4-3- Le service comptabilité : Ce service se décompose en trois services :

- ✓ **Service comptabilité générale:** est chargé de :
 - La tenue de la comptabilité selon les règles en vigueur et de sa mise à jour, ainsi la vérification des documents et leur fiabilité ;

¹ <http://www.imc-dz.com/qualite-certif.html>, consulté le 12/05/2016 à 14H10.

- L'élaboration de tout document financier et comptable relatif à l'activité d'IMC ;
- Etablir les inventaires et calculer leurs amortissements ;
- Etablir l'état de rapprochement bancaire.

✓ **Service comptabilité matière :**

Ce dernier permet le suivi régulier des entrées, des sorties et des quantités des articles en stock la connaissance de la quantité d'un article en stock est utiles soit pour faire des recoupements avec les données réelles de l'inventaire physique, soit pour servir comme données à utiliser pour l'établissement des états financiers. Ce service est rattaché aux gestionnaires de stocks et au service approvisionnement.

✓ **Service fiscalité :**

Ce service est chargé d'assurer le suivi et l'exécution des opérations fiscales liées à l'activité d'IMC.

1-4-5- Direction des ressources Humaines :

Son rôle est d'élaborer et de mettre en œuvre la politique ressources humaines de manière à ce qu'elle assure la cohérence entre la stratégie d'entreprise et les compétences en place par :

- Prévoir et recruter les besoins en ressources humaines;
- Charger de la gestion prévisionnelle de recrutement et de formation interne ;
- Former et développer les compétences pour acquérir le savoir-faire;
- Superviser la gestion administrative et du personnel la réception et le contrôle des dossiers administratifs, la gérance de la carrière administrative des agents, ainsi que la participation à l'élaboration du budget et le rapport annuel.
- la fixation et l'harmonisation et le suivi des salaires individuels, la coordination et le contrôle des travaux d'élaboration de la paie, et enfin le contrôle des états des déclarations sociales et fiscales.

1-4-6- Direction Approvisionnement et Gestion des Stocks :

La direction d'approvisionnement a pour but de répondre aux besoins de l'entreprise en matière de produits ou de services nécessaires à son fonctionnement. Elle consiste à acheter au bon moment et au meilleur prix les quantités nécessaires de produits de qualité à des

fournisseurs qui respecteront les délais et aussi de préserver en état de conformité les produits achetés tout au long de la période de stockage.

La direction Approvisionnement et Gestion des stocks à IMC est divisée en plusieurs départements :

1-4-7-1- Département Achats et approvisionnement :

Il a pour tâche principale d'approvisionner en matières premières, en produits semis finis et en produits de maintenances nécessaires à l'entreprise dont le but est d'améliorer de plus en plus la qualité des produits. Ce département inclut le service achats qui s'occupe des achats locaux ainsi ceux effectués à l'étranger et de l'émission de la commande ou de l'appel d'offre international ainsi que tout ce qui a relation avec le déroulement et le transport.

1-4-7-2- Département Transit /logistique :

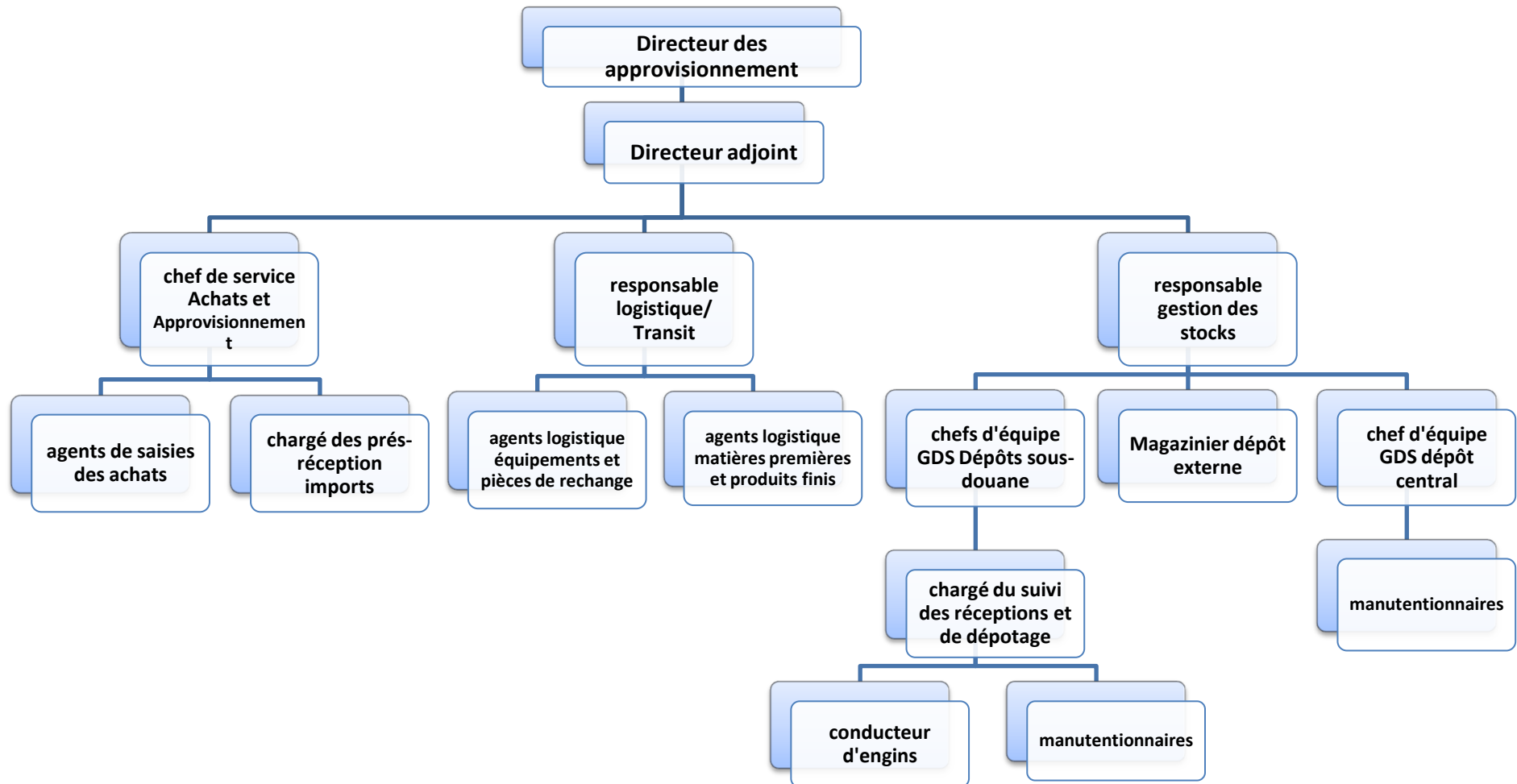
Ce département assure que les produits reçus ne sont pas détériorés et que la manutention, le stockage, les transferts sont faits selon les procédures définies. Ainsi, il est responsable de la préservation et du conditionnement des produits stockés en zone sous douane. Aussi il est responsable de vérifier les produits importés reçus, d'en faire la réception et prendre en charge leurs documents.

1-4-7-3- Département Gestion des stocks :

D'une façon générale, ce service a pour rôle principal le suivi des mouvements des stocks, il élabore les relevés des réceptions des matières et des bons de consommation. Ainsi il établit l'inventaire de ce qu'il y a comme stocks en détail à la fin de chaque année.

Les différents départements et services de la direction « approvisionnement et GDS » au sein de IMC sont schématisés dans l'organigramme ci-dessous :

Schéma N°14: organigramme de la direction « Approvisionnement et Gestion des stocks »



Source : document interne de la direction approvisionnement et gestion des stocks (2015)

1-4-7-4- Les activités principales du département « Achats et approvisionnement» de IMC:

- Etablissement des besoins de l'année suivante ;
- Etablissement des commandes pour les fournisseurs choisis ;
- Demande de pro-forma* auprès des fournisseurs ;
- Préparer, négocier et conclure l'achat relatif aux matières premières, aux pièces normalisées, à l'outillage, aux pièces de rechanges, en matière auxiliaires et enfin aux fournitures.
- Elaboration et mise à jour du fichier fournisseur et de son évaluation.
- Evaluation des opérations d'achat.
- Suivi des commandes ;
 - Information de la date ETA : Estimated Time of Arrival ;
- Vérification de la conformité des documents si reçu par mail ;
- Suivi de la réception des documents originaux à leur banque ;
- Coordination avec les transitaires ;
- Déclaration en douane ;
- Coordination avec le service finance ;
- Réception de conteneurs ;
- Déchargement de la marchandise et mise en stock dans les dépôts ;
- Restitution des conteneurs aux compagnies maritimes ;
- Vérification et contrôle de la marchandise :
 - L'état physique ;
 - la quantité ;
 - Prélèvement d'un échantillon pour le laboratoire ;
- Saisie de la facture sur le logiciel « SAGE* » ;
- Transfert inter-dépôts ;
- Réception des factures de frais :
 - Magasinage au port ;
 - L'avis d'arrivée : Il mentionne des renseignements sur la date probable ou effective d'arrivée de la marchandise, la date et le lieu de livraison prévus.
 - Facture de frais du transitaire ;

* Facture provisoire permet de définir précisément les conditions d'achat d'un produit.

* SAGE, le logiciel adopté par l'entreprise.

- Surestaries* du conteneur.

Section 2 : le processus d'approvisionnement au sein d'IMC

A travers cette section, nous allons présenter les différentes étapes constituant le processus d'approvisionnement au sein d'IMC ;

2-1- Déroulement du processus d'approvisionnement au sein d'IMC:

2-1-1- L'expression des besoins :

Tout achat trouve son origine dans l'expression d'un besoin provenant de la direction des ventes. Lorsque le service achats reçoit une demande de réapprovisionnement, et selon la nature du bien en question, il est de sa responsabilité de vérifier que le besoin a été parfaitement défini, et qu'une décision a été prise à cet effet par la direction.

Le besoin en achats est exprimé via l'utilisation de l'enregistrement « **Demande d'achat** » (voir annexe N°08) soumis à la direction approvisionnement et gestion des stocks.

Pour réaliser cette étape, il est nécessaire d'élaborer les spécifications techniques du produit à acheter.

La demande d'achat se caractérise généralement selon les cas par :

- Les coordonnées de l'acheteur.
- Le cahier des charges :
 - Descriptif du besoin.
 - Caractéristiques.
 - Spécifications.
 - Performances attendues.
 - Plans.
 - Nomenclatures.
 - Les quantités.
 - Le budget.
 - Les délais de livraisons.
 - Les conditions réglementaires.

* Représentent des indemnités dues lorsque l'affréteur dépasse les délais impartis de location du navire pour les opérations de chargement et de déchargement

2-1-1-1- Les différents types d'achats d'IMC :

Ils sont classifiés en deux types :

Tableau N°6 : les types d'achats d'IMC

| Achats stratégiques | Achats secondaires |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Il s'agit d'achat de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Matières premières utilisées dans la fabrication de produit ; - Pièces de rechanges des équipements de production et du laboratoire de contrôle qualité ; - d'achats d'investissements (équipements). | <p>Il s'agit d'achat de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - produits revendus en l'état ; - prestations de transport des produits ; - prestations d'inspection des équipements de mesure et de tests ; - prestations de maintenance ; - prestations d'analyse. |

Source : élaboré par nos soins selon les documents interne du service achats

Ce tableau montre la nature des produits achetés par IMC dans le but de réaliser son activité de production ou de commercialisation, ainsi pour ses achats d'équipements.

2-1-2- Planification des achats :

En fonction des besoins évalués, un programme annuel d'achats et d'approvisionnement est établi par la direction approvisionnement et GDS en concertation avec les chefs de service et la direction.

- Le responsable des ventes fournit chaque semestre les informations nécessaires en besoin commercial à la direction d'approvisionnement et gestion des stocks pour établir son plan d'approvisionnement. Ce programme est établi à partir de l'historique des ventes des trois dernières années.
- Afin de réaliser la production, le département planification établit un plan de production mensuel destiné au département « Achats et approvisionnement » pour qu'il assure la disponibilité de tous les besoins en matières premières nécessaires à la production.

