



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

Option : distribution et supply chain management

Thème :

L'analyse du processus d'approvisionnement

Étude de cas : PROMASIDOR DJAZAIR

Élaboré par :

MOURO Mohamed

REBIHA MOHAMED ADEL

Encadré par :

Dr. REMINI Amine

Enseignant à EHEC Alger.

6^{ème} promotion

Juin 2019

Résumé

La logistique se considère parmi les facteurs clés de succès de toute entreprise, Elle occupe une place privilégiée qui permet à l'entreprise d'améliorer sa performance en optimisant les flux physiques, flux informationnels et flux financiers.

La fonction approvisionnement est l'activité amont de la logistique, elle constitue un pilier majeur de l'entreprise. En effet elle a pour mission principale de gérer les flux de matières entrantes à l'entreprise dans les meilleurs couts, qualités, quantités, et délais.

L'objectif de cette étude est d'analyser le processus d'approvisionnement de l'entreprise PROMASIDOR DJAZAIR en suivant une démarche qualitative pour la collecte des données. Le choix de cette entreprise n'est pas fortuit ; l'importance de l'approvisionnement chez elle, leur multinationalisation, leur type d'activité ainsi que l'importance de leur secteur d'activité, ont été les facteurs qui nous ont motivés.

Mots clés : logistique, flux physique, flux informationnels, flux financiers, fonction approvisionnement, couts, qualités, quantités, délais, le processus d'approvisionnement.

Abstract

Logistics is considered to be one of the key success factors of any company. It occupies a privileged position that allows the company to improve its performance by optimizing physical flows, information flows and financial flows.

The supply function is the upstream activity of logistics; it constitutes a major pillar of the company. Indeed it has for main mission to manage the flows of incoming materials to the company in the best costs, qualities, quantities, and delays.

The objective of this study is to analyze the procurement process of the company PROMASIDOR DJAZAIR by following a qualitative approach for the collection of data. The choice of this company is not fortuitous; the importance of home supply, their multinationalization, their type of activity and the importance of their sector of activity were the factors that motivated us.

Keywords: logistics, physical flow, information flows, financial flows, supply function, costs, qualities, quantities, lead times, procurement process.

Remerciements

En premier lieu, nous tenons à remercier ALLAH le Tout Puissant de nous avoir donné le courage, la foi et la volonté pour pouvoir élaborer ce modeste travail.

Nous tenons à exprimer nos sincères remerciements à notre encadreur **Dr. Amine REMINI** pour son immense aide et son soutien.

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

Nous présentons nos sincères remerciements à **Mr. Anis DRAA** superviseur des affaires juridiques à PDZ de nous avoir intégré au sein de l'entreprise et à notre maître de stage **Mlle. Amina LABIDI** qui a consacré son temps pour nous orienter.

Nous remercions également tous nos professeurs de l'EHEC. En particulier **Mme. ALLIOUCHE** pour son aide.

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

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

Merci à tous.

Liste des tableaux

N°	Intitulé des tableaux	Pages
01	Tableau de classification ABC	34
02	Lien entre approvisionnement et logistique	52
03	Informations sur l'entreprise PDZ	73
04	Gammes de produits du PDZ	77

Liste des figures

N°	Intitulé des figures	Pages
01	Les différents types de logistique	10
02	Typologie observée des stratégies d'achats	17
03	Les cinq étapes du processus d'Achats	24
04	Processus simplifié des achats et approvisionnement.	25
05	La fonction achat et la durée de la relation fournisseur	26
06	cumulé des articles classés par ordre décroissant du critère	35
07	Modélisation de la méthode du point de commande	42

08	Service approvisionnement rattaché à la direction technique	48
09	Direction approvisionnement rattachée à la direction générale	49
10	Direction approvisionnement rattachée à la direction logistique	49
11	les étapes du processus d'approvisionnement	60
12	Structure générale de la SARL PROMASIDOR DJAZAIR	78
13	Identification du besoin des intrants production	87
14	Processus de dédouanement de Promasidor Djazair	92

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
ABC	Activity Based Costing
B	Coût de passation d'une commande
CG	Coût de gestion
Cmj	Consommation moyenne journalière
CPA	Coût de passation de commande
CPO	Coût de possession de commande
CT	Court terme
CT	Coût total
D	Consommation annuelle
CUMP	Coût unitaire moyen pondéré
DA	Délai d'approvisionnement
EGM	Encyclopédie de la Gestion et du Management
ERP	Entreprise Ressource planning
FIFO	First in First out
I	Taux de possession
I	le numéro d'ordre d'un article dans la hiérarchie des valeurs consommées
i/N	le cumul du nombre d'articles en pourcentages

KPI	Key performance indicator
LIFO	Last In, First Out
LT	Long Terme
MEFO	Most Expensive, First Out
MRP	Materials resources planning
N	Nombre de commande par an
PDP	Plan directeur de production
PDZ	PROMASIDOR DJAZAIR
Q	Quantité commandée
SARL	Société à responsabilité limitée
SP	Stock de protection
Svi	Le cumul des valeurs annuelles consommées
V	la valeur de consommation annuelle pour l'ensemble
Vi	la valeur totale consommée de l'article de rang i
U	Coût unitaire d'achat

Sommaire :

Introduction générale.....	2
<u>Chapitre 01 : Généralités sur la logistique</u>	
Section 01 : Notions fondamentales de la logistique.....	7
Section 02 : La fonction achat	15
Section03 : La gestion des stocks... ..	27
<u>Chapitre 02 : Gestion de l’approvisionnement, fondements et concepts</u>	
Section01 : Généralités sur l’approvisionnement.....	40
Section02 : Liens de la fonction approvisionnement avec les autres fonctions de l’entreprise.....	52
Section03 : Le processus d’approvisionnement	59
<u>Chapitre 03 : Analyse du processus d’approvisionnement au sein de PROMASIDOR DJAZAIR</u>	
Section01 : Présentation de l’entreprise PROMASIDOR DJAZAIR	72
Section02 : Déroulement du processus d’approvisionnement du cacao en poudre	86
Section03 : Présentation de la méthodologie de l’enquête et l’analyse des résultats.....	94
Conclusion générale.....	108

Introduction

Générale

L'entreprise est un agent économique majeur qui joue un rôle prépondérant dans l'économie du pays. Aujourd'hui, elle doit plus que par le passé assurer sa survie et sa performance dans un environnement de plus en plus complexe et contraignant. Ceci n'est pas possible que par la gestion d'un cycle d'exploitation à travers un ensemble d'opérations dont la finalité est de fournir un produit et/ou service qui ne répond pas seulement aux attentes du consommateur final de la chaîne logistique en termes de prix et de qualité, mais qui est supérieur par rapport aux autres concurrents. D'où la nécessité d'une bonne maîtrise de toutes les étapes du processus d'élaboration du produit et/ou service tout au long de la chaîne logistique.

Ainsi avec cette nouvelle donne concurrentielle, plusieurs entreprises ont pris conscience de l'importance de la fonction approvisionnement. En effet, elle n'est plus considérée comme une fonction secondaire comme ce fut le cas avant où les entreprises se trouvaient dans un environnement relativement stable.

L'approvisionnement est non seulement conçu comme l'ensemble de provisions ou de ravitaillement mais en même temps comme une stratégie définissant la façon dont les entreprises gèrent les flux physique, voire les flux d'informations entre les fournisseurs, les distributeurs et les clients.

Comme toute autre activité mettant en place ou exigeant des normes à fin de parvenir à un meilleur résultat, l'approvisionnement a comme première règle la livraison de marchandise au moment voulu, au meilleur coût, en qualité désirée avec une quantité suffisante.

De plus, la fonction approvisionnement est devenue aujourd'hui une fonction stratégique, par sa contribution déterminante à la rentabilité, à la compétitivité, et à la création de valeur dans de très nombreuses entreprises qu'elles soient industrielles, de distribution ou de services. Pour cela, il n'est pas étonnant de constater que les dirigeants des organisations de différents secteurs d'activités portent un très grand intérêt à cette fonction.

C'est dans cette perspective que nous avons centré notre étude sur l'analyse du processus d'approvisionnement au sein de l'entreprise Promasidor Djazair.

Promasidor Djazair est une multinationale spécialisée dans la fabrication et la commercialisation des produits agroalimentaires de qualité. Elle est leader sur le marché algérien dans sa catégorie.

Le choix de ce thème n'est pas fortuit, son importance, son originalité, ainsi que sa forte relation avec notre spécialité «Distribution & Supply chain management», sont des facteurs qui ont motivé notre choix. En effet nous considérons que l'analyse du processus d'approvisionnement figure parmi les axes fondamentaux de la logistique.

Tout au long de ce travail, nous avons essayé de répondre à la problématique suivante :

«Comment optimiser le processus d'approvisionnement au niveau de l'entreprise Promasidor Djazair ? »

De cette problématique découlent les interrogations suivantes :

- 1-Comment se déroule le processus approvisionnement au sein de PDZ ?
- 2-Comment l'entreprise PDZ pourra-t-elle obtenir les meilleurs sources d'approvisionnement ?
- 3- Quelles sont les forces et les faiblesses du processus d'approvisionnement de PDZ.
- 4- Comment le système d'évaluation des fournisseurs contribue-t-il à l'amélioration de la qualité des produits obtenu ?

Pour pouvoir répondre à ces questions nous avons établi les hypothèses suivantes :

Hypothèse 01 : une bonne démarche du processus d'approvisionnement permet l'optimisation de la chaine logistique.

Hypothèse 02 : le système d'évaluation de la performance des fournisseurs contribue favorablement dans l'amélioration de la qualité des produits en mettant des critères d'évaluation rigoureux.

Pour bien mener notre travail, nous avons opté une méthodologie basée sur :

- Une recherche documentaire approfondie via la consultation de plusieurs ouvrages clés, de sites internet spécialisés ainsi que des travaux universitaires qui sont liés à notre sujet d'étude,
- Des observations faites durant notre stage pratique,
- Une recherche qualitative à travers des entretiens semi directifs effectués avec le manager des achats et des approvisionnements, la coordinatrice des achats et le superviseur des approvisionnements.

Notre travail est structuré en trois chapitres :

Le premier chapitre comporte des généralités sur la logistique en commençant par les notions fondamentales de la logistique, on présente par la suite la fonction achat et enfin la gestion des stocks.

Le deuxième chapitre intitulé «gestion de l'approvisionnement, fondements et concepts» se compose de trois sections. La première expose les généralités sur l'approvisionnement, la deuxième présente le lien de la fonction approvisionnement avec les autres fonctions de l'entreprise et la troisième est consacrée au processus d'approvisionnement.

Le troisième chapitre portera sur la partie pratique du mémoire, il englobe une présentation de l'entreprise PROMASIDOR DJAZAIR, ainsi une description sur le processus d'approvisionnement d'un produit stratégique, et enfin une présentation sur la méthodologie de l'enquête et l'analyse des résultats.

CHAPITRE 01 :
Généralités sur la
logistique

Introduction du chapitre :

La logistique désormais est primordiale dans le fonctionnement de l'entreprise. Le cycle de cette dernière commence du fournisseur jusqu'au client tout en passant par la fabrication des produits, emballage ainsi que le stockage en mont et en aval.

Dans ce premier chapitre, structuré en trois sections, abordera les généralités sur la logistique. Ainsi, nous exposerons dans la première section les notions fondamentales de la logistique. Quant à la seconde section, nous présenterons la fonction achat. Et enfin la dernière se penchera sur la gestion des stocks.

Section 01 : notions fondamentales de la logistique

Dans cette section nous décrirons les notions de la logistique en ce penchant sur son historique, ses définitions, ses types, ses enjeux et objectifs ainsi que ses types de flux.

1-1 Historique de la logistique :

La logistique, un mot savant pour une activité militaire aussi négligée qu'indispensable le mot « logistique » est d'origine militaire. On en doit semble-t-il, la définition à A.H.Jomini. Antoine –Henri, baron de Jomini, longtemps chef d'état – major de Ney, passé au service du Tzar, instructeur de l'héritier du trône de Russie et qui n'en finit pas moins sa vie en France sous le règne de Napoléon, est l'écrivain militaire qui a tenté de formaliser les stratégies napoléoniennes sous forme d'une science. Pour lui et pour tous les stratèges du XIX et du XX siècle, la logistique est « l'art pratique de déplacer les armées et de les ravitailler en établissant et organisant leurs lignes de ravitaillement ». Une telle définition est d'ailleurs en ambiguë car elle rassemble à la fois la science du déplacement des troupes qui n'est pas loin d'absorber toute la stratégie , et la science de leur approvisionnement qui serait une tout autre affaire si le transport n'en était le concept commun. Les bureaux d'état – major qui s'occupent de logistique traitent aussi des transports. Le mot volontairement savant voulait manifester le caractère systématique et même géométrique de cette science.

Dans « logistique », il y a logos, l'esprit, que l'on retrouve dans les mots « logique ».

« Syllogistique » et dans un certain nombre d'expressions mathématique et qui exprimerait la complexité de logistique qui, selon le mot que l'on prête à Napoléon, poserait des problèmes mathématique qui ne seraient pas indignes d'un Newton le choix de ce mot est peut-être une erreur. La logistique militaire est peut-être beaucoup plus simple qu'on ne le laisse supposer. On peut lui appliquer ce que Napoléon disait de la guerre.

D'une côté, les militaire auraient peut-être dû lui accorder une importance beaucoup plus grande qu'ils ne l'ont fait le plus souvent et c'est ce qui est en train de se réaliser actuellement dans un nouveau contexte stratégique .à l'exécution de H. Von Bülow qui avait construit sa géométrie stratégique à partir du ravitaillement des troupes, la logistique, dans sa réalité quotidienne, est à peu près absent de la pensée stratégique¹ .

¹Pimor Yves, Fender Michel « Logistique : Distribution, Production, Soutien » ,5ème Edition, Dunod, Paris 2010, p.p. 63.64.

1-2. Définition de la logistique :

Plusieurs définitions ont été attribuées à la logistique, parmi elles nous avons retenu les suivantes :

« La logistique consiste à apporter ce qu'il faut, là où il faut et quand il faut »¹.

C'est une définition d'origine militaire.

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.

Selon BAGLIN, la logistique est : « la fonction qui se préoccupe de la gestion des flux physiques des approvisionnements en matières premières jusqu'à la mise à disposition des produits finis aux clients sur le lieu d'achat ou de consommation »³.

A partir de ces définitions nous constatons que la logistique concerne toutes les opérations déterminant le mouvement des produits tel que la localisation des usines et entrepôts, approvisionnements, gestion physique des encours de fabrication, emballage, stockage et gestion des stocks ; manutention et préparation des commandes, transports et tournées de livraison.

¹PIMOR (Y) Et FENDER (M), Logistique, Edition DUNOD, 5^{ème} Edition, Paris, 2008, P. 04.

²LE MOINGNE(R) : Supplychain Management, Edition DUNOD, Paris, 2013, P. 03

³BAGLIN (G) Et Alii : Management Industriel et Logistique, 6^{ème} édition, Economica, paris, 2013, P. 09

1-3. Les différents types de logistiques :

Il existe plusieurs logistiques différentes par leur objet et leurs méthodes :¹

.Une logistique d’approvisionnement : qui permet d’amener dans les usines les produits de base, composants et sous-ensembles nécessaires à la production.

- **Une logistique d’approvisionnement général** : qui permet d’apporter à des entreprises de service ou des administrations les produits divers dont elles ont besoin pour leur activité.

- **Une logistique de production** : qui consiste à apporter au pied des lignes de production les matériaux et composants nécessaires à la production et à planifier la production.

- **Une logistique de distribution** : celle des distributeurs, qui consiste à apporter au consommateur final, soit dans les grandes surfaces commerciales, soit chez lui (VAD par exemple), les produits dont il a besoin.

- **Une logistique militaire** : qui vise à transporter sur un théâtre d’opération les forces et tout ce qui est nécessaire à leur mise en œuvre opérationnelle et leur soutien.

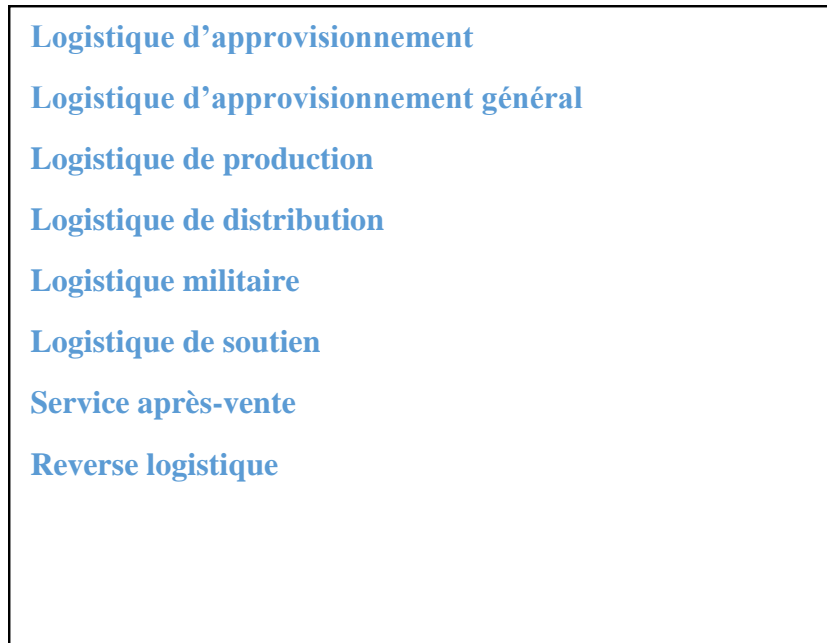
- **Une logistique de soutien** : née chez les militaires mais étendue à d’autres secteurs, aéronautique, énergie, industrie, etc., qui consiste à organiser tout ce qui est nécessaire pour maintenir en opération un système complexe, y compris à travers des activités de maintenance.

Une activité dite de service après-vente: assez proche de la logistique de soutien avec cette différence qu’elle est exercée dans un cadre marchand par celui qui a vendu un bien ; on notera cependant que cette forme de logistique de soutien tend de plus en plus souvent à être exercée par des spécialistes différents du fabricant et de l’utilisateur et dits « Third Party Maintenance ».

- **Reverse logistic** : « logistique à l’envers », « rétro-logistique » ou encore « logistique des retours », qui consiste à reprendre des produits dont le client ne veut pas ou qu’il veut faire réparer, ou encore à traiter des déchets industriels, emballages, produits inutilisables depuis les épaves de voiture jusqu’aux toners d’imprimantes.

PIMOR (Y) Et FENDER (M), op.cit, p.04.

Figure N° 01 : les différents types de logistiques.



Source : réalisé par nous même

1-4 Enjeux et objectifs de la logistique :

1-4-1. Les enjeux de la logistique :

La logistique constitue un enjeu de taille pour l'entreprise, et pour qu'elle soit performante elle doit maîtriser le processus logistique et prendre en considération plusieurs enjeux :¹

- La croissance de l'entreprise : la stratégie implique une parfaite maîtrise des problèmes logistiques.
- La maîtrise des coûts : grâce à une meilleure connaissance de l'ensemble des coûts du produit, depuis l'approvisionnement en matières premières jusqu'à l'après-vente.
- La possibilité d'externalisation de l'entreprise : l'analyse logistique permet à l'entreprise de se recentrer sur sa vocation principale en confiant à des spécialistes certaines opérations (exemple la sous-traitance).
- La normalisation des produits et des processus de gestion : l'optimisation des flux implique l'établissement des normes (standardisation de certains composants et produits).
- La diversification de l'entreprise : la maîtrise de la chaîne logistique permet à l'entreprise d'élargir la gamme de ces activités.
- La flexibilité et l'adaptabilité de l'entreprise : grâce à une souplesse obtenue dans la distribution amont et aval, ainsi qu'une meilleure maîtrise de la gestion des transports et du stockage.

1-4-2. les objectifs de la logistique:

Ils se résument comme suit :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.

¹Labidi Amina, La contribution de la maîtrise des Approvisionnements à la performance logistique, étude de cas : Promasidor Djazair, Ehec Alger, Juin 2017.P.40.

²Medan (P) Et Grata cap (A) : Logistique Et Supplychain Management, Edition Dunod, Paris, 2008, P.15.

- **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 qualité** : il faut appliquer à la logistique les principes du Total Quality Management (TQM). 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.

1-5. Les différents types de flux logistique

1-5-1. définition de flux :

Le terme flux est pratiquement toujours présent lorsque le mot logistique est évoqué. Aussi, nous semble-t-il impératif de le définir et de rechercher les caractéristiques qui lui sont Propres.

Nous pourrons définir les flux comme l'acheminement (le déplacement) dans L'espace-temps de l'ensemble des informations, des biens physiques ainsi que les mouvements financiers dans une entité ou un processus intégrant totalement ou même partiellement l'amont, l'interne et l'aval.

1-5-2. Différents type de flux

1-5-2-1. Les flux physiques

Les flux physiques sont des transferts de biens ou de services qui se matérialisent Généralement par un achat et une vente.

Les flux entrants :

Au niveau de la production, il existe différents types de flux entrants principalement concernant les approvisionnements. En fonction du type de produit de l'entreprise il pourra s'agir d'approvisionnements de: Matières premières ; Pièces de rechange ; Composants, ...

Les flux circulants :

Les principaux flux physiques circulants sont les produits semi-finis ou en cours, les sous-ensembles ainsi que les différents stocks intermédiaires.

Les flux sortants :

Les principaux flux physiques sortants sont les flux de produits finis lors de la distribution des produits de l'entreprise aux clients soit directement soit par le biais de revendeurs intermédiaires.

Les flux d'informations

Les données d'entrée :

En ce qui concerne les flux d'informations, il s'agit de l'ensemble des informations qui vont conditionner la production dès l'établissement des devis mais surtout et particulièrement dans le cas d'une gestion en flux tendus à partir des commandes des différents clients. L'information de l'état des commandes et de l'état des différents stocks de matières, de composants ou de sous-ensembles conditionne l'établissement d'ordres de fabrication. Ces ordres de fabrication complétés des informations relatives aux données techniques des produits à réaliser et des capacités machines sont indispensables à l'ordonnancement et à la planification de l'ensemble de la production.

Les données de suivi :

En ce qui concerne les flux d'informations de suivi. Il existe un grand nombre de flux d'informations nécessaires au suivi et aux contrôles de la réalisation des objectifs de production. Pendant le processus de fabrication, des flux d'informations relatifs au suivi des données techniques, au suivi de la main d'œuvre, au suivi des heures machines, au suivi des consommations de matières ainsi qu'au suivi des rebuts permet de contrôler en temps réel la réalisation des objectifs de production et de réajuster au plus juste et au plus tôt les ressources permettant de respecter les contraintes imposées à la production en termes de qualité, de coûts et de délais.

Les flux financiers (ou flux monétaires) :

Enfin, les derniers types de flux à maîtriser sont les flux financiers ou flux monétaires. Ce sont des transferts de fonds entre deux entités effectués par différents modes de paiement (virements, chèques, ...).

Durant le processus de fabrication, il existe des flux financiers « sortants » afin de réaliser l'ensemble des achats et approvisionnements nécessaires au démarrage de la production, des flux « circulants » permettant de financer avant la vente via la trésorerie l'ensemble des encours de fabrication et des stocks de produits semi-finis ou finis et enfin des flux financiers « entrants » lors des paiements des clients ¹.

1-5-3 Les flux logistiques

On distingue deux catégories de flux logistiques : **les flux logistiques internes** et **les flux logistiques externes**

1-5- 3-1 les flux logistiques internes :

1-5-3-1-1 Flux de production :

Circulation de matières et composants dans le réseau de fabrication. Ces flux sont constitués par la chaîne des opérations de transformation, d'usinage, de manutention et de stockage intermédiaire.

1-5- 3-2 les flux logistiques externes :

Flux d'approvisionnement ou flux amont :

Circulation des matières et consommables depuis le magasin du fournisseur jusqu'au magasin de l'entreprise cliente.

Flux de distribution ou flux aval :

Circulation des produits finis ou semis finis de l'entrepôt de l'entreprise jusqu'à ce lui d'une autre entreprise cliente.

Les flux de logistique externes sont tous constitués par une chaîne d'opération d'emballage, de manutention, de transport et de stockage².

¹https://www.memoireonline.com/09/09/2677/M_Objectifs-Et-Methodes-Du-Flux-Tendu-Au-Niveau-De-La-Production-Et-Du-Financement0.Html (Consulté Le : 18/ 02 /2019 à 19h10).

²https://www.memoireonline.com/04/12/5691/m_analyse-de-l-optimisation-des-flux-logistiques-comme-facteur-de-matrise-de-la-gestion11.html (consulté Le : 18/ 02/2019 à 19h30).

Section 02 : la fonction achat

Cette présente section dédiée aux différents concepts de la fonction achat.