Exemple d'un produit d'IMC (la seringue jetables 5 ml), le tableau suivant exprime les besoins commerciaux annuel ainsi la production effectuée en 2015 :

Tableau N° 07 : plan de production selon les besoin commercial de la seringue 5ml (2015)

| mois | Code | Désignation | Besoin Commercial | Production |
|--------------------|-------------|------------------------------|-------------------|-----------------|
| (Janvier 2015) | 1105 | Seringue jetable 5 ml | 5 833 333 | 3 905 185 |
| (Février 2015) | 1105 | Seringue jetable 5 ml | 5 833 333 | 4 494 555 |
| (Mars 2015) | 1105 | Seringue jetable 5 ml | 5 833 333 | 4 725 045 |
| (Avril 2015) | 1105 | Seringue jetable 5 ml | 5 833 333 | 6 107 985 |
| (Mai 2015) | 1105 | Seringue jetable 5 ml | 5 833 333 | 4 379 310 |
| (Juin 2015) | 1105 | Seringue jetable 5 ml | 5 833 333 | 4 379 310 |
| (Juillet 2015) | 1105 | Seringue jetable 5 ml | 5 833 333 | 5 186 155 |
| (Aout 2015) | 1105 | Seringue jetable 5 ml | 5 833 333 | 4 840 290 |
| (Septembre 2015) | 1105 | Seringue jetable 5 ml | 5 833 333 | 3 457 350 |
| (Octobre 2015) | 1105 | Seringue jetable 5 ml | 5 833 333 | 5 070 780 |
| (Novembre 2015) | 1105 | Seringue jetable 5 ml | 5 833 333 | 5 992 740 |
| (Décembre 2015) | 1105 | Seringue jetable 5 ml | 5 833 333 | 5 416 515 |
| Annuel 2015 | 1105 | Seringue jetable 5 ml | 69999996 | 57955220 |

Source : documentation interne du département planification (2015)

D'après ce tableau nous remarquons que le plan de production est programmé mensuellement selon les besoins commerciaux, la différence entre la production et les besoins est couverte par les stocks existants dans les entrepôts de l'entreprise. Ce qui justifier le déséquilibre du plan de production dans les 12 mois.

- Une fois que les plans de vente et de production par produit déterminés, un programme d'approvisionnement annuel est établi, en déterminant les besoins en matières premières pour la production pour chaque produit. Ce programme d'approvisionnements annuel prend en considération les états de stocks des matières premières disponibles dans les entrepôts à la fin de l'année.

Continuons dans l'exemple précédent de la seringue 5ml, le tableau suivant montre les quantités nécessaires en matières premières pour réaliser la production.

Tableau N°08 : plan d'approvisionnement en matières premières pour la fabrication de la seringue 5ml

| Matière première à commander | Désignation | Production/ Mois | poids | Somme de besoin Matière/mois | Somme des besoins annuel |
|------------------------------|-----------------------|------------------|-------|------------------------------|--------------------------|
| PEHD Injection | Piston seringue 5ml | 6 000 000 | 2,2 | 13200 | 110 880 |
| PPH 9020 | Cartouche bicart | 60 000 | 67,8 | 4068 | 48816 |
| PPH 9020 | Cylindre seringue 5ml | 6 000 000 | 2,87 | 17 220 | 206 640 |

Source : documentation interne du service approvisionnement (2015)

Nous constatons qu'à partir des informations mentionnées dans le tableau N°07, le responsable des approvisionnements assure mensuellement les besoins de la production, en calculant les quantités nécessaires en matières premières, et comme le tableau N°08 montre que chaque matière première nécessite un calcul apart et différent selon le poids.

Après approbation du besoin par le responsable achats, une commande est établie et envoyée au fournisseur déjà référencé dans la base de données fournisseurs agréés par **IMC**.

Dans le cas contraire, la procédure de qualification d'un nouveau fournisseur est déclenchée.

2-1-3- Le choix des fournisseurs d'IMC :

Pour tout besoin nouveau (achat pour la première fois) la démarche d'IMC pour identifier son fournisseur est la suivante :

- Examen interne pour identifier dans la liste fournisseurs déjà agréés, si ce besoin peut être confié à un fournisseur que **IMC** a l'habitude de travailler.
- Si ce n'est pas le cas une recherche d'un nouveau fournisseur est lancée en utilisant les sites WEB, les catalogues existants, la renommé de certains fournisseurs dans le domaine recherché.

2-1-3-1- Les critères de sélection des fournisseurs IMC :

Les critères de sélection exigés par IMC sont les suivants¹ :

¹ Document interne de la direction approvisionnement et gestion des stocks.

- La qualité des produits ;
- La proximité ;
- La certification **ISO 9001 et/ou ISO 13485**,
- Les délais de livraison ;
- Le prix ;
- Le statut de fabricant au lieu de distributeur ;
- La santé financière du fournisseur.

2-1-3-2- Les modes de paiement :

Les moyens de paiement les plus utilisés par IMC sont :

✓ Paiement par lettre de crédit :

Ce mode de paiement consiste au transfert du montant de la commande par canal bancaire vers la banque du fournisseur. Ce montant ne sera crédité au compte du fournisseur que contre présentation des documents originaux justifiant l'expédition des articles commandés conformément aux clauses convenues.

✓ Paiement contre remise documentaire :

Ce mode de paiement consiste à régler le montant relatif à la commande dès la réception des documents originaux par canal bancaire et l'embarquement de la marchandise afférente au bon de commande.

2-1-3-3- Le choix de l'incoterm :

Pour ses opérations d'importation, IMC utilise en général 4 incoterms dépendent du mode du transport utilisé.

✓ Au niveau maritime :

- Achat en FOB (Free on Board) IMC supporte tous les frais et risques liés à la livraison effectuées aux conditions visées.
- Achat en CFR (Cost and Freight) IMC assume le risque de perte ou de dommage une fois que les marchandises sont à bord du navire au port d'embarquement et doit contracter une police d'assurance, décharger les marchandises, les dédouaner et payer leur transport jusqu'à leur destination finale.

✓ **Au niveau aérien :**

- FCA (Free Carrier) IMC paye le fret et supporte tous les frais et risques liés au l'acheminement des marchandises des locaux du vendeur aux siens.
- CPT (cost paid to) Le transfert des risques du vendeur à l'acheteur intervient dès la remise des marchandises au transport principal.

Une fois les négociations finalisées et après la sélection du fournisseur adéquat aux exigences de IMC, on procède à l'établissement des contrats, autrement dit, la phase de la réalisation de l'achat.

2-1-4- La réalisation de l'achat et le suivi de la commande:

Cette procédure s'applique aux produits achetés en vue de leur intégration dans la composition du produit fini mais également à tous les produits achetés destinés à être vendus en l'état par **IMC**. L'application de cette procédure relève de la responsabilité du département d'achats et approvisionnement, département contrôle qualité, département réception/transit mais aussi de toute personne de l'entreprise amenée à formuler un besoin d'achat.

2-1-4-1- Réalisation de l'acte d'achat :

Un « **bon de commande** » (voir annexe N°09) est établi soumis pour approbation au directeur d'approvisionnement puis transmis au fournisseur (par email ou fax...). La commande doit préciser les données d'achats soit en se référant à une référence ou code fournisseur soit à la référence d'un cahier des charges ou contrat en cours avec **IMC**.

2-1-4-1-1- Accusé de réception de commande :

Une confirmation de réception de la commande et des délais de livraison est exigée par **IMC** vis-à-vis de ses fournisseurs. Cette confirmation doit être par écrit soit par fax ou e-mail.

Dans le cas où une déviation est constatée dans la confirmation de réception de commande par le fournisseur, la direction approvisionnement et GDS doit prendre cet écart en charge pour l'analyser et évaluer son impact sur la production avant son acceptation.

2-1-4-1-2- Livraison de la commande:

Toute livraison doit faire l'objet d'un contrôle réception conformément à la procédure applicable. L'enregistrement « **bon de livraison** » (voir annexe N°10) doit être complété et transmis à la direction des achats pour approbation et libération effective sur le logiciel SAGE des produits reçus.

2-1-4-1-3- Réception et contrôle de la facture fournisseur :

A la réception de la facture émise par le fournisseur, il faut rapprocher :

- Le bon de commande ;
- Le bon de livraison ;
- La facture.

2-1-5- Contrôle réception de la commande :

L'objet de cette procédure est d'assurer la conformité des produits achetés par IMC.

Elle est applicable au contrôle réception des matières premières, produits semi-finis, inputs de production, matériels d'emballage et produit finis pour vente en l'état ainsi que les réactifs de laboratoire.

2-1-5-1- Réception des produits et matières Import :**2-1-5-1-1- Vérification, réception des conteneurs :**

Le chargé de la réception/transit reçoit le formulaire « Bon de commande » pour les produits commandés pour vérification et enregistrement de la marchandise reçue sur un formulaire « État entrée de marchandise en zone sous-douane^{*} ». Un bon de livraison est saisi ensuite sur « SAGE », après l'impression de ce bon, il sera validé par l'agent de réception.

2-1-5-1-2- Dépotage des conteneurs en présence du douanier :

- Un contrôle physique de la quantité réceptionnée et vérification de la présence des documents d'accompagnement suivants :
 - ✓ Connaissance^{*}
 - ✓ Liste de colisage contre bon de commande^{*}
 - ✓ Facture définitive
- Vérification de l'étiquetage du produit. A savoir si, les désignations sont conformes au produit réceptionné ainsi que, le bon état de l'emballage.

* IMC possède une zone sous-douane dans son siège à Rouiba.

* Le connaissance est un document lié au transport de marchandises, faisant la preuve du contrat de transport et constatant la prise en charge ou la mise à bord des marchandises par le transporteur ainsi que l'engagement de celui-ci à délivrer la marchandise contre remise de ce document.

* C'est un document exigé par les douanes pour les exportations et les importations. Elle permet de vérifier la conformité de l'expédition à la commande, c'est à dire à la facture établie par le vendeur. Elle indique l'identification de chaque colis (marques, numéros, poids...) et donne également les totaux de l'expédition (nombre de colis, cubage, poids brut...) et l'emballage utilisé.

- Le chargé de la réception/transit vérifie ensuite :
 - ✓ les quantités et l'état général du produit acheté (marchandise)
 - ✓ note dans l'enregistrement ENR.ACH.001 toute non-conformité constatée (article endommagé ou autre)
 - ✓ vise l'enregistrement contrôle réception ENR.ACH.001 et transmet la totalité du dossier au service Achats.

2-1-5-1-3- Prélèvement d'échantillon

- Une copie du bon de livraison imprimé et validé est transmise au laboratoire les informant de la disponibilité du produit pour contrôle et libération.
- L'agent d'échantillonnage effectue le prélèvement conformément à la procédure applicable « Plan d'échantillonnage » et remplit l'enregistrement « Fiche de prélèvement ».
- En cas de non conformité sur le produit contrôlé, le directeur adjoint des approvisionnements est informé pour prendre les mesures nécessaires. Le fournisseur est avisé de la non-conformité, le produit est mis dans la zone de non-conformité conformément à la procédure applicable.
- Si un produit est reçu avec certificat d'analyse du fournisseur, le certificat est vérifié par le laboratoire contre le formulaire « Fiche de spécifications techniques des produits ».
- Une fois que le produit est déclaré conforme, l'agent d'échantillonnage procède à la codification du produit. Le chargé de la réception du produit importé procède à son tour au dédouanement de la marchandise.

2-1-5-1-4- Libération des lots approuvés :

- Après réception d'une copie du formulaire « Certificat de conformité des composants important », ou « Certificat de conformité matières premières » approuvé par le laboratoire, le responsable du contrôle en cours de production et échantillonnage ou l'agent d'échantillonnage procède à l'identification des produits approuvés en les identifiant d'une étiquette de couleur jaune pour les matières premières, inputs de production. Le service de la réception-transit transfère le produit approuvé au dépôt central de stockage matières premières.
- Après réception d'une copie du certificat de conformité du fournisseur et une copie du certificat d'analyse du LNCPP* le responsable du contrôle en cours de production et échantillonnage ou l'agent d'échantillonnage procède à l'identification des produits

* Laboratoire National de Contrôle des Produits Pharmaceutiques.

approuvés en les identifiant d'une étiquette verte pour les produits finis revente en l'état. Le service de la réception-transit transfère le produit approuvé au dépôt commercial de stockage pour le produit fini.

2-1-5-1-5- Produits non conformes :

En cas de non-conformité du produit acheté, il est mis dans une zone de non-conformité où une étiquette rouge est appliquée sur le produit et l'application de la procédure « Maitrise du produit non-conforme » est déclenchée.

2-1-5-1-6- Sortie de la marchandise :

- Un «Bon de transfert» (voir annexe N°11) sur SAGE des produits est établi par les gestionnaires de stocks afin d'effectuer le transfert au dépôt central ou au dépôt commercial.
- Si un produit est reçu sans certificat d'analyse ou en attente d'analyse et doit faire l'objet de transfert pour la production. Le produit est identifié par une étiquette orange « Produit à contrôler » un échantillon est envoyé au laboratoire pour analyse, ce qui permettra un rappel au cas où le produit ne rencontre pas les spécifications nécessaires.
- Une fois le produit est approuvé, une étiquette de couleur jaune ou verte est apposée selon les produits concernés.

2-1-5-2- Réception des produits locaux :

Les produits locaux qui ne sont autres que les cartons et sachets d'emballage, sont reçus par un des chefs de services approvisionnements enregistrés sur le formulaire « Bon de livraison » sur SAGE et leur attribuer un numéro de lot interne à IMC dans le seul cas où le numéro de lot du fournisseur n'existe pas.

2-1-5-2-1- Vérification avant déchargement :

Un des chefs de services approvisionnements vérifie les documents, entre autre le bon de livraison du fournisseur conformément aux procédures applicables, ainsi que :

- Numéro du bon de commande
- Description de la marchandise et le numéro de code si applicable
- Quantités
- Destination pour IMC

- Mode de paiement
- Certificat de conformité si requis.

➤ **Contrôle à la réception des produits d'emballage :**

Un des chefs de services approvisionnements vérifie la marchandise selon les liste de spécifications des boites d'emballage dans le formulaire « Fiche de spécifications techniques des produits ».