Généralités sur la fonction achat :

définition de la fonction achat :

Olivier BRUEL définit la fonction achat comme :¹ « la fonction responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise ». Cette mission doit s'exécuter dans le respect des points suivants :

- **Niveau de qualité exigé ;**
- **Livraison des quantités souhaitées dans les délais attendus ;**
- **Dans les meilleures conditions de service et de sécurité ;**
- **Au moindre coût global d'acquisition.**

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

Les stades de développement de la fonction Achat :

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

Niveau n° 1 : Passivité

La fonction achats est une fonction d'exécution, rattachée, soit à la production, soit à la direction administrative. Ses principales missions sont de mettre à disposition les produits demandés dans les délais et en essayant de maîtriser les prix d'achat.

Niveau n° 2 : Autonomie

Dans ce niveau, la fonction achats recherche l'optimisation de son activité, en mettant en place un processus de sélection de fournisseurs multicritères avec un système de contrôle des performances basé sur l'efficacité et l'efficacités.

¹BRUEL(O) : politique d'achat et gestion des approvisionnements, édition DUNOD, Paris, 1996, p.03.

Niveau n° 3 : Contribution

La fonction achats joue un rôle « Proactif » qui contribue à la mise en œuvre d'une partie de la stratégie générale de l'entreprise. Elle développe de nombreuses relations interprofessionnelles, participe à des actions à moyen terme telles que l'analyse de la valeur, contribution à la conception des produits, mise en place d'un système d'assurance qualité, et les opérations de délocalisation.

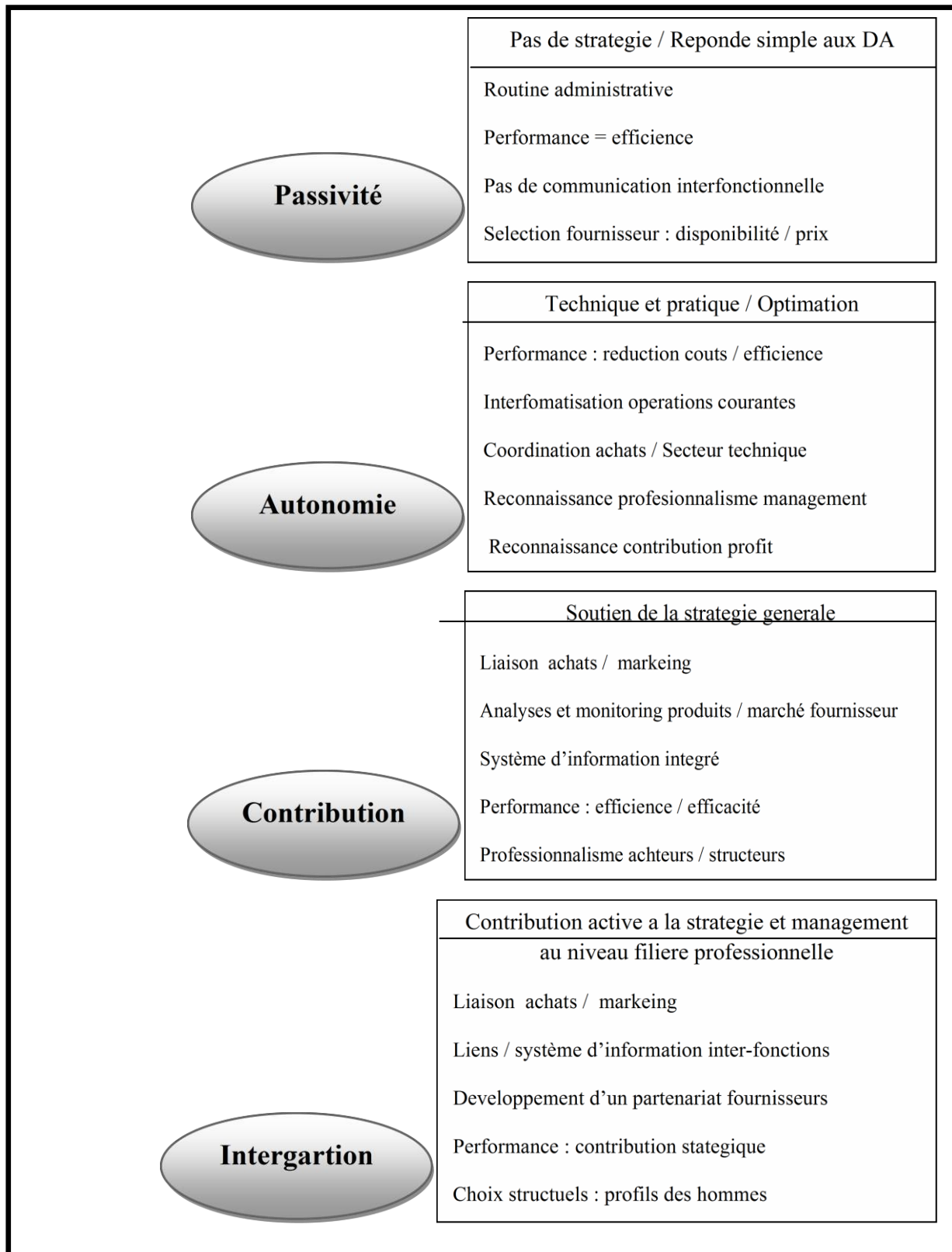
A ce niveau, la fonction achats développe une analyse permanente des marchés amont, avec un système d'information achats intégré au système de l'entreprise.

Niveau n°4 : Intégration

A ce stade, la fonction joue un rôle contributif majeur à la stratégie générale, développe des actions à moyen et long terme comme le partenariat fournisseurs, ainsi que la compétitivité de l'entreprise.

Figure ci-dessous présente les stades de développement de la fonction achat :

Figure N°02 : Typologie observée des stratégies d'achats.



Source : Bruel Olivier, Op.cit. p.05.

Missions de la fonction achats :

Les missions principales des achats sont :¹

Satisfaire les besoins internes de l'entreprise :

- * Assister les utilisateurs dans la définition et la formulation des besoins.
- * Consulter les marchés fournisseurs pour recueillir des offres.
- * Sélectionner les fournisseurs.
- * Négocier tous les aspects de l'achat.
- * Formaliser les accords obtenus avec les fournisseurs.
- * S'assurer de leur bonne exécution.
- * Régler les litiges éventuels.
- * Assurer la pérennité des sources d'approvisionnement.
- * Transmettre toutes les informations nécessaires aux approvisionnements pour l'alimentation du site de production.

Contribuer au profit de l'entreprise :

- * Rechercher en permanence le meilleur rapport qualité / service / prix.
- * Réfléchir aux quantités économiques de commande, c'est-à-dire aux quantités d'achat les plus intéressantes pour l'entreprise.
- * Dans le choix des fournisseurs, prendre en compte le coût total de l'achat au-delà du prix affiché.
- * Optimiser la charge de travail administratif relative aux achats en réduisant le nombre de fournisseurs et en contribuant à la standardisation des articles achetés.

Apporter de la valeur ajoutée aux produits fabriqués grâce aux achats :

- * Prospecter en permanence de nouveaux fournisseurs potentiels ;
- * Recueillir et classer toutes les informations sur les marchés fournisseurs ;

¹PERSON (H), guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME/PMI, édition MAXIMA, Paris, 2003, P.56.

- *Assurer la gestion de tous les échantillons reçus ;
- *Anticiper sur les futurs besoins de l'entreprise ;
- *Informier et mettre à la disposition de l'entreprise les innovations qui la concerne ;
- *Participer à la conception des nouveaux produits en apportant sa connaissance des marchés fournisseurs pour influencer le choix des composants

Assurer la qualité de ce qui est consommé par l'entreprise :

- * Suivre la performance des fournisseurs.
- *Réaliser des audits des fournisseurs les plus importants.

Les enjeux de la fonction achats :

Selon PERSON.H les principaux enjeux de la fonction achats sont :¹

- *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.
- *Les achats constituent généralement le poste le plus important du prix de revient Outre les enjeux financiers pour l'entreprise, les achats ont également un impact non négligeable sur la performance. C'est le cas en particulier des achats de production.
- *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.
- *Les achats peuvent être décisifs dans le développement des services à la clientèle qui doivent désormais accompagner le produit.
- *Une bonne gestion des achats peut être un vecteur supplétif pour véhiculer l'image de marque de l'entreprise.

¹Person (Helene), Op.cit, pp., 24.25.

Les différentes catégories d'achat :

Ils se résument comme suit :¹

Les achats directs ou de production :

Ils sont liés au cœur de métier des entreprises, qui sont des achats devant être intégrés à la production après transformation. Il peut s'agir des matières premières, de composantes, des pièces semi-finies ou encore de sous-ensembles qui seront assemblés.

Les achats indirects ou hors production :

Ce sont des achats de produits et de services liés, non plus au cœur de métier de l'entreprise mais aux dépenses de fonctionnement. Il s'agit entre autres, des achats généraux, des impressions de proximités, des voyages professionnels ou des véhicules de fonction

Les achats marchands :

Ce sont des produits et services achetés pour être revendus sans transformation. C'est le cas du négoce, des achats de la grande transformation ou de la distribution spécialisée.

Les achats métier :

Ils sont liés au cœur de métier de l'entreprise mais en phase amont, avant le début de la production alors que le besoin n'est pas figé.

Organisation de la fonction Achats

Elle se base sur différents critères ainsi que son processus :

critères d'organisation de la fonction Achats

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

2-2-1-1 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'action suivants,
- *Maîtriser les achats au sens de prix du marché, de l'autofinancement et du coût de revient,
- *Réduire les coûts de fonctionnement du service,

¹Bernard, (F) Et Salviac, (E) : Fonction Achat : Contrôle Interne Et Gestion Des Risques, Edition Maxime, Paris, 2010, P.17.

- *Apporter un niveau de service 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'ordre),
- *Les règles de déontologie nécessaires au bon déroulement de la mission des achats,
- *Les règles de communication tant internes qu'externes.

Les types d'achats :

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

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

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).

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 Achats¹.

2-3- Le processus achat

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.

¹Perrotin (R) : Le Marketing Achats : Stratégies Et Tactiques, 3ème Edition, Edition D'organisation, 2003, P195.

Le processus d'achat correspond à cinq phases successives¹:

2-3-1 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.

2-3-2 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

2-3-2-1 Méthodes et outils de Sourcing :

La panoplie des outils de Sourcing et d'étude des marchés est large. Citons dans l'ordre les plus pratiqués²:

-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 professionnel sur place permettant en plus de la collecte d'informations de toutes natures.

¹Thierry (R) : Optimisez Votre Chaîne Logistique, Edition Afnor, 2015, P.36.

²BAGLIN (G) et alii : Op.cit., P.212.

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 suivants¹:

***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 (confirmation de commande, bons de livraison, factures...).

¹Person (H) : Op.cit., P.164.

Phase 4 : Contractualisation :

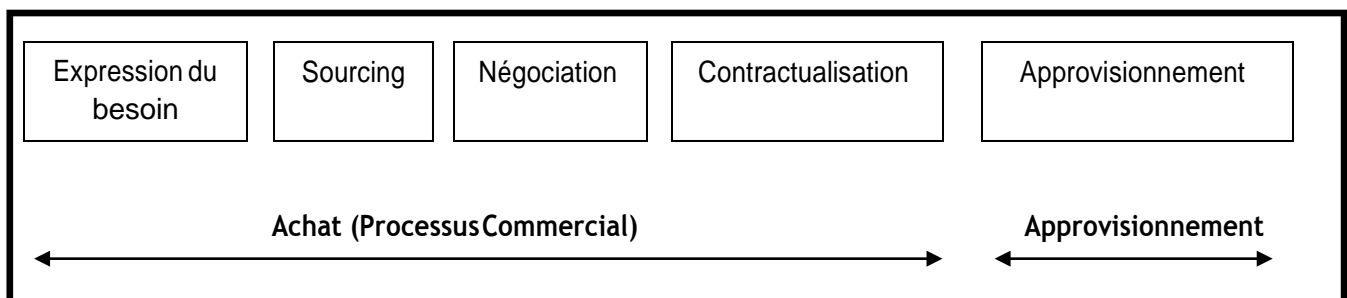
Le choix final fait l'objet d'une formalisation juridique avec la rédaction d'un contrat liant le fournisseur et l'entreprise.

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 :

Figure N° 03 : Les cinq étapes du processus d'Achats



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

Nous constatons que le processus de la fonction achats regroupe les étapes de l'expression du besoin jusqu'au suivi des fournisseurs après le règlement, il constitue la partie amont de l'approvisionnement.

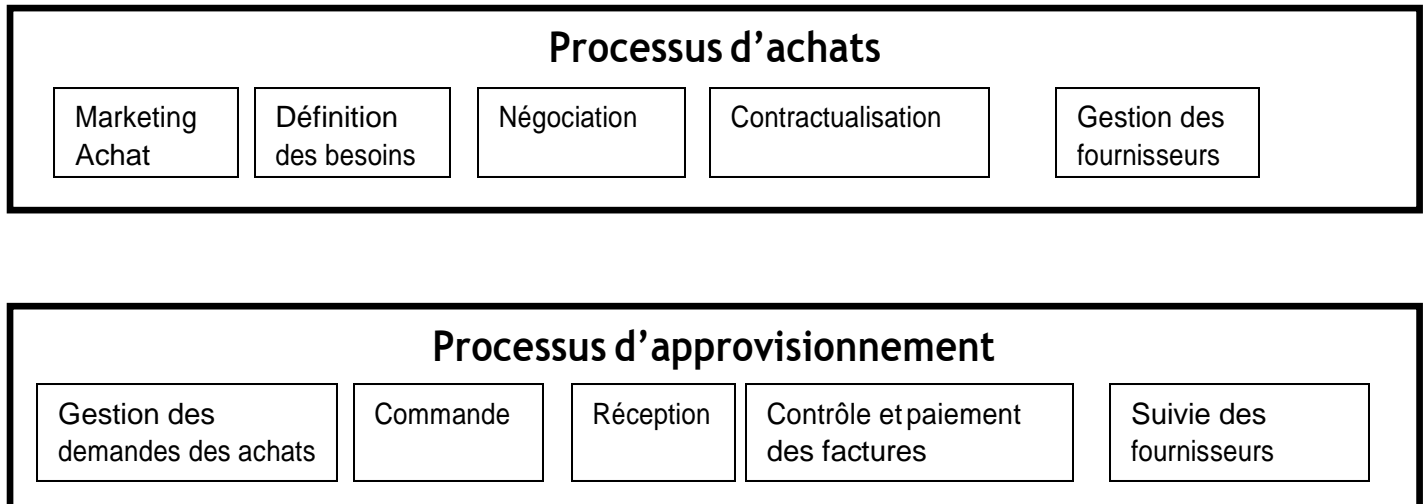
2-4 Dichotomie entre la fonction achat et approvisionnement

Au sein des entreprises on assimile souvent les achats à l'approvisionnement. En effet pendant longtemps les achats se sont cantonnés à la logique des approvisionnements d'où cette confusion. Il convient pourtant de distinguer les deux fonctions. L'approvisionnement est une fonction à part entière dont les tâches sont différentes de celles réalisées dans le processus achat. De façon schématique le service approvisionnement donne vie au contrat et veille à ce que les prestations livrées soient conformes aux conditions négociées¹.

¹Malm, (B) : Fonction Achat : Méthodes Et Exercices A L'usage De L'acheteur, Edition Ems, Paris, 2010, P.25.

Le schéma suivant représente le processus simplifié des achats et approvisionnement :

Figure N°04 : Processus simplifié des achats et approvisionnement.



Source : édition EMS, Paris 2010, P25

La fonction achat intervient en amont, se concentrant d'avantage sur la recherche de Fournisseurs, la négociation et la sélection de produit ou de composants, jouant ainsi un rôle stratégique avec une vision à moyen et long terme¹.

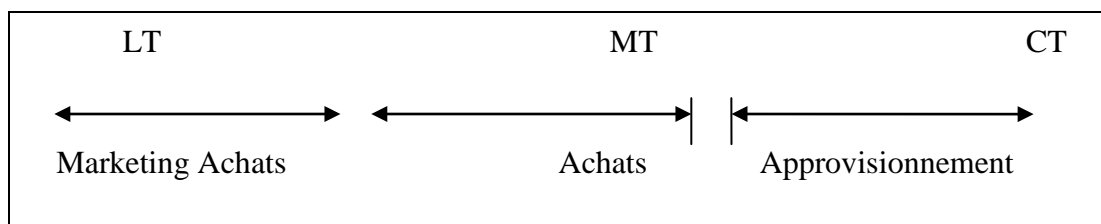
Pour renchérir ces deux vocables sont utilisés indifféremment et sans discernement. Ils ne recouvrent pas la même notion. En effet la fonction achat se définit comme la fonction approvisionnement a une fonction tactique traitant les demandes d'achat avec une vision à court terme ; c'est-à-dire pour répondre à un besoin immédiat exprimé et bien souvent récurrent. Cette fonction intervient donc au niveau du calcul de la quantité à commander, de la passation de commande, du suivi des livraisons et de la gestion des stocks responsable des produits, des biens et services responsables du bon fonctionnement d'une entité ou entrant dans les produits ou services qu'elle produit ou vend. Un achat doit donc remplir une mission dans les meilleures conditions possibles au plan économique (prix/coûts), de qualité, de livraison et de services, ainsi qu'en termes de sécurité des achats et d'approvisionnements. On parle principalement de fonction approvisionnement dans le domaine des entreprises industrielles ou du secteur de la distribution. Cela concerne

¹Moulot, (Jm) Et Bernardin, (E) : Mesurer La Performance De La Fonction Achat, Edition Eyrolles, Paris, P.25.

l'exécution opérationnelle de l'achat. Cette fonction traite de la planification et de la gestion des flux physiques entre l'entreprise et ses fournisseurs incluant les problématiques de commande ou d'appel de livraison, de gestion des stocks, de magasinage et de la logistique. Ainsi définie cette fonction correspond à l'exécution et à la gestion opérationnelle des contrats d'achat. Elle est complémentaire et connexe de la fonction achat¹.

Ainsi **PERROTIN** décompose la fonction achat en trois sous-fonctions majeures : les approvisionnements, les achats et le marketing achat. Le schéma n°05 résume la décomposition de la fonction achat :

Figure N°05 : La fonction achat et la durée de la relation fournisseur



Source : PERROTIN Roger, Op.cit., p 06

- **L'approvisionnement** est une fonction d'exécution tournée vers l'intérieur de l'entreprise. La relation fournisseur est à court terme.
- **L'achat** est une fonction d'acquisition de ressources matérielles de l'entreprise tournée vers l'extérieur. La relation fournisseur est à moyen terme.
- **Le marketing achats** est une fonction de gestion des ressources matérielles de l'entreprise à long terme².

¹Bruel, (O) Et Menage, (P) : Politique D'achat Et Gestion Des Approvisionnements, Edition Dunod, Paris, 2014, P8.

²Brahim-Djelloul(M), Cours Management Des Achats, EHEC, 2017.

Section 03 : La gestion des stocks

Nous présentons en premier lieu dans cette section les généralités sur le stock, le second est consacré aux différents aspects liés à la gestion des stocks.

Notions fondamentales sur le stock

Définition du stock :

Il existe plusieurs définitions sur les stocks, parmi elles nous avons retenu les suivantes :

« Le stock est un ensemble de marchandises ou d'articles accumulés dans l'attente d'une utilisation ultérieure plus ou moins proche, et qui permet d'alimenter les utilisateurs, au fur et à mesure de leurs besoins, sans leurs imposer les délais»¹.

NAKHLA ajoute une autre définition : « 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.

D'une façon générale, le stock est défini comme l'accumulation d'une différence de flux. L'image la plus courante est celle d'un réservoir, dont le niveau traduit la différence Accumulée entre un flux entrant et flux sortant.

Divers types de stock:

Les différents types de stocks peuvent être énumérés comme suit :³

***Le stock de protection** : c'est la réserve de marchandises et ou matière destinée à éviter les ruptures de stocks.

* **Le stock cyclique** : c'est le stock moyen diminué du stock de protection.

* **Le stock normal** : constitué de références, dont l'utilisation est courante relativement, régulière et continue. Il comprend le stock actif et le stock de protection.

* **Le stock actif** : c'est un stock dont l'existence est liée au cycle d'achat de matière première ou la fabrication des lots important de marchandises varie d'une période à un autre.

¹Rambaux (A), Gestion Economique Des Stocks, Edition Dunod, 2ème Edition, Paris, 1997, P.7.

²Nakhla (M) : L'essentiel Du Management Industriel, Edition Dunod, Paris, 2006, P.308.

³BelaceL (Saïd Mohamed), La Gestion Des Stocks, Edition Gestion, Alger, 1994, P.56.

* **Le stock moyen** : il est égal au stock de protection augmenté du stock cyclique, la formule suivante nous indique le mode de calcul du stock moyen :

Stock moyen = Quantité commandé / 2 + stock de protection

***Le stock disponible** : c'est stock existant augmenté des commandes non encore reçue et diminue de la demande non encore satisfaite.

* **Le stock maximum** : le stock maximum est la quantité maximale autorisée pour un dépôt donné, c'est la quantité de produits qu'il ne faut pas dépasser en stock au risque de compromettre le respect des bonnes conditions de stockage et de manipulation.

* **Le stock de récupération** : c'est le stock constitué d'articles provenant d'une démolition et en attente d'utilisation¹.

Les avantages et les inconvénients des stocks :

Tout stock a des avantages et des inconvénients, on procède à énumérer les plus importants d'entre eux.

Les avantages :

*Il sert d'abord à parer à la pénurie,

*Des stocks peuvent être aussi constitués dans un but spéculatif, ont acheté à bas prix pour revendre à la hausse. C'est ce que font les spéculateurs à la bourse,

*Un stock permet aussi d'assurer une consommation régulière d'un produit bien que sa production soit irrégulière,

*En achetant par grande quantité, on bénéficie en générale d'une réduction du prix unitaire ; on constitue alors un stock pour profiter de cet avantage,

*Le stock sert également à se prémunir contre les aléas de livraison ; prenons l'exemple de l'aciérie,

*Le stock permet de régulier les délais dans l'organisation de la chaîne logistique.²

¹BelaceL (Saïd Mohamed), Op.cit.p.56.

²Zermati (P) : La Pratique De La Gestion Des Stocks, Edition Dunod, 7eme Edition, Paris, 2007, P.16.

Les inconvénients :

- * les produits stockés vieillissent, et ce phénomène peut les rendre impropres à leur destination (produits alimentaires avariés, couleurs ternies, oxydation...),
- * on trouve des articles invendus en fin de vie du produit, qu'il faut alors éliminer du stock sans n'en tirer aucun profit (rossignols),
- * enfin, ces produits stockés doivent être manipulés, demandent des surfaces de stockage, des magasiniers, une protection contre l'extérieur (vol, incendie, inondation...) et représentent des charges pour l'entreprise.¹

3.1.4 Les coûts générés par les stocks

Les stocks engendrent trois catégories de frais : les frais de passation de commande, les frais de possession du stock et les frais de rupture de stock. Il faut minimiser ces trois sortes de frais pour avoir une bonne gestion des stocks.

Le coût de passation de commande CPA:

Ce coût correspond à toutes les dépenses engagées par l'organisation d'une commande à un fournisseur. Son contenu est également vaste puisqu'il peut contenir l'ensemble des coûts liés:²

- *Aux négociations avec les fournisseurs, compris leurs recherches et leurs sélections,
- *A la commande elle-même (calcul de la commande, expédition, relance, suivi et réception de la marchandise, des frais d'informatique, de personnel, de courrier, téléphone).

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

CPA : le coût de passation des commandes.

$$\mathbf{CPA = N * B}$$

N : le nombre de commande par an.

$$\mathbf{N = D / Q}$$

D : consommation annuelle.

Q : quantité commandé chaque fois.

B : le coût de passation d'une commande.

¹Blondel (F) : Aide- Mémoire Gestion Industrielle, Edition Dunod, 2eme Edition, Paris, 2006, P.155.

²Zarmati (Pierre), La Pratique De La Gestion Des Stocks, Edition Dunod, 5ème Edition, Paris, 1996.P.09.

Le coût de possession CPO :

Les coûts de détention comprennent trois catégories différentes :¹

*Les éléments matériels liés à la manutention et à la tenue des stocks :

*Les coûts de l'entrepôt : loyer ou amortissement des locaux, de meurs aménagements et du matériel de stockage,

*Les coûts de fonctionnement de l'entrepôt : éclairage, chauffage, climatisation, assurance et gardiennage,

* Les salaires et les charges du personnel employé dans les opérations du magasinage,

* Les coûts généraux de tenu des stocks : informatique par exemple,

* Les coûts générés par l'obsolescence,

* Les éléments liés au fonctionnement général de l'entreprise,

* Les éléments liés à ma valeur du stock (les coûts de détérioration physique et économique du stock),

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 :

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

CPO : le coût de possession.

Q : la quantité commandée.

SP : le stock de protection.