- Si le bon de livraison est conforme selon le « bon de commande » :
 - ✓ Décharger le produit
 - ✓ Vérifier les quantités et la condition générale de la marchandise.
 - ✓ Signer et dater le bon de livraison.
 - ✓ Mentionner tout article endommagé
- S'il y a une non-conformité avec la marchandise reçue, le département Assurance qualité est contacté pour prendre les mesures nécessaires. Le fournisseur est avisé de la non-conformité.
- Le produit est mis dans l'aire de non-conformité et la procédure « Maitrise des produits non-conforme »
- Une fois le produit est approuvé, une étiquette jaune est apposée sur le produit avec le numéro de code du produit **IMC**.

2-1-5-2-2- Réception des équipements et échantillons gratuits :

- Le responsable de la réception/transit enregistre la marchandise dédouanée à savoir les pièces de rechanges et les échantillons gratuits destinés aux essais de contrôle qualité sur un formulaire « État entré de marchandise dédouanée ». Tous les produits reçus sont remis aux services concernés en présence de la personne qui a fait la demande.
- Le formulaire « État entré de marchandise dédouanée » est rempli lorsqu'il s'agit d'échantillons gratuits envoyés au laboratoire contrôle qualité afin de procéder aux essais de nouveaux produits.
- Les échantillons ou équipements de laboratoire sont remis au chef de département contrôle qualité avec les documents nécessaires.

2-2- Finalité du processus « Achats et approvisionnement » :

Les tâches principales sont établies dans ce tableau :

Tableau N°010 : finalités du processus achats et approvisionnement au sein de IMC

| Les tâches | Documents applicables |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| ✓ Participer à la sélection, la qualification et l'évaluation des fournisseurs et sous-traitants critique | ✓ Les procédures de sélection et d'évaluation des fournisseurs et sous-traitants critiques |
| ✓ Participer aux audits fournisseurs et sous-traitants quand c'est requis | ✓ Les procédures d'audits fournisseurs ; La planification des audits |
| ✓ Etablir le prévisionnel achat en matières premières et produits finis, | ✓ Enregistrements de planification |
| ✓ Réalisation des achats | ✓ Procédure de réalisation d'acte d'achat |
| ✓ Assurer le dédouanement | ✓ Les procédures de dédouanement, |
| ✓ Assurer le contrôle réception | ✓ Procédures de contrôles réception |
| ✓ Gestion de stock MP | ✓ Procédure de gestion de stock |

Source : document interne de la direction approvisionnement et GDS

Donc, parmi les différentes tâches du processus achats et approvisionnements au sein d'IMC, nous pouvons résumer la finalité de ce processus en deux point :

- Garantir la disponibilité des produits nécessaires pour la production ;
- S'assurer de la conformité du produit acheté.

Section 3 : Méthodologie de l'enquête et synthèse des résultats obtenus

Dans cette section, nous allons présenter la méthodologie que nous avons suivi pour répondre à notre problématique ainsi que les résultats de l'enquête afin de confirmer ou d'infirmer les hypothèses.

3-1- Démarche méthodologique de l'enquête :

Tout travail de recherche scientifique exige des méthodes et des techniques afin de donner des résultats fiables. Ainsi, pour pouvoir vérifier nos hypothèses et atteindre les objectifs de

notre travail, nous avons jugé utile de mener une étude qualitative sur le terrain.

Notre recherche à pour objectif de :

- vérifier les hypothèses de notre recherche qu'elles soient confirmées ou infirmées à travers les réponses obtenues auprès des répondants.
- détecter les dysfonctionnements du processus d'approvisionnement d'IMC.
- Déterminer les points forts et les points faibles du processus d'approvisionnement.
- Apporter des solutions nécessaires à l'amélioration des imperfections.

3-1-1- Outils de recherche :

L'entretien est à notre avis l'outil le plus adéquat pour la réalisation de notre travail de recherche.

3-1-1-1- L'entretien :

« L'entretien consiste en une séance de questionnement adressée à une personne ou à plusieurs personnes choisies fortuitement dans le but de collecter les informations permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche.

Donc l'entretien permet de recueillir les informations personnelles et à caractère intime sur un sujet donné ou sur la personnalité, la mentalité ou la conduite de la personne interviewée, et nécessite un contact direct avec celle-ci». ¹

3-1-1-2- Le type d'entretien suivi:

Concernant notre travail nous avons jugé bon d'opter pour un entretien semi-directif, il consiste à l'élaboration d'un guide d'entretien tout prêt, et chaque question est posée dans un ordre précis, en laissant à nos interlocuteur une certaine liberté dans la réponse fournie, sans sortir bien évidemment du cadre, ce choix se justifie par le fait qu'il permet d'avoir des réponses plus précises et plus pertinentes.

Le but de l'entretien semi directif recherché est de s'informer, mais en même temps de vérifier, à l'aide de questions, des points particuliers liés à certaines hypothèses préétablies. ²

3-1-2- La constitution de notre guide d'entretien :

Nous avons élaboré des guides d'entretien spécifiquement à certains professionnels qui interviennent directement au déroulement du processus d'approvisionnement. Cette démarche est un instrument idéal pour mener à bien nos entretiens. Ces questions doivent être

¹ OUACHRINE, (H) et CHABANI : *guide de méthodologie de la recherche en science Sociales*, 1^{ère} édition, 2013, Alger, p.72.

² Idem, p. 73.

liées à notre problématique et aux sous-questions de notre recherche afin d'atteindre des réponses alignées avec les hypothèses proposées.

3-1-3- le déroulement des entretiens :

3-1-3-1- La taille de l'échantillon :

Pour mener à bien notre étude, nous avons ciblé la direction des achats et approvisionnement, la direction contrôle et qualité, et quelques acteurs impliqués directement dans le processus d'approvisionnement. Dans notre entretien, nous avons sélectionné un échantillon de six (06) cadres supérieurs.

3-1-3-2- La date, le lieu et le temps de l'entretien :

➤ La date :

Notre entretien a été effectué le 01/08/2016 et le 02/08/2016.

➤ Le lieu :

L'entretien a été déroulé au niveau des bureaux des six (6) cadres supérieurs ainsi dans quelques entrepôts d'IMC à Rouiba.

➤ Avec qui ? :

Nous avons élaboré nos entretiens avec quelques cadres supérieurs d'IMC qui sont :

- 1- Le directeur adjoint de la direction achats et approvisionnement.
- 2- Le responsable de la direction contrôle et qualité ;
- 3- Le responsable du service transit/logistique ;
- 4- Le chef département commercial ;
- 5- Le chef de service approvisionnement ;
- 6- Le responsable du service manutention.

➤ Le temps de l'entretien :

Nous avons divisé le temps de l'entretien en deux phases :

- ✓ Environ de dix(10) minutes ont été réservées pour une présentation des produits d'IMC ainsi la description de responsabilités impliquées directement au processus d'approvisionnement à IMC.

- ✓ Environ de quarante (40) minutes ont été consacrées pour collecter des réponses à nos questions constituant la base de notre sujet.
- ✓ Environ (60) minutes ont été consacrées aux différentes visites des entrepôts d'IMC.

3-1-4- La méthode de traitement des données :

Nous avons pris la méthode de synthèse comme un outil de traitement des informations de chaque réponse acquis par les interviews.

3-1-5- Le guide d'entretien :

Le guide de l'entretien est un véritable support facilitant l'échange et le déroulement de l'entretien. Il comprend les thèmes sur lesquels se basent les questions et qui facilitent davantage l'analyse qui impose la comparaison du contenu des entretiens.

➤ **L'élaboration du guide d'entretien :**

Notre guide d'entretien semi directif présenté en annexe N°11, est composé en trois rubriques de questions qui vont nous permettre de confirmer ou infirmer nos hypothèses :

Rubrique N°1 : Détermination des responsabilités des acteurs impliqués dans les différentes étapes du processus d'approvisionnement ;

Rubrique N°2 : Evaluation et qualification des fournisseurs IMC ;

Rubrique N°3 : Procédures de préservation des produits IMC.

3-2- Présentation et analyse de l'enquête :

Rubrique N°1: Détermination des responsabilités des acteurs impliqués dans les différentes étapes du processus d'approvisionnement :

Question 1 : Quelles sont les responsabilités des acteurs impliqués dans la phase de « réalisation de l'achat »? ¹

Tout d'abord, l'application de cette phase relève de la responsabilité du département achats et approvisionnement, département contrôle qualité, département réception/transit mais aussi

¹ Entretien avec M.BETTAYEB N, directeur adjoint de la direction achats et approvisionnement à IMC Alger, le 01/08/2016, IMC Rouiba, à 8 h 30.

de toute personne de l'entreprise amenée à formuler un besoin d'achat. Alors les responsabilités des personnes impliquées :

- Le Directeur des approvisionnements détermine les critères et les méthodes d'évaluation des fournisseurs des produits et fait leur évaluation.
- Le Directeur des approvisionnements en collaboration avec le Directeur adjoint font la revue de l'achat de produits et des services.
- Le Directeur contrôle qualité fait l'évaluation de la matière première des fournisseurs, des équipements de mesure et d'essai du laboratoire.
- Le Directeur Production des dispositifs médicaux fait l'évaluation des fournisseurs de matériel et d'équipement de production ainsi que, la revue et l'achat du matériel et de l'équipement.
- Le responsable de la réception/transit est chargé de la vérification des produits reçus et de leurs conformités aux exigences contractuelles.

Question 2 : Quelles sont les responsabilités des acteurs impliqués dans la phase « contrôle réception de la commande » ?¹

Pour cette étape, elle est applicable à tous les acteurs impliqués dans le processus Achats, à savoir les responsabilités :

- Le chargé de réception / transit est responsable de vérifier les produits importés reçus, d'en faire la réception et prendre en charge leurs documents.
- Un des chefs de service approvisionnements est chargé de faire le suivi des produits d'emballage achats locaux.
- Le directeur contrôle qualité est responsable des contrôles et de la libération des produits soumis à contrôle.
- Le responsable de contrôle sur site est chargé de contrôler les produits reçus des fournisseurs étrangers et locaux.

Question 3: Quelles sont les responsabilités des acteurs impliqués dans la phase « préservation des produits » ?²

¹ Entretien avec M.FERKIOUI, responsable de la direction contrôle et qualité à IMC Rouiba, le 01/08/2016, au laboratoire d'IMC Rouiba, à 11H.

² Entretien avec Mme.Nadia MHAMDIWA, responsable du service transit/logistique à IMC Rouiba, le 01/08/2016, bureau transit, à 13H30.

L'application de cette étape relève de la responsabilité des acteurs impliqués dans les processus Achats et production, qui ont pour responsabilité :

- Le chargé de la réception / Transit s'assure que les produits reçus ne sont pas détériorés et que la manutention, le stockage, les transferts sont faits selon les procédures définies.
- Le chargé de la réception / Transit est responsable de la préservation et du conditionnement des produits stockés en zone sous douane.
- Le chef de département production est responsable de la préservation et du stockage des produits en cours de fabrication, jusqu'à leur livraison au département des ventes.
- Le chef de département des ventes (expédition) s'assure que les produits à expédier ne sont pas détériorés et que la manutention, le stockage, l'expédition sont faits selon les procédures définies et en autorise la réception et l'expédition.

Rubrique N°2 : évaluation et qualification des fournisseurs IMC

Question N°4 : Comment qualifiez-vous vos fournisseurs ? Et sur quelles conditions ?

Le directeur adjoint de la direction achats et approvisionnement confirme que tout fournisseur de composant ou de matière pouvant avoir un impact (direct ou indirect) sur la conformité du produit fini. Pour cela, tous les fournisseurs sont soumis aux procédures internes de sélection, de qualification et d'évaluation annuelle.

Et il rajoute qu'une fois le fournisseur sélectionné, le responsable des achats se charge de lui envoyer le questionnaire de qualification des fournisseurs ; Parallèlement à cela :

- une visite pourrait être programmée pour rencontrer le fournisseur et évaluer in situ sa capacité à répondre au besoin d'IMC. Ceci donnera lieu à un rapport de visite qui complètera les données du questionnaire de qualification,
- une demande d'échantillon pourrait être faite au fournisseur pour test.
- si les résultats des tests est satisfaisant, IMC peut engager des commandes chez le fournisseur sélectionné pour une période allant de 3 à 6 mois avant de qualifier définitivement le nouveau fournisseur.

Bien plus, pour sélectionner un fournisseur, des conditions de qualification sont exigées :

- les réponses au questionnaire de qualification sont satisfaisantes ;

- le retour d'information suite à une visite est positif ;
- les résultats du test de l'échantillon sont conformes aux exigences d'IMC ;
- aucune dérive n'est enregistrée pendant la période probatoire.

Question N°5 : Quelle modalité d'évaluation des fournisseurs appliquez-vous ?

Une évaluation annuelle est faite pour tous les fournisseurs et sous-traitants d'IMC basée sur 4 critères d'évaluation :

- La Qualité du produit ;
- Le Système qualité du Fournisseur ;
- La Stabilité des prix ;
- Le Respect des délais.