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

U : le prix unitaire d'achat.

A partir de cela nous pouvons calculer le coût de gestion des stocks CG qui exprime l'ensemble du coût de passation et du coût de possession.

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

¹Zarmati (Pierre), Op.cit, P.10.

Les coûts de rupture :

C'est l'ensemble des coûts causés par la non disponibilité du stock ce qui engendre la non satisfaction de la demande, ce peut être :

- *Approvisionnement d'urgence ;
- *Manque à gagner ;
- *Perte d'un client ;
- *Pénalité de retard de livraison ;
- *Augmentation de coût de revient ;
- *Achat ou location d'un produit de remplacement ;
- *Arrêt de fabrication ;
- *Chômage technique partiel ;
- *Dépannage coûteux.

L'évaluation de ces coûts est généralement très difficile.

Le coût total (dépense totale d'approvisionnement) :

Tandis que le coût total (dépense totale d'approvisionnement) est défini comme étant l'ensemble des frais et coûts liés au stock, c.-à-d. 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)

Cela s'exprime par la formule suivante :

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

CT : Coût total.

D : Demande annuelle.

U : Coût unitaire d'achat.¹

¹Nakhla (M):Op.cit. P.327.

La gestion des stocks

définition de la gestion des stocks

La gestion des stocks été défini par plusieurs spécialistes :

Pour ZERMATI« Gérer un stock, c'est faire en sorte qu'il soit constamment apte à répondre aux demandes des clients, des utilisateurs des articles stockés. Bien géré, un stock doit satisfaire, dans des conditions économiques, à cette exigence». ¹

Selon BRENNEMAN (R) et SEPARI (S)« Dans la notion de gestion des stocks, le mot "gérer" à son importance et englobe les missions de : prévoir, coordonner, organiser, choisir, contrôler et enfin informer. Pour gérer un stock il faut gérer les flux (d'entrée sortie)»²

L'objectif de la gestion des stocks

L'objectif de la gestion des stocks est de réduire les coûts de possession et les coûts de passation tout en évitant les ruptures de stock en maintenant un niveau de stock nécessaire pour satisfaire la demande.

Les indicateurs de gestion des stocks

Afin d'atteindre ces objectifs l'entreprise doit définir des indicateurs de suivi dont les principaux sont :³

***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.

¹Zermati (P) : Op.cit., P08.

²Brenneman (R) Et Separi (S) : Economie D'entreprise, Edition Dunod, Paris 2001, P.330.

³Nakhla (M) : op.cit., P (311-312).

***Stock maximum** : il est fonction de l'espace de stockage disponible, mais aussi du coût que représente l'achat par avance du stock.

Les documents de gestion des stocks

Pour un bon suivi des mouvements de stocks, l'entreprise utilise des documents plus ou moins normalisés :¹

***Le bon de livraison** (appelé également bon de réception ou bon d'entrée) des matières, marchandises, produits. Sur ce document figurent les caractéristiques, la date d'entrée en stock, les quantités et les prix unitaires de chaque article.

* **Le bon de sortie** (appelé également bon d'enlèvement) où figurent la date, les caractéristiques, les quantités et les prix unitaires.

Les méthodes de la gestion des stocks

La Loi de vingt /quatre-vingt (20/80) :

Grâce à des observations statistiques, les entreprises peuvent classer les stocks en différentes catégories et réserver un contrôle rigoureux pour les articles de base. La loi 20/80 a été mise à partir de véritables lois établies à la suite de nombreuses observations, on a remarqué que 20% environ du nombre des articles consommés par les entreprises représente 80% environ de la valeur totale de la consommation. Transposée à la gestion des stocks. Cette structure veut que 20% de nombre d'article en stock valoir 80% du stock.

A partir de cette remarque, il est possible de diviser les articles stocks en deux groupes :

* **Groupe 1 (20/80)** : Ceux qui sont plus important et qu'il faut gérer avec rigueur et au moindre cout. Les économies sur les coûts à cet effet, pourront être élevées.

* **Groupe 2 (80/20)** : ceux qui sont les moins importants et qu'il faut gérer moins rigoureusement, les stocks seront établis avec des marges de sécurité élevées.²

La méthode ABC :

La classification ABC:³ fondée sur les principes de la distribution de Pareto, selon laquelle 20% des articles représentent 80% des consommations (en valeur).

¹Zarmati (Pierre) : Op.cit., p.85.

²Rahmani. A, Cours De la Gestion Des Stocks, Ehec, 2017.

³Nakhla (M): Op.cit, P.312.

Dans cette classification le critère le plus représentatif, le plus significatif est la valeur consommée annuellement qui tient en compte à la fois de la valeur de l'article et du volume des mouvements de l'article.

Dans la pratique l'analyse ABC se traduit par le classement des articles selon leur valeur de consommation annuelle décroissante.

Cette analyse se fonde sur la mise en place du tableau suivant ou nous y symboliserons :

N : le nombre d'articles,

* V : la valeur de consommation annuelle pour l'ensemble,

* i : le numéro d'ordre d'un article dans la hiérarchie des valeurs consommées,

* i/N : le cumul du nombre d'articles en pourcentages,

* v_i : la valeur totale consommée de l'article de rang i,

* S_{vi} : le cumul des valeurs annuelles consommées depuis l'article de rang 1 jusqu'à l'article de rang i,

* S_{vi}/V : le pourcentage du cumul des valeurs consommées.

Tableau n°01 : Tableau de classification ABC

1	2	3	4	5	6
Code d'article	Classement de l'article (de 1 à N)	Cumul du Nombre d'articles en %	Valeur consommée annuellement	Cumul des valeurs consommées	Pourcentage du cumul des valeurs consommées
	I	i/N	v_i	S_{vi}	S_{vi}/V

Source : Rahmani(A), Op.cit.

A partir de ce tableau on trace le graphe dit "diagramme de Pareto" :

* En abscisse figurent les cumuls du nombre d'articles en pourcentage,

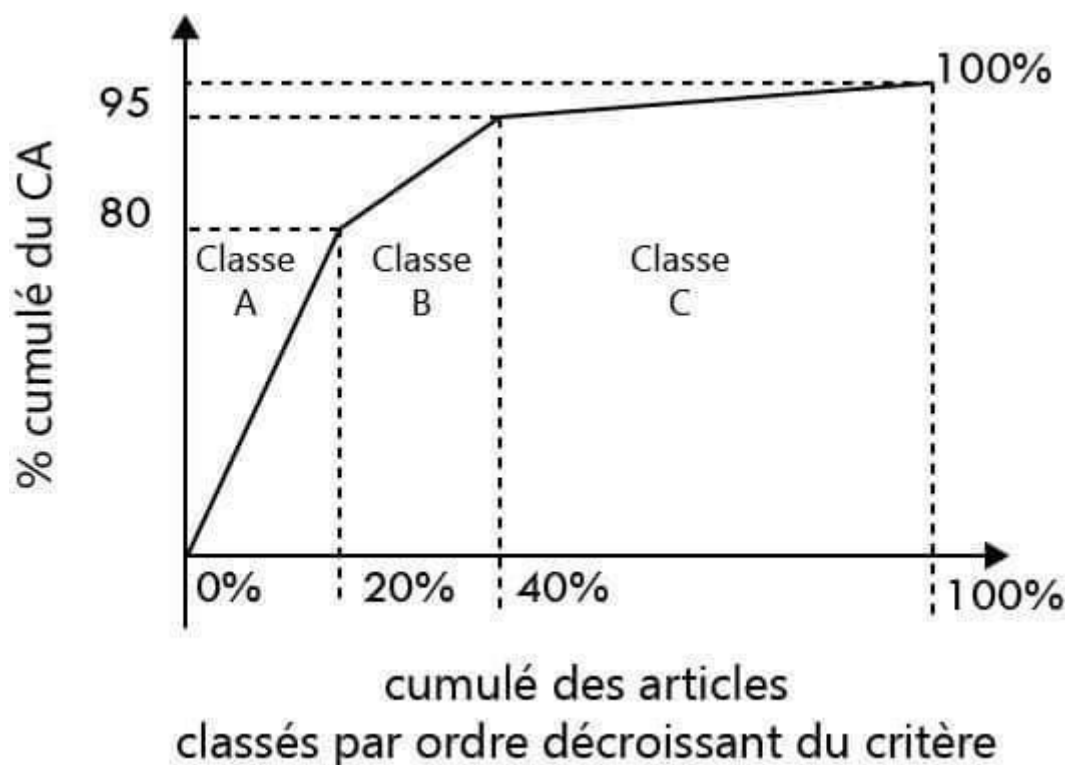
*En ordonnée figurent les pourcentages des cumuls de valeurs consommées.¹

La Figure n° 06 montre la répartition graphique du classement ABC lorsqu'on représente, non plus le rang et les valeurs, mais les pourcentages correspondants. L'idée étant d'isoler le plus possible les trois classes.

On constate généralement que :²

- Environ 20 % d'articles représentent 80 % des coûts (classe A) ;
- Environ 20 % d'articles représentent 15 % des coûts (classe B) ;
- Environ 60 % d'articles représentent 5 % des coûts (classe C).

Figure n° 06 : cumulé des articles classés par ordre décroissant du critère



Source : NAKHLA (M) l'essentiel du management industriel, édition DUNOD, Paris, p312.

¹Rahmani(A), Op.cit.

²Ibid. p.p, 319.320

Nous avons en abscisse figurent les cumuls du nombre d'articles en pourcentage, et en ordonnée figurent les pourcentages des cumuls de valeurs consommées.

Méthodes de valorisation par lot

Ils se résument comme suit :¹

FIFO (First in, First out):

La première unité entrée sera sortie du stock en priorité. L'avantage est de rapprocher la valeur du stock de la valeur de renouvellement au fur et à mesure de l'épuisement des lots les plus anciens. Un inconvénient majeur existe de par le fait de biaiser les coûts de revient lorsque la valeur des articles utilisés est ancienne ; de plus les calculs sont plus complexes. En effet, la méthode impose de connaître le détail des lots en stocks et d'en surveiller l'épuisement.

LIFO (Last In, First Out):

La dernière unité entrée est celle qui sort du stock en priorité. Dans le calcul des coûts de revient la valeur des articles utilisés est récente.

À l'inverse, la valeur du stock est éloignée de sa valeur de renouvellement. Cette méthode tend à diminuer la valeur du stock en période d'inflation.

MEFO (Most Expensive, First Out):

L'unité la plus coûteuse entrée est celle qui sort en priorité. C'est la méthode de prix au lot la plus avantageuse fiscalement, puisqu'il ne reste toujours en fin d'année que les lots les moins chers.

CUMP (Coût unitaire Moyen Pondéré) :

Cette technique a pour principe de ne pas privilégier les différentes entrées en fonction de leurs dates mais de chiffrer les sorties au coût moyen pondéré par les quantités correspondantes. Ce coût moyen pondéré est recalculé lors de chaque nouvelle entrée.

¹Blondel (F): Op.cit, P.P, 177.178.

Conclusion du chapitre :

Au terme de ce chapitre nous pouvons dire que la fonction logistique s'imposait comme un facteur clé de succès de l'entreprise, En effet, cette fonction déterminante dans tous les schémas de l'activité de l'entreprise dont le but est de réduire les couts ainsi que la création d'un avantage concurrentiel.

CHAPITRE 02 :

Gestion de l'approvisionnement, fondements et concepts

Introduction du chapitre :

La gestion d'approvisionnement consiste à : prévoir, organiser, commander et contrôler les objets et substances acheter à savoir : les matières premières, les consommables, ainsi que les emballages.

Au sein de toute entreprise la fonction approvisionnement joue un rôle essentiel. En effet elle a pour mission principale de couvrir les besoins de cette dernière au moindre coût, avec une quantité suffisante et qualité satisfaisante et de temps souhaité.

Dans ce deuxième chapitre nous allons traiter la première fonction de la chaîne logistique soit la fonction approvisionnement, pour cela nous l'avons répartie en trois sections : la première vise à expliquer l'approvisionnement dans sa globalité, les liens avec les autres fonctions de l'entreprise font l'objet de la deuxième section, et nous clôturons par son processus ainsi que ses indicateurs de performance.

Section 01 : Généralités sur l'approvisionnement

Dans cette section nous allons présenter l'aspect général sur la fonction approvisionnement qui est l'activité amont de la chaîne logistique.

Définitions de l'approvisionnement :

Plusieurs définitions ont été données concernant la notion d'approvisionnement :

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

- *le calcul de la quantité à commander et de date à laquelle cette quantité doit être livrée ;
- *le passage des commandes ;
- *le suivi des livraisons ;
- *la gestion de stocks.¹

EGM définit la fonction approvisionnement comme : « La fonction responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise, dans les quantités souhaitées, dans les meilleurs délais, compte tenu des meilleures conditions de Service et de sécurité d'approvisionnement. »²

Selon le dictionnaire des expressions relatives aux achats du National Institute for Governmental Purchasing (NIGP) des États-Unis, l'expression approvisionnement est définie ainsi : « Acquérir par achat, location ou autrement des fournitures, services ou éléments de construction; cela comprend toutes les fonctions qui se rapportent à l'acquisition, y compris la description des exigences, le processus de sélection et de sollicitation des sources, la rédaction et l'octroi des marchés ainsi que toutes les étapes de l'administration des marchés ».³

Les méthodes d'approvisionnement :

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

Une politique d'approvisionnement se définit par la réponse à trois questions :

- QUOI (quel produit) faut-il approvisionner ?

¹PERSON (H) : Op.cit, P.24.

²EGM : Encyclopédie de la Gestion et du Management, édition DALLOZ, 1999, Paris, p.50.

³<http://www.tbs-sct.gc.ca/report/orp/2007/mp-ga/mp-ga03-fra.asp>(consulté le24/ 03/2019 à 12h05).

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

Il existe deux méthodes de base d'approvisionnement :

1- L'une basée sur la situation historique est à l'origine des méthodes dite classiques et on distingue :

*l'approvisionnement à date fixe et quantité variable appelé système à reapprovisionnement périodique SARP,

*l'approvisionnement d'une quantité fixe à des dates variables appelé système de point de commande SAPC.

2- L'autre méthode est basée sur la situation future (méthode dite MRP).¹

Approvisionnement à Date variable/Quantité fixe : méthode du point de commande

Plus connue sous le nom de méthode du point de commande, celle-ci consiste à définir, dans un concept de Juste-À-Temps, le niveau de stock qui doit permettre de déclencher l'ordre d'achat de façon à être livré juste au moment de l'utilisation de la dernière pièce. Ce niveau de stock doit permettre de satisfaire les besoins durant le délai allant de la date de connaissance de ce niveau à la date de livraison.

Le point de commande s'appelle également seuil de commande ou seuil de réapprovisionnement.

Le point de commande est égal à : $C_{mj} * DA$ où :

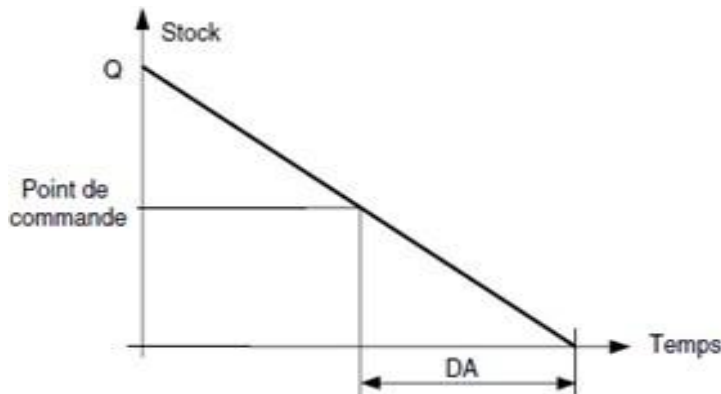
C_{mj} =Consommation moyenne journalière;

DA =Délai d'approvisionnement (exprimé en jours).²

¹BRIHI SARA : L'impact de la gestion de la logistique d'approvisionnement sur l'efficacité d'une entreprise industrielle, mémoire de master en sciences commerciales, école des hautes études commerciales, koléa, 2015, p14.

²Ibid, p, 15.

Figure n°07 : Modélisation de la méthode du point de commande



Source : GEORGES NAVEL : « organisation et gestion de production » 4eme édition, Dunod, paris, 2004, p.50.

Lorsque le stock atteint le point de commande, la fabrication ou la préparation de la commande est lancée. La durée DA est suffisante pour alimenter le stock au niveau initial.

1-2-1-1 Avantages et inconvénients de cette méthode

- Avantages :

- Elle est adaptée à une consommation partiellement irrégulière. Jusqu'au moment de passer la commande d'achat (on a atteint le point de commande), la consommation peut être tout à fait aléatoire par contre, après cette valeur du stock, il ne doit plus y avoir d'aléas (consommation régulière égale aux prévisions et respect des délais d'approvisionnement).
- Elle permet d'éviter les ruptures de stocks,

- Inconvénients :

- Elle peut encourager à faire des stocks de sécurité.

Cette technique est utilisée essentiellement pour les articles de classe A car elle demande un suivi permanent des stocks entraînant un coût de gestion élevé. Le réapprovisionnement s'effectue, généralement, par quantité économique.

- Elle impose un suivi permanent des stocks pouvant entraîner des coûts administratifs importants.¹

¹GEORGES NAVEL: Op.cit, p.p, 50-51.

Approvisionnement à Date fixe/Quantité variable : reapprovisionnement périodique

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

- Avantages :

Cette méthode permet :

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

-Inconvénients :

Cette méthode garde une partie de la simplicité de la méthode de réapprovisionnement fixe périodique en palliant à l'inconvénient du risque d'inflation du stock. En conséquence nous privilégierons cette méthode pour des produits dont la demande est régulière (pour éviter au maximum les risques de rupture) ou pour des produits peu importants (le risque de rupture ne perturbe pas le fonctionnement de l'entreprise).

Par contre, cette méthode est fortement conseillée pour des produits coûteux, périssables ou encombrants. Il est possible de faire des périodes d'inventaire, ou d'analyse, différentes suivant les catégories de produits.¹

La méthode Material Requirement Planning MRP :

Le MRP est une méthode anglo-saxonne qui signifie Matériel Requirement Planning, c'est-à-dire planification des besoins en pièces.

Cette méthode à la différence des précédentes, est basée sur le besoin futur des produits finis et non plus sur le niveau de stock actuel ou historique des commandes.

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

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

¹GEORGES NAVEL: Op.cit, p.p.53.54.

En ce qui concerne la connaissance du besoin futur en produit fini qui est facile à obtenir lorsque le délai de livraison au client est supérieur au délai d'approvisionnement des composants et de fabrication.

Dans le cas contraire, c'est-à-dire le délai de livraison des clients n'est pas suffisant pour couvrir le temps d'approvisionnement et de fabrication, il est nécessaire d'élaborer des prévisions faibles et suffisantes pour couvrir le délai de fabrication et le délai d'approvisionnement des différents composants.

1-2-3-1 Avantages et inconvénients de cette méthode

- Avantages :

C'est la seule méthode basée sur le calcul des besoins futurs et non sur une estimation approximative, réalisée en fonction de la consommation ;

- méthode est très réactive ;
- c'est une technique plus sûre que la gestion par point de commande ;
- la connaissance précise des besoins permet de réduire les stocks.

- Inconvénients :

- Les calculs des besoins par cette méthode sont assez longs ;
- nécessite d'une précision des données ;
- la nécessité d'utilisation d'un logiciel de GPAO (Gestion de la Production Assistée par Ordinateur), même s'il est simplifiée. Ce logiciel permet d'élaborer un planning de fabrication prévisionnel et de calculer les besoins à partir des nomenclatures, des délais de livraison des différents composants et du stock disponible.
- La méthode MRP est très performante mais nécessite un investissement. Elle s'applique dans les entreprises dont la vente des produits finis est prévisible à l'avance.¹

¹BRIHI SARA ; op.cit, p.p, 16.17.

Missions et objectifs de la fonction approvisionnement

1-3-1 Missions de la fonction 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.

Pour remplir cette mission, elle doit accomplir les tâches suivantes :

- connaître les marchés et les sources d'approvisionnement pour toutes les catégories d'achats et surveiller leurs évolutions ;
- collaborer à la définition des caractéristiques et spécifications des produits à acheter ;
- rechercher, sélectionner les fournisseurs et négocier avec eux ;
- programmer, passer les commandes d'achats ;
- suivre les livraisons des commandes ;
- contrôler les réceptions des commandes ;
- analyser l'utilisation des achats dans les différents services ;
- gérer les stocks ;
- fournir les informations dans ce domaine à tous les services utilisateurs.¹

Objectifs de la fonction approvisionnement:

De façon générale, la fonction approvisionnement se propose d'obtenir les matières appropriées d'une source adéquate au bon prix et en quantité suffisante avec une qualité de service satisfaisante.

De façon détaillée, les objectifs d'ensemble de la fonction approvisionnement se définissent comme suit :²

Assurer un flux continu des matières et service :

Chaque entreprise dans son activité principale a besoin des matières, des biens et des services,

Soit pour les revendre s'il s'agit d'une entreprise commerciale, ou pour les frais retenus dans le processus de production dans le cas d'une entreprise productive. Donc une rupture dans l'approvisionnement amènera à une rupture de stock qui va causer un arrêt immédiat des

¹<http://rahliasma.tripod.com/cgi-bin/Chapitre%20III%20SECTION%20I.pdf> (consulté le 28/03/2019 à 13h03).

²LEENDERS, FEARON et NOLLET: la gestion des approvisionnements et des matières, Gaetan morin, éditeur, Paris, 1998, p.24.

activités de l'entreprise qui ne sera pas sans conséquences tel que la perte d'avantage de Production, les coûts relatifs à l'incapacité de respecter les engagements envers les clients, Perte des marchés et des chiffres d'affaires.

Assurer le respect de normes de qualité adéquates :

La qualité des matières, biens et service entrant dans la production ou revendus doit répondre à un certain seuil de qualité et aux normes exigées, donc vaut mieux payer un peu plus cher ces articles à une qualité supérieur pour avoir une bonne production et éviter des arrêts de l'activité.

Trouver des fournisseurs compétents :

Le choix du fournisseur est une étape très importante. Il est indispensable de bien s'informer sur tous les fournisseurs potentiels et analyser leurs situations sur le marché et leurs capacités à tenir leurs engagements et envers l'entreprise.

Acquérir les biens et les services au plus bas prix possible :

La plus grande partie du budget de l'entreprise est allouée à l'approvisionnement, ce qui rend nécessaire de chercher à acheter de moins disant, c.-à-d. Le moins cher possible, mais sans pour autant négliger l'exigence de la qualité et les délais de livraison travaillant l'intérêt de l'entreprise.

Standardiser un article acquis dans la mesure de possible :

A chaque fois qu'une possibilité s'offre à l'entreprise d'obtenir des articles multifonctionnels et qui convient à son utilisation, c'est une occasion de minimiser les coûts de stockage, les coûts de formation de personnel et de l'entretien lié à l'utilisation du matériel et enfin améliorer l'efficacité de l'entreprise en disposant d'une technologie nouvelle.

Améliorer la position concurrentielle de l'entreprise :

Il est d'une importance capitale que le service achat soit au courant des évolutions techniques,
des nouveaux produits disponibles pour bien informer les concepteurs et les ingénieurs de production,

Etablir des bonnes relations et travailler en harmonie avec les autres services de

L'entreprise:

En toute évidence, le service achat ne peut travailler seul, il doit au contraire collaborer avec les autres services de l'entreprise pour assurer un approvisionnement efficace. En conséquence, les utilisateurs, le service de contrôle de la production doivent exprimer les besoins en matière, en biens et service au bon moment, pour que le stock de sécurité soit suffisant pendant le délai de l'approvisionnement et avoir le temps de bien choisir les fournisseurs et conclure des contrats avantageux.

Organisation de la fonction approvisionnement :

Il y a un grand nombre de possibilités d'organisation et de structures de cette fonction. Elle peut être organisée selon la taille et la structure de l'entreprise d'une part, et selon son type industriel ou commercial d'autre part.