Question N°6 : Après cette évaluation et ces conditions de qualifications, comment classez-vous les fournisseurs d'IMC ? Et êtes-vous dépendant à un seul fournisseur ?¹

Après l'évaluation et la qualification des fournisseurs, un résultat est calculé pour chacun et selon les exigences recommandées par IMC, classé en 4 catégories comme suit:

- **Fournisseur Excellent** répondant très favorablement à la qualité de service ou du produit.
- **Fournisseur Bon** mais qui pourrait encore améliorer la qualité de ses services ou du ou ses produit(s).
- **Fournisseur à surveiller** de près ou à auditer pour le faire remonter en classe supérieur. Les actions seront menées avec le fournisseur pour corriger et améliorer sa faiblesse (la Qualité du produit ou son système qualité, ou ses prix ou ses délais).
- **Fournisseur non qualifié**, ne correspond pas à nos exigences. Il faut trouver un autre fournisseur pouvant y répondre.

En outre, la dépendance d'un seul fournisseur n'est pas appliquée à IMC, et vu l'inexistence des fournisseurs de MP en Algérie, nous avons au minimum deux fournisseurs étrangers pour une seule MP en raison de l'importance des produits importés pour la réalisation des activités de l'entreprise.

Rubrique N°3 : Procédures de préservation des produits IMC

¹ Entretien avec M.Mouloud MISSAOUI, le chef de service approvisionnement à IMC Rouiba, le 01/08/2016, à la direction appros et GDS, à 10H.

Question N°7 : Quel est le rôle de cette procédure ?¹

Cette procédure est très importante vue la nature des produits d'IMC. Cependant, son objet est la préservation des produits (matières et produits finis) afin d'éviter que les produits finis et les produits entrant dans la fabrication du produit fini ne soient, ni endommagés, ni détériorés pendant la manutention, le stockage, le conditionnement et la livraison.

Et donc, cette procédure s'applique sur toutes les matières premières, composants semi-finis, inputs de production et produit d'emballage entrant dans la production, ainsi que les produits finis et produits revente en l'état, de la réception jusqu'à l'expédition.

Question N°8 : Pouvez-vous nous décrire les étapes et les procédures de préservation des dispositions d'IMC ?

Tous les dispositions d'IMC suivent des procédures stricts afin d'être bien préservées, pour cela, il est à noter que :

- Tous les produits fabriqués par **IMC** sont emballés dans des contenants adéquats à chaque produit, bien sellés, mis sur des palettes ou sur des étagères pour éviter tout contact avec le sol, et sont stockés dans un entrepôt fermé, dans un environnement sécuritaire.
- Tous les produits reçus (matières premières, inputs de production et produits finis) par **IMC** sont emballés dans des contenants adéquats des fournisseurs. Ils sont mis sur des palettes ou sur des étagères pour éviter tout contact avec le sol, et sont stockés dans un entrepôt fermé, dans un environnement sécuritaire.
- Afin d'éviter toute contamination et introduction de poussières, les matières premières, composants semi-finis, inputs de production sont vidés de leur carton initial et transiteront par des SAS* où ils sont triés et mis dans des sacs en plastique propre et livrés directement à l'atelier d'injection et à l'atelier d'extrusion ou stockés dans la salle verte avant d'être transférés à la salle blanche.
- Les stocks au niveau des services : Magasin sous-douane, Magasin central, salle verte, stérilisation Magasin commercial sont gérés par les responsables respectifs.

¹ Entretien avec Mme.NADIA HAMDAMI, responsable du service transit/logistique à IMC Rouiba, le 01/08/2016, bureau service transit, direction approvisionnement et GDS, 13H30.

* SAS, type de chariot manutention équipé du Système Actif de Stabilité, adapté à une utilisation très intensive et surveille de manière continue les fonctions de sécurité du chariot à l'aide de capteurs prévenant de toute situation instable ou dangereuse.

- La manutention de tous les produits se fait à l'aide de chariot élévateur motorisé ou manuel, dans le but d'éviter toute détérioration du contenant ou du produit.

Question N°9 : pouvez-vous nous décrire les procédures de préservation en cours de manutention/ stockage/ livraison ?¹

A propos de cela, tous les produits en cours de manutention, stockage et en cours de livraison sont très bien préservés, en somme pour :

- **Préservation en cours de manutention :**

- Tous les produits sont placés sur des palettes afin de faciliter la manutention.
- Toute manutention de produit effectuée par des chariots élévateurs motorisés, est faite par des personnes qualifiées et selon les procédures en vigueur ou par des chariots à main, et ce afin, d'éviter toute détérioration ou endommagement des produits.
- Les semi-finis, inputs de production dans les salles vertes sont placés sur des palettes en PVC* haute densité afin d'éviter toute contamination.
- Les semi-finis, inputs de production dans les salles blanches sont mis dans des bacs (contenants en plastique) de maximum 15 kg qui peuvent être manipulés facilement par les employés.

- **Préservation en cours de stockage :**

- Les produits sont stockés dans des endroits propres et bien identifiés ;
- Les semi-finis ou inputs de production avant production sont stockés dans des salles vertes.
- Chaque responsable de dépôt est chargé de l'identification et la localisation des produits.
- Tout développement de rapport du système sert de document de contrôle.
- Les boîtes et cartons d'emballage sont placés dans le hall de stérilisation.
- Les produits finis en attente de stérilisation sont placés dans la zone identifiée « Zone des produits non stérile » jusqu'à stérilisation puis transférés dans la « Zone des produits stériles ».

¹ Entretien avec M.Mourad HASSIAN, responsable du service manutention à IMC Rouiba, le 02/08/2016, au dépôt sous-douane à IMC Rouiba, à 10H.

* PVC, est un polymère thermoplastique.

- Les produits finis sont stockés et localisés dans le dépôt de produits finis (service commercial).
 - Le personnel de l'usine utilise les produits selon la méthode « première entrée, première sortie » (FIFOU).
 - La réception et le stockage des échantillons de laboratoire sont faits selon les procédures applicables.
 - Les échantillons sont ensuite remis au laboratoire destinataire et sont documentés sur le formulaire « Registre des échantillons reçus au laboratoire »
 - Les produits chimiques et les réactifs de laboratoire sont gérés selon l'instruction : Gestion des produits chimique et réactifs.
 - Les échantillons sont conservés dans l'échantillothèque* selon le formulaire « Registre entrée des échantillons- échantillothèque».
- **Préservation en cours de Livraison :¹**
 - Toutes les dispositions et les précautions nécessaires sont prises pour éviter la détérioration ou l'endommagement du produit après contrôle final.
 - Le chargé du service commercial (expédition) vérifie la marchandise avant expédition et l'enregistre sur le formulaire Bon de livraison.
 - Le chef de département des ventes (expédition vérifie la marchandise avant l'expédition, selon l'instruction : « Contrôle des produits à la livraison ».
 - Le contrôle avant l'expédition est enregistré sur le formulaire « Bon de livraison » où le chargé du service commercial (expédition) atteste le contrôle.

3-3- Synthèse de l'enquête:

Cette synthèse des résultats s'est effectuée sur la base de nos constatations, l'analyse et l'interprétation de la documentation fournie par l'entreprise et l'analyse des données que nous avons collectées par le biais de l'entretien semi-directif réalisé avec les dirigeants d'IMC nous ont permis de tirer les observations suivantes :

* Le local dans le quel les échantillons sont conservés, et qui répond à un certain nombre de conditions.

¹ Entretien avec M. Fares BECHTARZI, directeur commercial à IMC Rouiba, le 02/08/2016, direction commerciale, à 13H.

- La fonction approvisionnement n'est pas autonome, elle est étroitement liée aux autres fonctions de l'entreprise, sa réactivité et sa performance contribuent directement à :
 - ✓ L'efficacité de la production (respect de la qualité, absence d'arrêt dans la production, amélioration de la productivité).
 - ✓ L'efficacité commerciale (respect des délais de livraison, meilleure satisfaction des besoins de la clientèle).
 - ✓ L'efficacité financière (réduction des capitaux investis dans les stocks, réduction du coût des produits achetés, économies réalisées grâce à une meilleure définition des besoins).
- L'indistinction entre le processus d'achats et le processus d'approvisionnement.
- Afin d'assurer la qualité de ses achats, IMC suit des procédures rigoureuses et bien efficaces pour évaluer et qualifier ses fournisseurs.
- IMC n'est pas dépendante de fournisseurs précis, car cela dépend des résultats périodiques effectués afin de sélectionner ses fournisseurs.
- Afin de bien préserver ses dispositions et d'assurer leur conformité, IMC conditionne des procédures très étroites et strictes.
- La qualité des produits achetés est l'élément primordial à négocier en vue qu'elle contribue directement à la qualité totale du produit fini et donc à l'image de marque de l'entreprise.

Mais il reste que nous avons constaté quelques dysfonctionnements qui interagissent quotidiennement sur l'activité de l'entreprise :

- L'inexistence des fournisseurs de matières premières dans le territoire algérien résulte de la dépendance aux fournisseurs étrangers, et cela cause des obstacles sur l'activité de l'entreprise, tout d'abord, le temps consacré aux opérations d'importations de la MP depuis le lancement de la commande jusqu'au dédouanement est un temps perdu et qui résulte dans la majorité du temps des retards justifiés par la complexité de la paperasse, et donc des retards pour l'alimentation des entrepôts en MP et qui influencent sur le programme de la production, autrement dit, sur les dates de livraisons aux clients, ce qui peut toucher à l'image de marque de l'entreprise.

- A cause de la forte demande du marché national, les besoins commerciaux ne sont pas atteints à 100% en 2015 malgré les efforts produits par le personnel de la production, nous constatons que les causes principales sont :
 - une pénurie de stocks en matière première au niveau de l'entrepôt central à IMC Alger dû à un retard de livraison d'un fournisseur a engendré des pénuries au niveau des trois autres structures (Oran, Annaba, Constantine) car la production se fait seulement au niveau d'IMC Alger.
 - Les prévisions ne sont pas basées sur des méthodes académiques, elles sont plutôt basées sur l'expérience des employés.
- L'alimentation des entrepôts des quatre structures est organisée par la direction Approvisionnement et GDS d'IMC Alger, ce qui exige une forte coordination avec cette dernière et constitue une dure charge pour son personnel.
- Les autres structures d'IMC ne font que la commercialisation des produits.

3-4- Les forces et les faiblesses :

Durant notre période de stage au sein de l'entreprise IMC, nous avons constaté les forces qui ont contribué à construire cette image de marque d'aujourd'hui, mais aussi quelques faiblesses qui existent et liées aux processus d'approvisionnement comme dans chaque entreprise.

3-4-1- Les points forts :

- Il est certain que les forces principales de **IMC** résident dans son savoir faire, son expérience, sa connaissance du marché national et international qui sont le résultat qu'elle soit aujourd'hui le leader des dispositifs médicaux qui couvre tout les besoins en Algérie.
- La diversité des activités d'IMC : la fabrication, la commercialisation, l'exportation ;
- la diversité des produits et services offerts ;
- Flexibilité de la production 24H/24H et 7/7 ;
- Maîtrise et suivi rigoureux du processus approvisionnement ;
- La bonne relation entre l'entreprise et ses fournisseurs ;

- Le suivi des procédures rigoureuses et bien efficaces pour évaluer et qualifier ses fournisseurs.
- La soumission à des procédures très étroites et strictes de préservation de ses dispositions afin d'assurer leur conformité ainsi que la qualité du produit fini ;
- Une meilleure traçabilité des produits achetés depuis le lancement de la commande jusqu'à la livraison aux clients ;
- La disposition des moyens matériels et humains.
- Matérielles et accessoires confortables grâce à la modernité des moyens de manutention et de stockage (les chariots électriques, monte-charge, transpalette, climatisation).
- infrastructure importante qui répond aux normes requises (des grands entrepôts couverts, le respect de la chaîne froide...)
- Un système de codification pour chaque article acheté qui permet d'atteindre un bon niveau de traçabilité.

3-4-2- Les points faibles :

- La dépendance aux fournisseurs étrangers en raison de l'inexistence des fournisseurs locaux en MP.
- L'absence des outils et méthodes modernes de gestion (le système à point de commande, le système à réapprovisionnement périodique....).
- La complexité de la paperasse pour les importations engendre parfois des ruptures de stocks, ce qui influe sur le plan de production ainsi qu'aux délais de livraisons aux clients.
- L'insuffisance des entrepôts (au niveau d'Alger) consacrés aux produits achetés vu les quantités importantes des importations.
- Existence de surstocks pour certains produits et des ruptures pour d'autres ;
- Manque de coordination et transmission des informations entre les différentes directions ;
- La centralisation de la production au niveau d'IMC Rouiba seulement.

- Les longues étapes du processus d'approvisionnement et la durée consacré aux démarches administratives pour les importations obligent l'entreprise parfois à s'approvisionner en grandes quantités pour éviter les ruptures de stocks, et ça engendre des frais de gestion des stocks (frais de manutentions, de possessions,...etc.).
- La dépendance des entrepôts des autres structures d'IMC (Oran, Constantine, Annaba) envers l'entrepôt central d'IMC Rouiba;
- La centralisation des décisions concernant l'alimentation des entrepôts des autres structures envers la direction des approvisionnements et GDS d'IMC Rouiba ;
- Manque de formations pour le personnel.

3-5- Suggestions et recommandations :

D'après le constat fait grâce aux entretiens réalisés avec les responsables d'IMC et la richesse d'informations collectées et notre analyse, nous mettons un ensemble de mesures à suggérer concernant :

- Estimer le temps de retards qui peut être engendré par la paperasse au niveau de la douane afin d'éviter les retards et respecter les délais de livraison des commandes client, un atout pour l'entreprise provoquant par la suite une amélioration de la satisfaction client.
- La création des unités de productions au niveau des trois autres structures afin de réduire la charge de production de la direction centrale ainsi que la direction approvisionnement et gestion des stocks.
- Mettre en place une vielle technologique.
- Afin d'éviter les retards de réceptions de s produits, il est recommandé de rester en contact avec le fournisseur pour assurer la traçabilité de la marchandise ;
- Une bonne coordination avec les autres directions, notamment, la direction commerciale afin d'établir les prévisions d'approvisionnement au bon moment, et la direction production afin d'alimenter les sites et réaliser la production à temps.
- Inciter et motiver l'ensemble du personnel de la direction d'approvisionnement par le biais des formations dans le domaine.

- Mettre en place une gestion optimale pour la gestion des stocks, afin d'éliminer les risques de rupture des stocks par l'instauration d'une politique adéquate d'approvisionnement.
- faire des séances de formations pour les manutentionnaires et les préparateurs pour avoir une équipe de manutention et de préparation compétentes et pour éviter la perte du temps en cas de panne.
- Actualiser et jouter des rubriques d'interactivité entre l'entreprise et ses clients sur le site de l'entreprise : www.imc-dz.com.
- Entretenir une communication interne au sein d'IMC pour créer une synergie de groupe entre les différents structures et directions de la société en visant une collaboration harmonieuse.
- L'utilisation des technologies de l'information pour prévoir les approvisionnements, les achats, les commandes et les expéditions.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons essayé de concrétiser les différentes notions théoriques relatives à notre sujet de recherche que nous avons présenté dans les chapitres précédents.

L'enquête que nous avons menée, nous a permis de mieux comprendre le processus d'approvisionnement au sein d'IMC. Grâce à l'analyse des résultats de l'entretien réalisé avec les responsables de l'entreprise ainsi que l'analyse des documents internes, nous avons pu constater les principaux défaillances dans la logistique amont de l'entreprise et c'est à l'aide de ce chapitre que nous avons pu faire une synthèse et arriver à proposer des recommandations afin d'éliminer les dysfonctionnements existant dans processus d'approvisionnement de cette entreprise.



conclusion générale

Notre travail de recherche consiste à analyser le processus d'approvisionnement au sein de l'entreprise d'Industries Médico-Chirurgicales « IMC » afin de détecter les dysfonctionnements existants et proposer des solutions adéquates.

A l'issue de ce travail, à travers nos recherches théoriques et pratiques, nous avons essayé de démontrer le rôle majeur que joue la fonction approvisionnement et son degré d'influence sur les autres fonctions de l'entreprise, ce qui nous a permis d'éclairer les résultats suivants : le processus d'approvisionnement est étroitement lié aux autres fonctions de l'entreprise et conditionne leur performance, une bonne maîtrise de ce processus permet à l'entreprise d'être compétitive.

Cependant, après l'analyse du processus d'approvisionnement au sein d'IMC grâce aux informations que nous avons collecté au sein de l'entreprise ainsi qu'à l'étude qualitative réalisée par le biais des entretiens effectués auprès de quelques responsables de l'entreprise, nous avons pu identifier quelques dysfonctionnements qui interagissent sur ce processus et pour y remédier nous avons proposé quelques recommandations correctives afin d'améliorer et de réduire ces défaillances. Cependant, cette analyse nous a permis de vérifier nos hypothèses de départ qui justifient cette étude.

D'après ces résultats nous avons pu infirmer la première hypothèse qui stipule que le processus d'approvisionnement n'influe pas sur l'activité de l'entreprise ; car nous avons vu à travers notre recherche théorique et pratique que ce processus est étroitement lié aux autres fonctions de l'entreprise et conditionne leur performance.

De plus, cette étude nous a permis aussi d'infirmer la deuxième hypothèse qui stipule que la dépendance aux fournisseurs étrangers exerce un impact positif sur le processus d'approvisionnement ; car à travers l'entretien mené avec les différents responsables, nous avons constaté que cette dépendance n'est pas un choix pour l'entreprise vu la non disponibilité des fournisseurs locaux en matières premières, et vu la complexité de la paperasse pour les importations qui engendre parfois des retards de réceptions de la marchandise.

En revanche, nous avons pu confirmer la troisième hypothèse qui stipule que le système d'évaluation de la performance des fournisseurs contribue dans l'amélioration de la qualité des produits, car nous avons vu le degré d'importance que procure les responsables à cette

phase afin de sélectionner les fournisseurs qui offrent une bonne qualité de produits et cela dans le but de garantir la qualité des matières premières afin d'assurer la bonne qualité des produits finis.

Ainsi, nous avons pu confirmer la quatrième hypothèse qui incite que les procédures appliquées pour la préservation des produits achetés à IMC influent directement sur la qualité des produits finis, évidemment, nous avons pu observer les conditions de préservation pendant la manutention, le stockage, le conditionnement et la livraison afin que les produits finis ne soient ni endommagés ni détériorés. Donc, la bonne qualité des produits finis est conditionnée par la bonne préservation des produits achetés.

L'accomplissement de ce modeste travail n'a pas été sans contraintes, effectivement, nous avons rencontré certains obstacles, notamment la vastitude du domaine d'approvisionnement dans une entreprise industrielle ainsi que la confidentialité de certaines informations et documentations interne.

Néanmoins ce travail fut une expérience riche, que ce soit au niveau professionnel, des acquis théoriques ou encore des contacts humains

D'après ces résultats nous avons pu identifier les principaux dysfonctionnements dans le processus d'approvisionnement d'IMC, et nous recommandons aux futurs chercheurs de s'intéresser à l'optimisation au processus d'approvisionnement et comment éliminer les dysfonctionnements enregistrés.



Bibliographie

1- Ouvrages :

- ✓ AMODEO (L) et YALAOUI (F) : *logistique interne : Entreposage et manutention*, édition ellipses, Paris, 2005 ;
- ✓ BAGLIN (G) et all : *Management Industriel et Logistique*, 6ème édition, Economica, Paris, 2013 ;
- ✓ BRUEL (O) et alii : *Management des achats décisions stratégiques, structurelles et opérationnelles* ; 2^e édition, Economica, Paris, 2014 ;
- ✓ BRUEL (O) et Ménage (P) « *Politique d'achats et gestion des approvisionnements* », 4e édition, Dunod, Paris, 2014 ;
- ✓ DAILLY (M-D) : *logistique et transport international de marchandises*, 1^{re} édition, l'HARMATTAN, Paris, 2013 ;
- ✓ DORNIER (P-P) et FENDER (M) : *la logistique globale enjeux-principes- exemples*, édition d'organisation, Paris, 2001;
- ✓ DURAN (J.P) : *Les approvisionnements*, 3^e édition, GUALINO, Paris, 2003 ;
- ✓ JAVEL (G) : *organisation et gestion de la production*, 4^e édition, DUNOD, Paris, 2010 ;
- ✓ LAURENTIE (J), et al : *processus et méthodes logistique*, 2^{ème} édition, Afnor, Paris, 2013 ;
- ✓ LE GOLF (J) et BENSEBAA (F) : *Mesurer la performance de la fonction logistique*, édition d'organisation, Paris, 2009 ;
- ✓ LE MOIGNE (R) : *supply chain management : Achats, production, logistique, transport, vente* ; édition Dunod, Paris, 2013 ;
- ✓ LEEDERS, FEARON et NOLLET : *la gestion des approvisionnements et des matières*, Edition Gaëtan Morin, Paris-Montréal, 1998 ;
- ✓ LYONNET (B) et SENKEL (M.P) : *la logistique*, édition Dunod, Paris, 2015 ;
- ✓ MEDAN (P) et GRATACAP (A) : *logistique et supply chain management, intégration, collaboration et risques dans la chaîne logistique global*, édition Dunod, paris, 2008 ;

- ✓ MEDAN (P) et GRATACAP (A) : *Management de la production, concepts-méthodes-cas* ; 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2013 ;
- ✓ MEDAN (P), GRATACAP (A), *Logistique et supply chain management*, édition Dunod, Paris, 2008 ;
- ✓ NAKHLA (M) : *l'essentiel du management industriel*, édition DUNOD, Paris, 2006 ;
- ✓ OUACHRINE, (H) et CHABANI : *guide de méthodologie de la recherche en science Sociales*, 1^{ère} édition, Alger, 2013 ;
- ✓ PERROTIN (R), *Le marketing achats : stratégies et tactiques*, 3^{ème} édition, édition d'organisation, Paris, 2003 ;
- ✓ PERSON (H) : *Guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME/PMI*, édition MAXIMA, Paris, 2000 ;
- ✓ PIMOR (Y) et FENDER (M): « *logistique : Production-Distribution-Soutien* », 5^e édition, Dunod, paris 2008 ;
- ✓ SAMII (A-K) : *Stratégie logistique. Supply Chain management*, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2004 ;
- ✓ SOHIER (J) et SOHIER (D) : *logistique*, 7^e édition, Vuibert, Paris, 2013 ;
- ✓ THIERRY (R) : *optimisez votre chaine logistique*, édition AFNOR, Paris, 2015 ;
- ✓ TIXIER (D) et all : *la logistique d'entreprise*, édition DUNOD, Paris, 1996 ;
- ✓ ZERMATI (P) et MOCELLIN (F) : *pratique de la gestion des stocks*, 7^e édition, DUNOD, Paris, 2005.

2- Travaux universitaires :

- ✓ DESCHAMPS (J) : *Qualification des sources d'approvisionnement en médicaments*, Thèse N°47 pour le diplôme d'Etat de docteur en pharmacie, université CLAUDE BERNARD-LYON I, Mai 2005.

- ✓ HOUACHE (Z), AMIRA (M) : *Essai d'analyse du processus d'approvisionnement*, Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en Distribution et SCM, EHEC Alger, 1^{ère} promotion, 2014 ;
- ✓ MADA (M) et SADOG (A) : *Essai d'analyse du processus d'approvisionnement au sein de l'entreprise*, Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en Distribution et SCM, EHEC Alger, 1^{ère} promotion, 2014.

3- Web graphie :

- ✓ <http://comptabilite.savoir.fr/facture-pro-forma-comptabilite/> consulté le 15/07/2016 à 18H10.
- ✓ http://www.cat-logistique.com/supply_chain.htm, consulté le 28/03/2016 à 20:15.
- ✓ <http://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/connaissance.html> consulté le 28/08/2016 à 9H10.
- ✓ <http://www.imc-dz.com>, consulté le 11/08/2016 à 18h11.
- ✓ <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Transport-maritime/Documents-maritimes.htm> consulté le 15/07/2016 à 19H50.
- ✓ <http://www.ma-logistique.ma/la-fonction-logistique.html>, consulté le 29/04/2016 à 17 h40.
- ✓ <http://www.ma-logistique.ma/notions-logistiques/75-flux-financier.html>, le 21/04/2016 à 22 :45h
- ✓ <https://fr.scribd.com/doc/52595768/GEST-Chapitre-1-Fonction-d-Approvisionnement>, consulté le 03/05/16 à 00h45.



Annexes

Liste des annexes :

| Numéro de l'annexe | Intitulé |
|---------------------------|------------------------------------------------------|
| 01 | Le guide d'entretien |
| 02 | Implantation des cliniques d'hémodialyse RENADIAL |
| 03 | Certificat ISO 9001 |
| 04 | Certificat ISO 13485 |
| 05 | Marquage CE |
| 06 | Total des employés d'IMC |
| 07 | Evolution des exportations d'IMC |
| 08 | Demande d'achat |
| 09 | Bon de commande |
| 10 | Bon de livraison |
| 11 | Bon de transfert |

Annexe N°01 : Guide de l'entretien

Guide d'entretien

Le 01/08/2016 à Rouiba ,alger

Bonjour Mr/Mme,

Stagiaire en fin de formation de Master Supply Chain Management & Distribution de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (EHEC) de Kolea, je réalise actuellement une étude au sein de l'Industrie-Médico-chirurgicales, pour la rédaction de mon mémoire de fin d'études. Celle-ci vise à essayer d'analyser d'interpréter le dysfonctionnement du processus d'approvisionnement au sein d'IMC, et cela afin de faire des recommandations en vue d'une amélioration possible.

Afin de bien cerner l'étude et faire des recommandations en vue d'une amélioration possible, ce guide d'entretien a été bâti. Nous souhaitons avoir vos réponses sur certaines questions ayant une relation avec notre thème de recherche.

Rubrique N°1 : Détermination des responsabilités des acteurs impliqués dans les différentes étapes du processus d'approvisionnement :

Question 1 : Quelles sont les responsabilités des acteurs impliqués dans la phase de « réalisation de l'achat »?