D'après MORIN (Michel), qui propose trois places de la fonction approvisionnement dans l'entreprise :¹

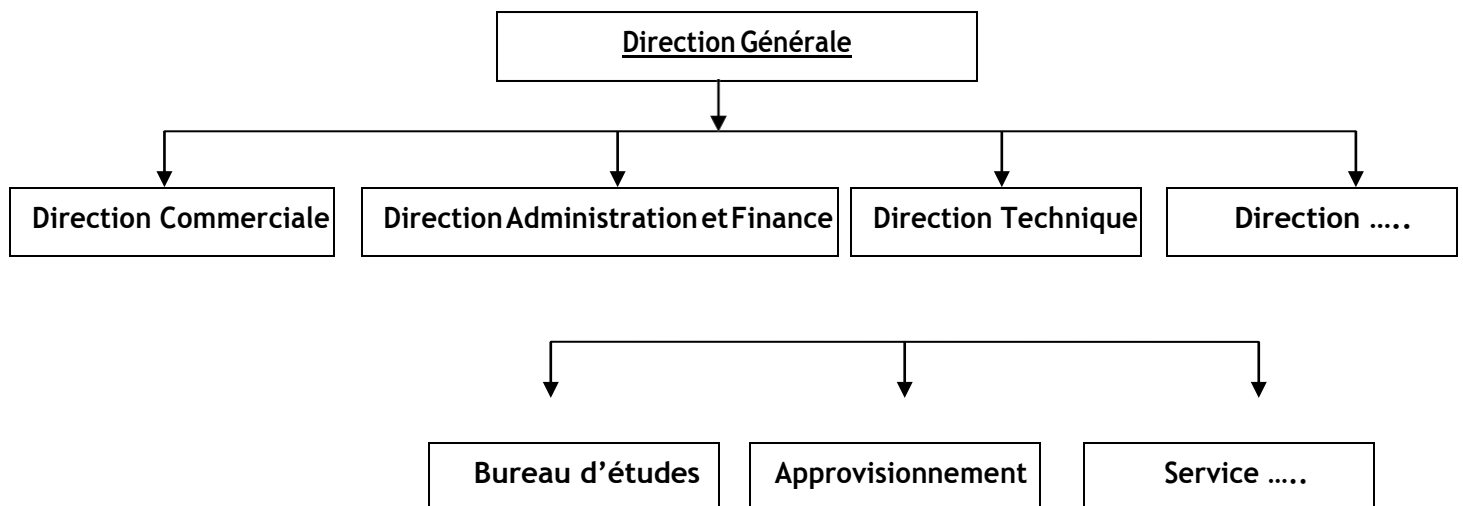
¹MORIN (Michel) : Comprendre la gestion d'approvisionnement, les éditions D'ORGANISATION, 2^{ème} édition, Paris 1985, p.13.

Service ou département rattaché à la direction technique :

Ce type de structure on le rencontre généralement dans les grandes entreprises.

La figure ci-dessous illustre un service approvisionnement lié à la direction technique :

Figure N°08 : Service approvisionnement rattaché à la direction technique :



Source : MORIN (Michel) : Op.cit, p.13.

Dans cette situation, l'approvisionnement se trouve au niveau trois (03) dans la hiérarchie et la priorité est alors donnée à l'aspect technique.

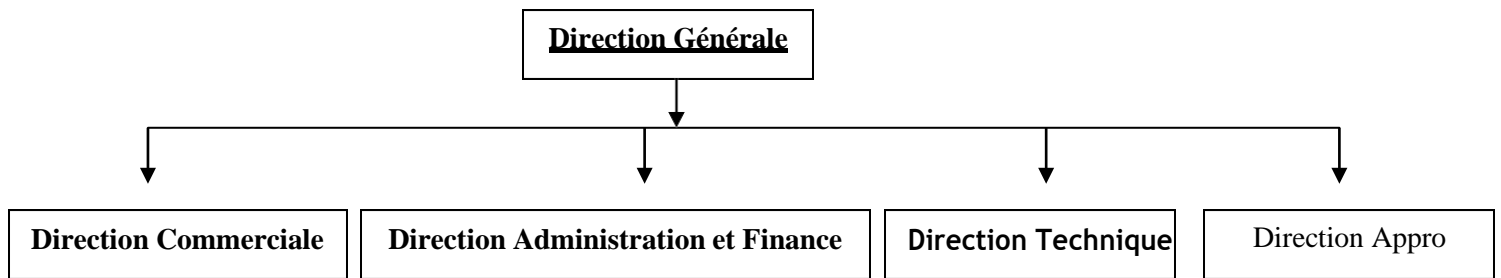
Direction rattachée à la direction générale :

Dans le cas de grandes entreprises, la fonction approvisionnement est considérée comme une direction qui rassemble tous les services liés à la fonction et qui dépense une part très importante du chiffre d'affaires.

Dans ce cas, on doit l'associer à l'élaboration de la politique de l'entreprise et la rattacher directement à la direction générale. Elle se trouve

La figure ci-dessous illustre une direction approvisionnement lié à la direction générale :

Figure N° 09 : Direction approvisionnement rattachée à la direction générale

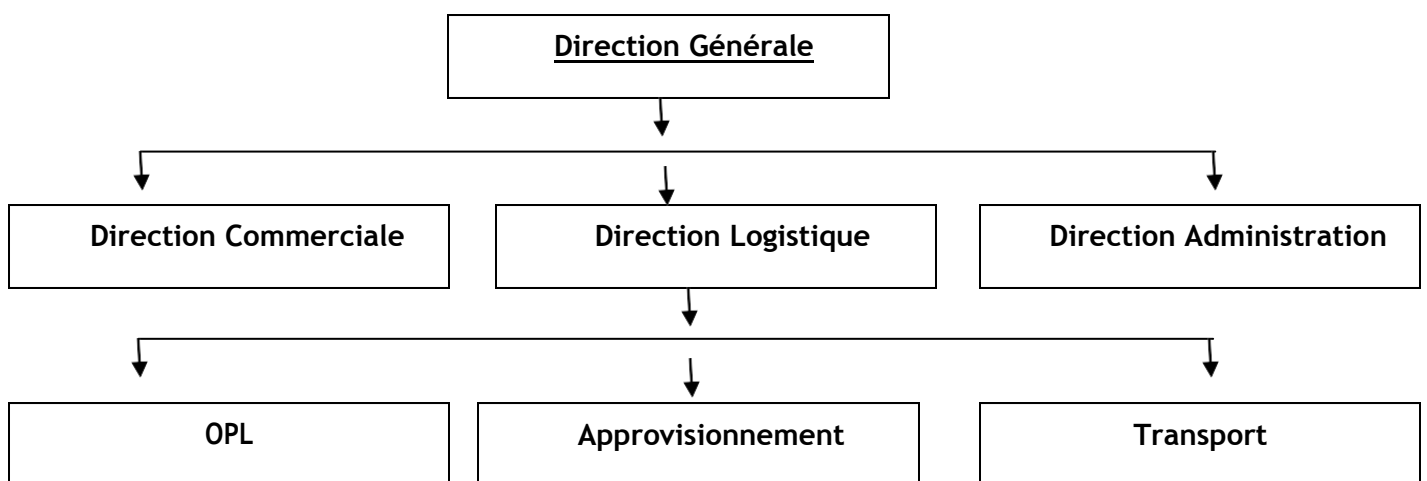


Source : MORIN, (Michel) : Op.cit, p 13.

Le rattachement à la direction logistique :

Certaines entreprises ont décidé de mettre en place une fonction logistique qui aura pour mission d'optimiser les flux à l'intérieur de l'entreprise et de réaliser des arbitrages entre des fonctions qui sont trop souvent en conflit.

Figure N° 10 : Direction approvisionnement rattachée à la direction logistique.



Source : MORIN (Michel) : Op.cit, p.13.

La figure ci-dessus présente le cas d'une direction approvisionnement rattachée à la direction logistique.

Dans ce cas l'approvisionnement se trouve au 3ème niveau dans la hiérarchie et la priorité est alors donnée à l'aspect logistique.

Le gestionnaire d'approvisionnement :

Le rôle de l'approvisionnement est de rendre disponible au bon moment la juste quantité de composants (ou matières) permettant de fabriquer les produits finis.

« L'approvisionneur a pour mission de définir quand et combien commander. »

La traduction de la phrase précédente permet de résumer la présentation de la fonction approvisionnement : Quand précise que l'approvisionneur a le devoir de définir clairement Son besoin en terme de date de disponibilité auprès de son fournisseur, il est donc en relation avec le client de produit.

Le combien illustre le fait que l'approvisionneur doit préciser à son fournisseur la quantité exacte dont il a besoin.¹

Le gestionnaire d'approvisionnement et ses clients :

L'approvisionneur est en étroite relation avec ses clients, c'est-à-dire la production quand la Matière est utilisée pour fabriquer des produits finis. Sa préoccupation est donc de satisfaire Son client (la production) tout en étant économiquement performant, c'est-à-dire en Approvisionnant la marchandise dans les conditions négociées (prix de transport par rapport à

Une quantité, pas de transport express...). Il est complètement situé dans le flux et doit Considérer le fournisseur comme une ressource pour bien satisfaire son client (la production).

Le gestionnaire d'approvisionnement et ses fournisseurs :

Force est de constater que les approvisionneurs prennent trop souvent le parti des fournisseurs

Et se battent alors seuls contre leurs collègues pour justifier ou expliquer le manque de performance de tel ou tel fournisseur. Cela s'explique tout simplement car très souvent, ce qui est considéré comme étant de la performance en approvisionnement, c'est-à-dire la capacité à dépanner très rapidement une usine en demandant à son fournisseur de faire des miracles pour livrer en urgence, dépend de la bonne volonté des fournisseurs.

¹Fabrice Mocellin : « Gestion des stocks et des magasins », Edition DUNOD, Paris, 2011, p.p.26.28.

Le gestionnaire d'approvisionnement est un technicien :

Le gestionnaire d'approvisionnement est un technicien. Cela signifie littéralement qu'il maîtrise une technique. Cette technique concerne l'analyse des stocks, le paramétrage, le traitement de la prévision, le choix des modèles d'approvisionnement...

Comme tout technicien, il est jugé sur une performance avec des indicateurs chiffrés et précis

(et non pas sur un quota d'heures ou autres critères subjectifs). La performance est au cœur de sa mission).

En conclusion, le gestionnaire d'approvisionnement n'est pas un acheteur. Il a pour mission de définir quand et combien commander et doit plus se préoccuper de livrer son client que de s'organiser en fonction des différentes contraintes de ses fournisseurs. C'est un technicien, cela signifie qu'il maîtrise une technique et il est donc logiquement jugé sur une performance avec des indicateurs chiffrés et précis.

Section 02 : liens de la fonction approvisionnement avec les autres fonctions

De l'entreprise

2-1 relation entre la fonction approvisionnement et la logistique :

Durant tout le processus d'approvisionnement, la fonction approvisionnement fait souvent face à des contraintes logistiques, donc il est important de voir le lien entre l'approvisionnement et la fonction logistique.

La différenciation des activités de la logistique de produit revient à l'extension de la fonction logistique, qui concerne toutes les phases du cycle de production depuis l'approvisionnement en matières premières, jusqu'au stockage dans les magasins de détail, de celles liées à la logistique de soutien qui intervient à partir de la vente des produits, et inclut l'après-vente et la maintenance.

Le tableau ci-dessous présente cette différenciation d'activités :

Tableau n°02 : Lien entre approvisionnement et logistique

Fonction Logistique			
Fonction Logistique	Logistique de	Approvisionnement des Maters premières	Logistique industrielle
		Transport de matières premières	
		Gestion de production	
	Produit	Transport de produit finis	Logistique de stockage
		Stockage des produits finis	
		Approvisionnement des plates formes de distribution	
	Logistique de soutien	Transport commande de détail	Logistique de distribution
		Stockage commande de détail	
		Distribution de détail	
		Après-vente	

Source : DARBELET, (M) et autres : L'essentiel sur le management, édition BERTI, Alger, 2009, p.141.

La fonction approvisionnement fait partie intégrante de la fonction logistique, c'est d'ailleurs la première fonction de la chaîne logistique (en amont).

D'après le tableau ci-dessus on constate que :

- * L'approvisionnement est la fonction responsable de l'acquisition des biens ou services dont l'entreprise a besoin.
- * La logistique est la fonction responsable de la gestion de tous les mouvements des biens entrants et sortants de l'entreprise.

2-2- la fonction approvisionnement et la production :

Afin de déterminer le lien entre l'approvisionnement et la fonction de production, il est important de donner quelques notions sur la production.

Définition de la production :

La production est le processus de création de biens et/ou services par l'utilisation des facteurs de production, c'est une transformation des inputs et des outputs. Cette dernière vise à satisfaire la demande.

Une autre définition a été attribuée à la production : ¹

Une transformation de ressources appartenant à un système productif et conduisant à la création de biens et de services.

Les ressources peuvent être de quatre types :

- Des équipements (machines...),
- Des hommes (opérateurs...),
- Des matières (matières premières et composants),
- Des informations techniques ou procédurales (gammes, nomenclatures, fiches opératoires,..).

Systèmes de production :

Un système de production comprend :²

- *à l'entrée, des facteurs de production (matériels et équipements, main d'œuvre) et, dans Certains cas, des matières premières à transformer ;
- *Au cœur, un processus de transformation industrielle ou une succession d'activités dont le résultat est immatériel et que l'on appelle prestation de services ;
- *à la sortie, des biens ou services produits. Les systèmes de production se distinguent les uns des autres par la combinaison des facteurs, le déroulement du processus et la nature des

¹ OUBAHI(M), cours de management des opérations de production, EHEC, 2018, p02.