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

Question 2 : Quelles sont les responsabilités des acteurs impliqués dans la phase « contrôle réception de la commande » ?

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

Question 3: Quelles sont les responsabilités des acteurs impliqués dans la phase « préservation des produits » ?

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

Rubrique N°2 : évaluation et qualification des fournisseurs IMC

Question N°4 : Comment qualifiez-vous vos fournisseurs ? Et sur quelles conditions ?

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

Question N°5 : Quelle modalité d'évaluation des fournisseurs appliquez-vous ?

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

Question N°6 : Après cette évaluation et ces conditions de qualifications, comment classez-vous les fournisseurs d'IMC ? et êtes vous dépendant à un seul fournisseur ?

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

Rubrique N°3 : Procédures de préservation des produits IMC

Question N°7 : Quel est le rôle de cette procédure ?

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

Question N°8 : Pouvez-vous nous décrire les étapes et les procédures de préservation des dispositions d'IMC ?

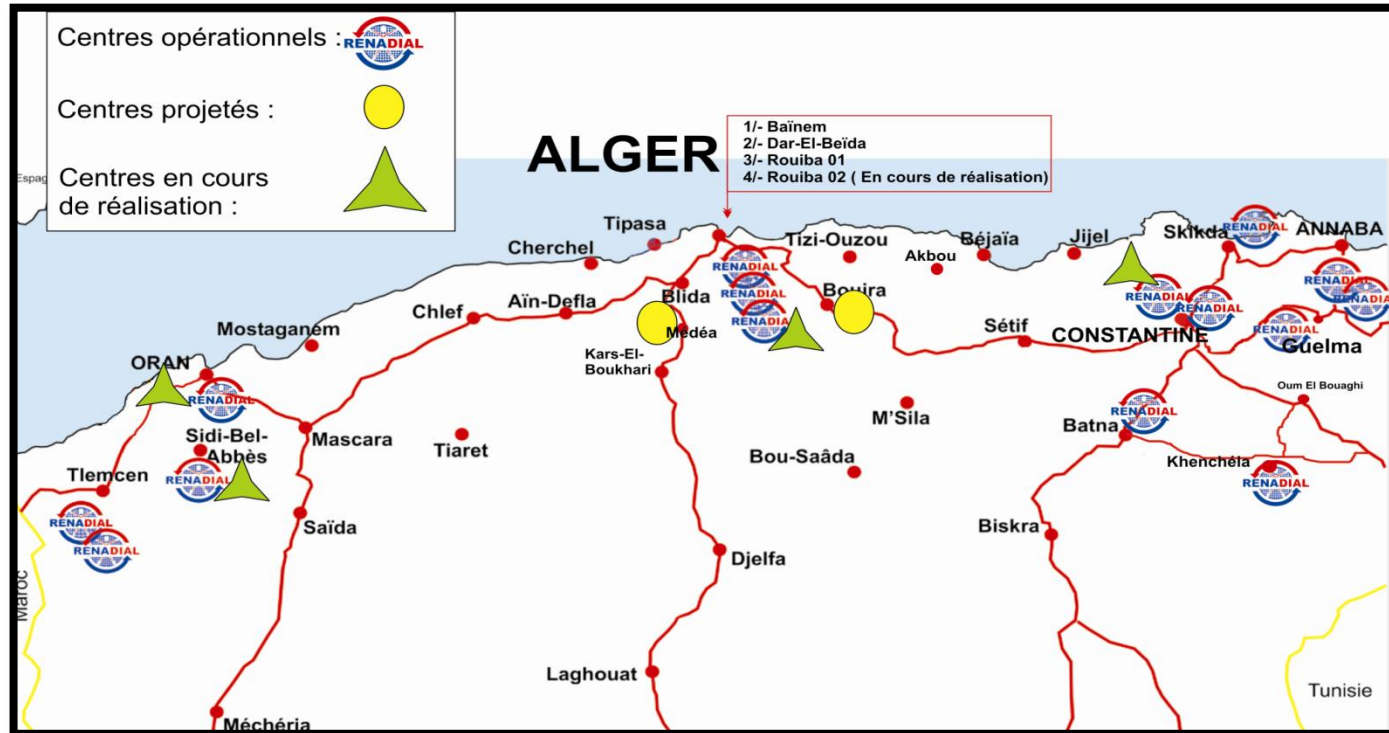
.....
.....
.....

Question N°9 : pouvez-vous nous décrire les procédures de préservation en cours de manutention/ stockage/ livraison ?

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

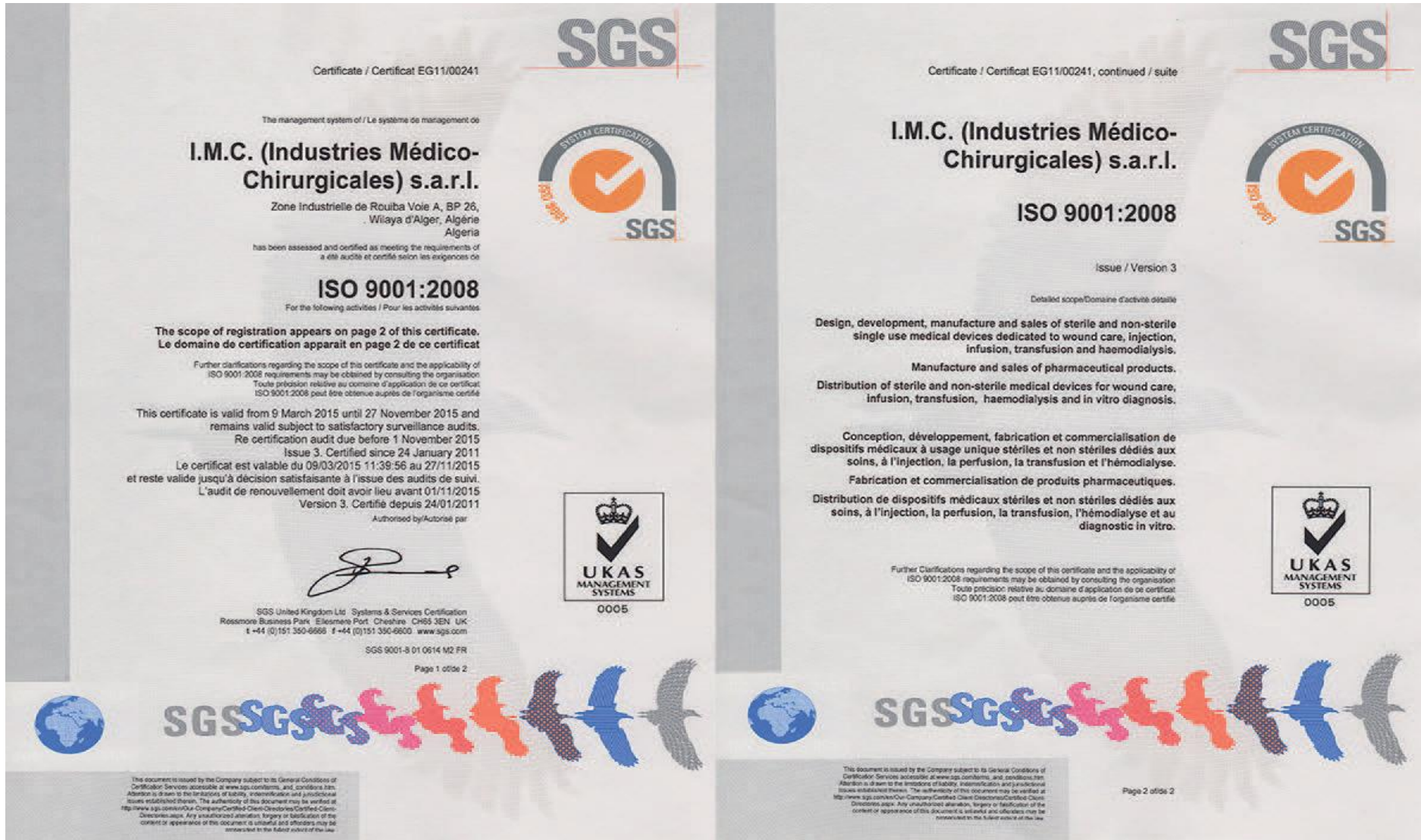
Merci pour votre collaboration.

Annexe N°02 : Implantation des cliniques d'hémodialyse RENADIAL



- Cliniques opérationnelles : 18 (Est : 08 / Ouest : 06 / Centre 04)
- Effectifs employés : 472

Annexe N°03: Certificat ISO 9001



Annexe N°04: Certificat ISO 13485

Certificate / Certificat EG06/70232

The management system of / Le système de management de

I.M.C. (Industries Médico-Chirurgicales) s.a.r.l.

Zone Industrielle de Rouiba Voie A, BP 26,
Wilaya d'Alger, Algérie Algeria
has been assessed and certified as meeting the requirements of
a été audité et certifié selon les exigences de

ISO 13485:2003 EN ISO 13485:2012

For the following activities / Pour les activités suivantes

The scope of registration appears on page 2 of this certificate.
Le domaine de certification apparaît en page 2 de ce certificat.

This certificate is valid from 9 March 2015 until 27 November 2015 and remains valid subject to satisfactory surveillance audits.
Re certification audit due before 1 November 2015
Issue 3. Certified since 1 November 2006
Le certificat est valable du 09/03/2015 au 27/11/2015
et reste valide jusqu'à décision satisfaisante à l'issue des audits de suivi.
L'audit de renouvellement doit avoir lieu avant 01/11/2015
Version 3. Certifié depuis 01/11/2006

Authorised by/Autorisé par



SGS United Kingdom Ltd. Systems & Services Certification
Rosemore Business Park, Ellesmere Port, Cheshire, CH65 3EN, UK
t +44 (0)151 350-6666 f +44 (0)151 350-6600 www.sgs.com

SGS 13485-2 0614 M2 FR

Page 1 of/ de 2



UKAS
MANAGEMENT
SYSTEMS
0005



This document is issued by the Company subject to its General Conditions of Certification Services accessible at <http://www.sgs.com/infocertificat>. Attention is drawn to the limitations of liability, indemnification and jurisdictional issues established therein. The authenticity of this document may be verified at http://www.sgs.com/infocertificat_clients.htm. Any unauthorized alteration, forgery or falsification of the content or appearance of this document is unlawful and offenders may be prosecuted to the fullest extent of the law.

Certificate / Certificat EG06/70232, continued/suite

I.M.C. (Industries Médico-Chirurgicales) s.a.r.l.

ISO 13485:2003 EN ISO 13485:2012

Issue / Version 3

Detailed scope/Domaine d'activité détaillé

Design, development, manufacture and sales of sterile and non-sterile single use medical devices dedicated to wound care, injection, infusion, transfusion and haemodialysis.

Manufacture and sales of pharmaceutical products.

Distribution of sterile and non-sterile medical devices for wound care, infusion, transfusion, haemodialysis and in vitro diagnosis.

Conception, développement, fabrication et commercialisation de dispositifs médicaux à usage unique stériles et non stériles dédiés aux soins, à l'injection, la perfusion, la transfusion et l'hémodialyse.

Fabrication et commercialisation de produits pharmaceutiques.

Distribution de dispositifs médicaux stériles et non stériles dédiés aux soins, à l'injection, la perfusion, la transfusion, l'hémodialyse et au diagnostic in vitro



UKAS
MANAGEMENT
SYSTEMS
0005



This document is issued by the Company subject to its General Conditions of Certification Services accessible at <http://www.sgs.com/infocertificat>. Attention is drawn to the limitations of liability, indemnification and jurisdictional issues established therein. The authenticity of this document may be verified at http://www.sgs.com/infocertificat_clients.htm. Any unauthorized alteration, forgery or falsification of the content or appearance of this document is unlawful and offenders may be prosecuted to the fullest extent of the law.

Page 2 of/ de 2

Annexe N°05 : Marquage CE



EC Certificate Production Quality Assurance System: Certificate EG14/3340
The management system of Le système de management de

I.M.C. (Industries Médico-Chirurgicales) s.a.r.l.
Zone Industrielle de Rouiba Voie A, BP 26,
Wilaya d'Alger, Algérie
Algeria
has been assessed and certified as meeting the requirements of
a été audité et certifié selon les exigences de

Directive 93/42/EEC
on medical devices, Annex V
Directive 93/42/EEC
on medical devices, Annexe V

For the following products/Pour les produits suivants

**The scope of registration appears on page 2 of this certificate
Le domaine de certification apparaît en page 2 de ce certificat**
For placing on the market of Class IIB or Class III devices covered by this certificate, an EC Type
Examination Certificate according to Annex III is required.

This certificate is valid from 09 March 2015 until 27 November 2017 and remains valid
subject to satisfactory surveillance audits.
Re certification audit due before 1 November 2015
Issue 3. Certified since 10 December 2014
Ce certificat est valable du 09/03/2015 au 27/11/2017
Et reste valide jusqu'à décision satisfaisante à l'issue des audits de suivi.
Date de renouvellement de certification 01/11/2015
Version 3. Certifié depuis 10/12/2014

Authorised by/Autorisé par



SGS United Kingdom Ltd, Notified Body 0120
2028 Worle Parkway, Weston-super-Mare, BS22 8WA UK
t +44 (0)1634 522917 f +44 (0)1634 522137 www.sgs.com

SGS CE 13 0311 M2 FR

Page 1 of 2



EC Certificate Production Quality Assurance System: Certificate
EG14/3340, continued

I.M.C. (Industries Médico-Chirurgicales) s.a.r.l.

Directive 93/42/EEC
on medical devices, Annex V
Directive 93/42/EEC
on medical devices, Annexe V

Issue /Version 3

Detailed scope/Domaine d'activité détaillé

**Sterile, single-use saline solution ampoules (0.9% NaCl) for treatment
of nasal allergic rhinitis or irrigation of the eye to remove foreign
objects**

**Solution saline (0.9% NaCl) à usage unique stérile en ampoules pour le
traitement des rhinites nasales et l'irrigation oculaire**

For placing on the market of Class IIB or Class III devices covered by this certificate, an EC Type
Examination Certificate according to Annex III is required.

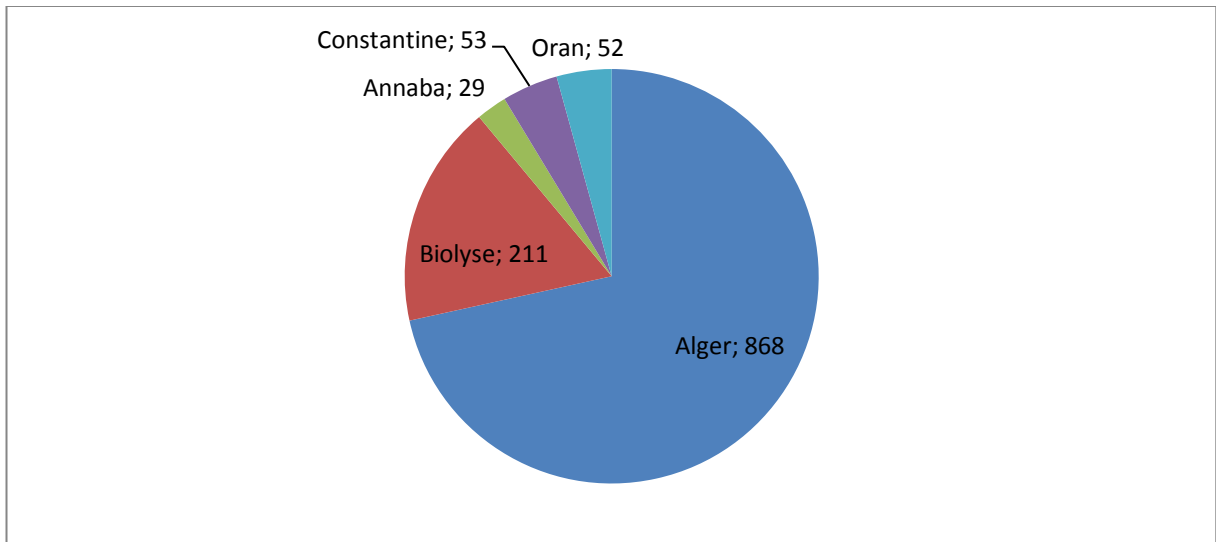
Page 2 of 2



Ce document est émis par la société conformément à ses conditions générales de Certification accessibles www.sgs.com/terms_and_conditions.htm. Nous attirons votre attention sur les clauses de limitation de responsabilité, d'indemnisation et de compétence judiciaire figurant dans nos conditions générales de service. L'authenticité de ce document peut être vérifiée sur <http://www.sgs.com/ce/Company-Certified-Clients-Directories/Certified-Clients-Directories.aspx>. Toute modification non autorisée, altération ou falsification du contenu ou de la forme de ce présent document est sanctionnée et sera poursuivie.

Ce document est émis par la société conformément à ses conditions générales de Certification accessibles www.sgs.com/terms_and_conditions.htm. Nous attirons votre attention sur les clauses de limitation de responsabilité, d'indemnisation et de compétence judiciaire figurant dans nos conditions générales de service. L'authenticité de ce document peut être vérifiée sur <http://www.sgs.com/ce/Company-Certified-Clients-Directories/Certified-Clients-Directories.aspx>. Toute modification non autorisée, altération ou falsification du contenu ou de la forme de ce présent document est sanctionnée et sera poursuivie.

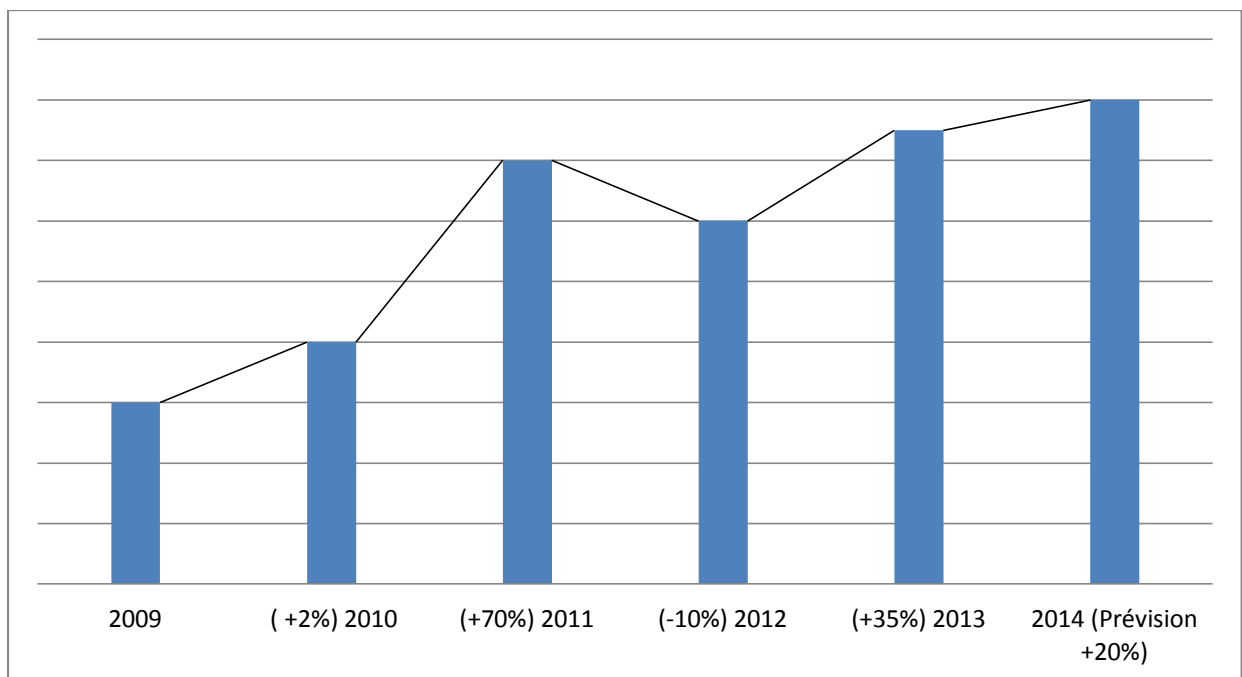
Annexe N°06 : Total des employés d'IMC



Source : direction ressource humaine de IMC (2015)

Annexe N°07: évolution des exportations d'IMC

(Par rapport à l'année qui précède)



Source : Département Export d'IMC (2015)

Annexe N°09: bon de commande



INDUSTRIES MEDICO-CHIRURGICALES

Rouiba le : Document achat entêt

Expédition : Fournisseur.Mode expédition

Mode de règlement : Fournisseur.Modèle de règlement

A livrer le : Document achat entête.Date livra

Fournisseur.Intitulé

Fournisseur.Pays

Contact : Fournisseur.Contact

Bon de commande N° : Document achat entêt

Suivant votre facture proforma N° :

Document ac

Document achat en

Document achat entête.Entête 1

| Référence Fournisseur | Référence IMC | Désignation | Qté | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Document ligne.Référ | Document ligne | Document ligne.Texte global | Document ligne | | |
| <p>○ Le numéro de Bon de commande doit figurer sur le bon de livraison ou sur la facture définitive.</p> <p>○ La date de fabrication et la date de péremption doivent figurer sur les factures définitives des produits stériles.</p> <p>○ Les documents suivant doivent être fournis pour chaque expédition :</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Facture originale en trois exemplaires signé avec cachet <input type="checkbox"/> Document de transport original(3B/L originaux) <input type="checkbox"/> Certificat d'origine <input type="checkbox"/> Certificat de conformité (fournisseur) <input type="checkbox"/> Certificat de conformité délivré par un autre organisme <input type="checkbox"/> Certificat de conformité (pays d'origine) <input type="checkbox"/> Certificat d'analyse <input type="checkbox"/> EUR1 <input type="checkbox"/> Copie EXA </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Original invoice, 3 sets signed and stamped <input type="checkbox"/> Original shipment document (3B/L original) <input type="checkbox"/> Certificate of origine <input type="checkbox"/> Certificate of conformity (of supplier) <input type="checkbox"/> Certificate of conformity delivered by another organism <input type="checkbox"/> Certificate of conformity (contry of origin) <input type="checkbox"/> Analysis certificate <input type="checkbox"/> EUR1 <input type="checkbox"/> Copy EXA </td> </tr> </table> | | | | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Facture originale en trois exemplaires signé avec cachet <input type="checkbox"/> Document de transport original(3B/L originaux) <input type="checkbox"/> Certificat d'origine <input type="checkbox"/> Certificat de conformité (fournisseur) <input type="checkbox"/> Certificat de conformité délivré par un autre organisme <input type="checkbox"/> Certificat de conformité (pays d'origine) <input type="checkbox"/> Certificat d'analyse <input type="checkbox"/> EUR1 <input type="checkbox"/> Copie EXA | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Original invoice, 3 sets signed and stamped <input type="checkbox"/> Original shipment document (3B/L original) <input type="checkbox"/> Certificate of origine <input type="checkbox"/> Certificate of conformity (of supplier) <input type="checkbox"/> Certificate of conformity delivered by another organism <input type="checkbox"/> Certificate of conformity (contry of origin) <input type="checkbox"/> Analysis certificate <input type="checkbox"/> EUR1 <input type="checkbox"/> Copy EXA |
| <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Facture originale en trois exemplaires signé avec cachet <input type="checkbox"/> Document de transport original(3B/L originaux) <input type="checkbox"/> Certificat d'origine <input type="checkbox"/> Certificat de conformité (fournisseur) <input type="checkbox"/> Certificat de conformité délivré par un autre organisme <input type="checkbox"/> Certificat de conformité (pays d'origine) <input type="checkbox"/> Certificat d'analyse <input type="checkbox"/> EUR1 <input type="checkbox"/> Copie EXA | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Original invoice, 3 sets signed and stamped <input type="checkbox"/> Original shipment document (3B/L original) <input type="checkbox"/> Certificate of origine <input type="checkbox"/> Certificate of conformity (of supplier) <input type="checkbox"/> Certificate of conformity delivered by another organism <input type="checkbox"/> Certificate of conformity (contry of origin) <input type="checkbox"/> Analysis certificate <input type="checkbox"/> EUR1 <input type="checkbox"/> Copy EXA | | | | |

Revu par : Le chef de service des Appros.
M.MISSAOUI

Approuvé par : Le Directeur des Approvisionnement.
N.ABDERRAHIM

IMC SE RESERVE LE DROIT D'INSPECTER LES PRODUITS CHEZ LE FOURNISSEUR ET CE

Document : ENR.ACH.003/05102011/V1

AVANT LEUR EXPEDITION



S.A.RL I.M.C Z.I, Voie A, BP 26-ROUIBA- ALGIERS, ALGERIE
Tél: +213 (0) 21. 81.19.05 & 06 - Fax: +213 (0) 21.81.32.73



Annexe N°10 : bon de livraison

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------|
|  |  | BON DE TRANSFERT | Page 1 sur 1 |
| | | Date de création : 20/10/2011 | Version : 00 |
| | | Référence : ENR.ACH.011 | |
| LIVREUR | | RECEPTIONNAIRE | |
| DIRECTION : Approvisionnements | | DIRECTION : | |
| SERVICE : | | SERVICE : | |
| | | NUMERO DE BON | |
| | | Document stock en | |

| CODE NUM | Désignation | Numero de lot | Fournisseur | Quantité |
|----------------|---------------------|----------------------|---------------------|-------------------|
| Document ligne | Article.Désignation | Document ligne.N° de | Article/Fournisseur | Document ligne.Qu |

| | |
|--------------------------------------|-------------------------------------|
| DATE | Document stock entête.Date document |
| CHEF D'EQUIPE (Demandeur) | : |
| Responsable (chargé de la réception) | : |
| Responsable (chargé de la livraison) | : |

Document : ENR.ACH.011/26102011/V1

Annexe N°11: bon de transfert

Dossier entreprise.Raison sociale

Dossier entreprise.Activité
 Dossier entreprise.Adresse
 Dossier entreprise.Complément
 Dossier entreprise.Code postal et ville

N° Siret : Dossier entreprise.N° de
 N.A.F. : Dossier entreprise.NAF (
 N° intracommunautaire : Dossier entreprise.N° ide

Téléphone : Dossier entreprise.Télé
 Télécopie : Dossier entreprise.Télé

Référence du fournisseur

Fournisseur.Intitulé
 Fournisseur.Contact
 Fournisseur.Adresse
 Fournisseur.Complément
 Fournisseur.Code postal et ville

Document achat entêt

| NUMERO | DATE | REFERENCE |
|-------------|-------------|---------------------------------|
| Document ac | Document ac | Document achat entête.Référence |

| Code Fournisseur | Code Num | Désignation | Qté | N° LOT | Non Confor | Libération |
|------------------|----------------|-----------------------------|------------|----------|------------|------------|
| Document ligne | Document ligne | Document ligne.Texte global | Document I | Document | | |

V: Visuel - Q: Quantitatif - E: Etiquetage
 ENR.ACH.009/05102011/V1

Prélèvement



Table des matières

Table des matières

| | |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|
| Les dédicaces | |
| Les remerciements | |
| La liste des tableaux | |
| La liste des schémas | |
| Le sommaire | |
| Introduction générale..... | 2 |
| Chapitre 1 : Cadre conceptuel de la fonction logistique..... | 5 |
| Introduction du chapitre | 6 |
| Section 1 : Généralités sur la logistique..... | 7 |
| 1-1 : notions de base de la logistique..... | 7 |
| 1-1-1 historique | 7 |
| 1-1-2 Définition de la logistique..... | 7 |
| 1-1-3 Les types de la logistique..... | 9 |
| 1-1-4 Les objectifs de la logistique..... | 9 |
| 1-2- de la logistique au supply chain management | 11 |
| 1-2-1- évolution du concept logistique/ Supply Chain..... | 11 |
| 1-2-2-définition du supply chain management..... | 12 |
| 1-2-3- les activités de la supply chain management..... | 13 |
| 1-2-4- les missions de la fonction supply chain management..... | 14 |
| Section -2 : la gestion des flux..... | 15 |
| 2-1 : La gestion des flux physiques | 16 |
| 2-1-1 : prévision des besoins de l'entreprise | 16 |
| 2-1-2 : Le transport..... | 17 |
| 2-1-2-1- les modes de transports..... | 17 |
| 2-1-2-2- la relation entre le transport et les incoterms..... | 19 |
| 2-1-2-2- les intervenant du transport international..... | 21 |
| 2-1-3 : L'entreposage..... | 22 |
| 2-1-3-1- : les opérations d'entreposage | 23 |
| 2-1-3-2- les étapes d'entreposage..... | 23 |
| 2-1-3-3- les ressources d'entreposage..... | 24 |
| 2-1-3-4- le rôle d'entreposage..... | 24 |

| | |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2-2- la gestion des flux d'information..... | 25 |
| 2-2-1- l'information logistique..... | 25 |
| 2-2-2- la passation de commande | 25 |
| 2-2-2-1- le cycle de commande..... | 26 |
| 2-2-2-2- le processus de mise en route de la commande..... | 26 |
| 2-2-2-3- itinéraire d'une commande | 27 |
| 2-2-3- les flux financiers..... | 27 |
| Section-3 : La logistique amont | 28 |
| 3-1 : définition de la logistique amont..... | 28 |
| 3-2- les activités de la logistique amont..... | 28 |
| 3-2-1- le développement | 29 |
| 3-2-2- les achats..... | 29 |
| 3-2-3- les approvisionnements..... | 29 |
| 3-2-4- le transport amont et les opérations de douane..... | 30 |
| 3-3- les objectifs de la logistique amont | 30 |
| Conclusion du chapitre | 31 |
| | |
| Chapitre 2 : La gestion du processus d'approvisionnement..... | 32 |
| Introduction du chapitre | 33 |
| Section -1 : Présentation de la fonction achat..... | 34 |
| 1-1 : généralités sur la fonction achat..... | 34 |
| 1-1-1 : Définition de la fonction achats..... | 34 |
| 1-1-2 : missions et enjeux de la fonction achat..... | 35 |
| 1-1-2-1- missions et objectifs de la fonction achats..... | 35 |
| 1-1-2-2- les enjeux de la fonction achats..... | 36 |
| 1-2 - Organisation de la fonction achat..... | 37 |
| 1-2-1- les critères d'organisation de la fonction achats | 37 |
| 1-2-2- le processus d'achat | 38 |
| 1-2-2-1- l'expression du besoin..... | 38 |
| 1-2-2-2- le sourcing..... | 38 |
| 1-2-2-3- la négociation..... | 39 |
| 1-2-2-4- la contractualisation | 39 |
| 1-2-2-5- l'approvisionnement | 39 |
| 1-3 - entre achats et approvisionnement..... | 40 |

| | | |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1-3-1- | la différence entre achats et approvisionnement..... | 40 |
| 1-3-2- | liens entre achats et approvisionnement..... | 40 |
| Section2 : | Généralité sur le processus d'approvisionnement..... | 41 |
| 2-1 | notions fondamentales sur l'approvisionnement..... | 41 |
| 2-1-1- | définitions..... | 41 |
| 2-1-2- | Mission et objectifs de la fonction approvisionnements..... | 42 |
| 2-1-2-1- | Les missions de la fonction approvisionnement..... | 42 |
| 2-1-2-2 : | Les objectifs de la fonction approvisionnement..... | 44 |
| 2-2- | organisation de la fonction approvisionnement..... | 44 |
| 2-2-1- | La circulation d'information dans la fonction approvisionnement..... | 44 |
| 2-2-1-1- | La circulation interne de l'information vers la fonction approvisionnement | 44 |
| 2-2-1-2- | Les informations provenant de l'extérieur | 45 |
| 2-2-1-3- | La circulation interne de l'information provenant de la fonction approvisionnement | 45 |
| 2-3- | Le processus d'approvisionnement..... | 47 |
| 2-3-1- | Le calcul du besoin..... | 48 |
| 2-3-2- | La passation des commandes..... | 49 |
| 2-3-3- | Le suivi des livraisons..... | 49 |
| 2-3-4- | La réception des commandes | 50 |
| 2-3-5- | Le contrôle qualitatif..... | 51 |
| 2-3-6- | paiement de la facture fournisseur..... | 51 |
| Section 3 : | La gestion des stocks..... | 52 |
| 3-1 | notions fondamentales sur le stock | 52 |
| 3-1-1 : | Définition du stock | 52 |
| 3-1-2 : | les fonctions assurées par les stocks..... | 53 |
| 3-1-3: | Les coûts induits par les stocks..... | 53 |
| 3-1-3-1- | les coûts de passation de commande (CPA)..... | 54 |
| 3-1-3-2- | les coûts de possession des stocks (CPO)..... | 54 |
| 3-1-3-3- | les coûts de rupture de stocks..... | 55 |
| 3-1-3-4- | le coût total (DTA)..... | 56 |
| 3-2: | la gestion des stocks (GDS)..... | 56 |
| 3-2-1 : | Définition de la GDS:..... | 56 |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3-2-2 : Les activités de la GDS :..... | 57 |
| 3-3- les systèmes de réapprovisionnement..... | 59 |
| 3-3-1- le système à réapprovisionnement périodique (SARP)..... | 60 |
| 3-3-1-1- les avantages de système réapprovisionnement périodique (SARP)..... | 60 |
| 3-3-1-2- les inconvénients du système à réapprovisionnement périodique..... | 60 |
| 3-3-2- le système à point de commande (SAPC)..... | 60 |
| 3-3-2-1- les avantages du système à point de commande (SAPC)..... | 61 |
| 3-3-2-2- les inconvénients du système à point de commande (SAPC)..... | 61 |
| Conclusion du chapitre : | 62 |
| | |
| Chapitre 3 : Analyse du processus d'approvisionnement au sein d'IMC | 63 |
| Introduction du chapitre :..... | 64 |
| Section-1 : Présentation de l'entreprise IMC..... | 65 |
| 1-1- Historique et objectifs d'IMC..... | 65 |
| 1-1-1- Historique | 65 |
| 1-1-2- Informations sur l'entreprise IMC | 66 |
| 1-1-3- Les objectifs de IMC | 67 |
| 1-2- Les activités principales de IMC | 67 |
| 1-2-1- Les principaux produits fabriqués par IMC | 67 |
| 1-2-2- Les produits commercialisés par IMC..... | 69 |
| 1-2-3- Les produits exportés par IMC..... | 69 |
| 1-3- Structures et organigramme d'IMC..... | 70 |
| 1-3-1- les structures à Oran..... | 70 |
| 1-3-2- les structures à Constantine..... | 70 |
| 1-3-3- les structures à Annaba..... | 70 |
| 1-3-4- les structures à Alger..... | 70 |
| 1-3-5- Organigramme d'IMC Alger..... | 71 |
| 1-4- Présentation des directions d'IMC Alger..... | 72 |
| 1-4-1- La direction de production..... | 72 |
| 1-4-1-1- le département production..... | 72 |
| 1-4-1-2- le département planification | 72 |
| 1-4-1-3- le département maintenance | 72 |
| 1-4-1-4- le processus de fabrication au sein d'IMC | 73 |
| 1-4-2- La direction commerciale..... | 74 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1-4-2-1- le département export..... | 74 |
| 1-4-2-2- le département vente | 75 |
| 1-4-2-3- le département marketing | 76 |
| 1-4-3- La direction contrôle et qualité..... | 76 |
| 1-4-4- L'administration générale..... | 77 |
| 1-4-5- La direction finance et comptabilité | 77 |
| 1-4-5-1- le service finance..... | 77 |
| 1-4-5-2- le service trésorerie | 77 |
| 1-4-5-3- le service comptabilité..... | 78 |
| 1-4-6- La direction des ressources humaines..... | 78 |
| 1-4-7- La direction approvisionnement et gestion des stocks..... | 79 |
| 1-4-7-1- le département Achats et approvisionnement..... | 79 |
| 1-4-7-2- le département transit/logistique..... | 79 |
| 1-4-7-3- le département gestion des stocks..... | 79 |
| 1-4-7-3- l'organigramme de la direction approvisionnement et GDS..... | 80 |
| 1-4-7-4- les activités principales du département achats et approvisionnement... 81 | |
| Section2-le processus d'approvisionnement au sein d'IMC..... | 82 |
| 2-1- déroulement du processus d'approvisionnements d'IMC:..... | 82 |
| 2-1-1- l'expression des besoins..... | 82 |
| 2-1-1-1- les différents types d'achats d'IMC..... | 83 |
| 2-1-2- la planification des achats..... | 83 |
| 2-1-3- le choix des fournisseurs IMC..... | 85 |
| 2-1-3-1- les critères de sélection des fournisseurs d'IMC..... | 85 |
| 2-1-3-2- le mode de paiement..... | 86 |
| 2-1-3-3- le choix de l'incoterm..... | 86 |
| 2-1-4- la réalisation de l'achat et le suivi de la commande..... | 87 |
| 2-1-4-1- la réalisation de l'acte d'achat..... | 87 |
| 2-1-4-1-1- accusé de réception de commande..... | 87 |
| 2-1-4-1-2- livraison de la commande..... | 87 |
| 2-1-4-1-3- réception et contrôle de la facture fournisseur..... | 87 |
| 2-1-5- contrôle réception de la commande..... | 88 |
| 2-1-5-1- réception des produits et matières Import..... | 88 |
| 2-1-5-1-1- vérification, réception des conteneurs..... | 88 |
| 2-1-5-1-2- dépotage des conteneurs en présence du douanier..... | 88 |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2-1-5-1-3- prélèvement d'échantillon | 89 |
| 2-1-5-1-4- libération des pots approuvés | 89 |
| 2-1-5-1-5- produits non conformes..... | 90 |
| 2-1-5-1-6- sortie de la marchandise..... | 90 |
| 2-1-5-2- réception des produits locaux | 90 |
| 2-1-5-2-1- vérification avant déchargement..... | 90 |
| 2-1-5-2-2- réception des équipements et échantillons gratuit..... | 91 |
| 2-2- finalité du processus achats et approvisionnement au sein d'IMC..... | 91 |
| Section 3 : méthodologie de l'enquête et synthèse des résultats obtenus | 92 |
| 3-1- démarche méthodologique de l'enquête | 92 |
| 3-1-1- outils de recherche | 93 |
| 3-1-1-1- l'entretien | 93 |
| 3-1-1-2- le type d'entretien | 93 |
| 3-1-2- la constitution de notre guide d'entretien..... | 94 |
| 3-1-3- le déroulement des entretiens | 94 |
| 3-1-3-1- la taille de l'échantillon | 94 |
| 3-1-3-2- la date, le lieu et le temps de l'entretien..... | 94 |
| 3-1-4- la méthode de traitement des données..... | 95 |
| 3-1-5- la guide d'entretien..... | 95 |
| 3-2- présentation et analyse de l'enquête | 96 |
| 3-3- synthèse de l'enquête | 102 |
| 3-4- les forces et faiblesse d'IMC | 103 |
| 3-4-1- les points forts | 103 |
| 3-4-2- les points faibles | 104 |
| 3-5- suggestions et recommandations..... | 105 |
| Conclusion du chapitre :..... | 107 |
| | |
| Conclusion Générale..... | 109 |
| Bibliographie | |
| Annexe | |
| Table des matières | |