²Idem

produits à réaliser.

2 2-3 Typologies des systèmes de production

Chaque entreprise est unique de par son organisation et la spécificité des produits qu'elle fabrique. Cependant, on peut réaliser une classification des entreprises en fonction des critères suivants :¹

Selon le volume :

La première différence notable entre les entreprises a trait bien sûr à l'importance des Productions. Les quantités lancées peuvent être :

*En production unitaire :

- Toutes les ressources sont mobilisées autour du projet,
- Cycle de production souvent long,
- Produit fixe et moyens mobiles,

*En production par petites et moyenne séries :

- Production par lots, flux discontinus et complexes,
- Ateliers fonctionnels,
- Cycle de fabrication long, en-cours importants.

*En production par grandes séries (Production en masse) :

- Flux continu (en chaine),
- Cycle court,
- Stock faible.

Selon le procédé de production :

On distingue trois grands types de production :

Production en continu :

Une production en continu est retenue lorsqu'on traite des quantités importantes d'un produit

Ou d'une famille de produits. L'implantation est réalisée en ligne de production, ce qui rend le flux du produit linéaire.

Production en discontinu :

Une production en discontinu est retenue lorsque l'on traite des quantités relativement faibles

de nombreux produits variés. L'implantation est réalisée par ateliers fonctionnels qui regroupent les machines en fonction de la tâche qu'elles exécutent.

¹ Ibid, pp. 3.6.

Production par projet :

Dans le cas de la production par projet, le produit est unique.

Le principe d'une production par projet consiste à enchaîner toutes les opérations conduisant à l'aboutissement du projet, en minimisant les temps morts afin de livrer le produit avec un délai minimal ou au moment convenu.

Dans ce type de production, on ne peut pas stabiliser de façon formelle une production.

Aussi,

L'organisation doit être capable de prendre en compte de nombreuses et importantes perturbations extérieures, et de permettre des modifications.

Selon la stratégie de produit ou business model :

Dans la classification selon la relation avec le client, on distingue trois types de production et de vente :

Production /vente sur stock :

Le client achète des produits existant dans le stock créé par l'entreprise. On retient ce type de

Production pour deux raisons principales :

-Lorsque le délai de fabrication est supérieur au délai de livraison réclamé ou accepté par le client. Il faut alors produire à l'avance pour satisfaire le client en s'appuyant sur des prévisions,

-Pour produire en grande quantité et ainsi diminuer les coûts.

Production à la commande :

La production à la commande n'est commencée que si l'on dispose d'un engagement ferme du client. Ce type de production est préférable au type « vente sur stock », car il conduit à une diminution des stocks.

Assemblage à la commande :

Ce type de production se situe entre les deux premiers. On fabrique sur stock des sous-ensembles standards. Ces sous-ensembles sont assemblés en fonction des commandes clients. Cette organisation permet de réduire de façon importante le délai entre la commande et la livraison d'un produit. En effet, le délai apparent est réduit à l'assemblage des sous-ensembles. Cette organisation réduit la valeur des stocks et permet de personnaliser les produits finis en fonction des commandes clients.

Selon la forme de nomenclature :

structures divergentes (produit de types V):

A partir de peu de matériaux bruts on fabrique une grande variété de produits finis. C'est le cas des industries de composants électroniques, industries chimiques.

structure convergente (produit de type A) :

Avec ce type d'élaboration peu de produits finis sont fabriqués à partir de nombreux composants. La nomenclature est importante, c'est le cas de nombreux produits manufacturés.

Structure à point de regroupement (Produits de type T) :

Le modèle en T (convergent/divergent) : un produit de base fabriqué suivant le modèle en A est à l'origine de produits finis dérivés.

Structure Parallèle (Produits de type I) :

Exemple d'une ligne de montage d'appareils électriques uniques (un boîtier reçoit différents composants au cours du passage sur des postes d'assemblage en série).

2-2-4 Le programme directeur production(PDP)

2-2-4-1 définition et objectif :

Le programme directeur de production (PDP) est un élément fondamental du management Des ressources de la production. Il établit une passerelle entre le Plan industriel et commercial (PIC) et le Calcul des besoins. C'est un contrat qui définit de façon précise l'échéancier des quantités à produire pour chaque produit fini. Il est donc essentiel pour la fonction Commerciale qui veut satisfaire les clients de l'entreprise et pour la fonction Production car il va constituer le programme de référence pour la production. S'il est évident que l'idéal est de produire ce qui sera vendu, les contraintes industrielles existent et le PDP permettra d'en tenir compte. Un autre rôle important du PDP, c'est d'aider le gestionnaire à anticiper les variations commerciales.

2-2-4-2 Les fonctions du Plan directeur production

Voici les principales fonctions du PDP :

*Il dirige le calcul des besoins, c'est-à-dire que, donnant les ordres de fabrication pour les Produits finis, il induit l'explosion du calcul des besoins à travers les nomenclatures.

*Il concrétise le plan industriel (tableau Production du PIC) puisqu'il traduit en produits finis réels chaque famille du PIC.

*Il permet de suivre les ventes réelles en comparant les commandes reçues avec les prévisions.

*Il met à disposition du service Commercial le disponible à vendre qui est un outil donnant le nombre de produits finis disponibles à la vente sans remettre en cause le PDP prévu et donc sans déstabiliser la production.

*Il permet enfin de mesurer l'évolution du stock. Alors que le plan industriel et commercial s'appuie sur des périodes mensuelles, le PDP recourt à un échéancier dont la période est généralement la semaine (ou même le jour). Son horizon total couvre au moins le délai cumulé de tous les composants nécessaires à son élaboration.

D'après Person Hélène le lien entre la fonction approvisionnement et les autres fonctions de l'entreprise est :¹

Avec la production :

La fonction approvisionnement est au service de la production, cette dernière lui communique donc l'ensemble des informations nécessaires à l'évaluation quantitative des besoins. Elle doit donc se faire en concordance avec les plans de production, il s'agit de prévoir la disponibilité des stocks, en conformité avec les programmes de production.

Cette disponibilité doit être assez flexible, pour pouvoir s'adapter à des situations imprévues en matière d'approvisionnement.

L'objectif est d'éviter une interruption de la production due à une rupture de stock.

La fonction approvisionnement et la fonction achats :

Les relations entre la fonction approvisionnement et la fonction achats sont basées sur l'échange des informations suivantes :

*La fonction achats communique à l'approvisionnement les indications nécessaires à la passation des commandes ;

*La fonction approvisionnement renseigne l'acheteur sur son niveau de satisfaction dans ses relations quotidiennes avec les fournisseurs et sur la qualité de leur service.

¹ PERSON (H): Op.cit, p.p, 211.212.

la fonction approvisionnement et la réception :

L'approvisionnement informe la réception de l'ensemble des commandes en cours afin que cette dernière puisse vérifier avant acceptation de chaque livraison, que celle-ci correspond effectivement à la commande lancée.

la fonction approvisionnement et la fonction stock :

Les stocks sont constitués de :

- * Matières premières et composants,
- * Produits finis,
- * Produits en cours de fabrication,
- * Pièces de rechange.

L'objectif du stock est de gérer les articles disponibles dans l'entreprise en vue de satisfaire au bon moment, dans les bonnes quantités et d'une manière permettant la bonne utilisation du stock. Les opérations de réapprovisionnement peuvent être gérées à partir d'indicateur définis par produit et par magasin, tels que les quantités, les seuils de réapprovisionnement et les délais de livraison.

Section 03 : Le processus d'approvisionnement

Cette section est à pour la détermination des différent indicateurs de la fonction approvisionnement, ainsi que la présentation du processus approvisionnement.

Étapes du processus d'approvisionnement :

Avant d'énumérer les étapes du processus d'approvisionnement il est nécessaire de définir qu'est ce qu'on entend par processus.¹

Définition d'un processus :

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

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

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

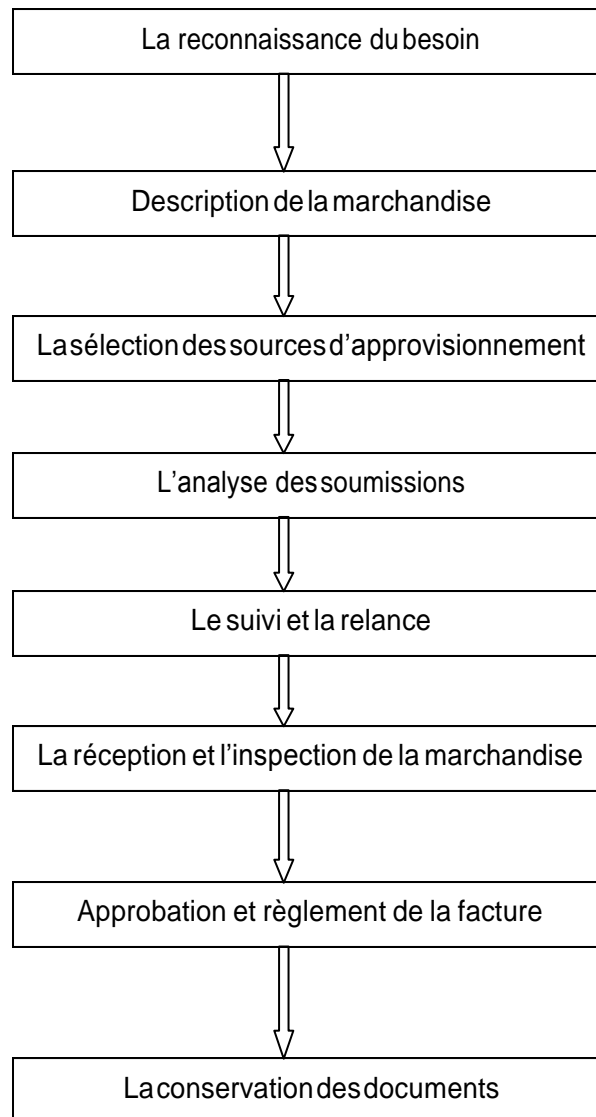
Donc le **processus d'approvisionnement** comprend l'ensemble des étapes et opérations qui permettront à l'entreprise de disposer de tous les biens et / ou services dont elle a besoin pour son activité.

¹DENEESTERE (Rene), LORINO (Philippe), NOTTIS (Nicolas) : contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise, édition DUNOD, PARIS, 2006, p.164.

²PATRICIA (Gély), JACQUES (Walter) : le processus achat, édition AFNOR, 2004.

les différentes étapes du processus d'approvisionnement :

Figure N°11: les étapes du processus d'approvisionnement



Source : LEENDERS, FEARONET, et NOLLET : Op.cit, p.p.76.89.

Pour bien comprendre le processus d'approvisionnement, la figure ci-dessus présente et analyse ses étapes qui sont comme suit :

La reconnaissance du besoin :

Cette première étape revient à définir correctement le produit ou le service que l'on veut acheter, en adéquation avec les besoins de l'entreprise.

à ce niveau le rôle de l'acheteur consiste, à aider le demandeur à définir précisément son besoin.

Une relation interne entre le demandeur ou l'utilisateur et l'acheteur, car ont les mêmes préoccupations mais dans un ordre de priorité différent, pour l'utilisateur c'est la qualité et le niveau de service sont très importants, le prix est secondaire. Pour l'acheteur la priorité est d'obtenir le meilleur prix compte tenu du niveau de qualité et de service demandé. Il faut bien définir le besoin pour éviter la sous-qualité et la sur-qualité.

Donc l'acheteur doit contribuer à réaliser des profits pour l'entreprise afin de mieux accomplir les besoins internes, L'acheteur est capable à modifier la formulation du besoin, avec ses connaissances et expériences dans le marché .Il en ressort de cette analyse (marché) que le besoin sera également différent de la demande initialement faite par l'utilisateur.

Description de la marchandise :

Le service approvisionnement doit savoir ce qu'il doit acheter, on outre il est important qu'il sache exactement les spécificités des articles et matières désirées. C'est une responsabilité partagée entre ce service et les utilisateurs.

D'autre part, l'acheteur doit accepter les spécificités et les exigences des utilisateurs, bien sûr dans le cas où ces dernières servent les intérêts de l'entreprise.

Une mauvaise description des besoins entraîne une perte de temps, ou même avoir des conséquences financières graves et provoquer un arrêt de l'approvisionnement, ce qui peut animer des tensions au sein de l'entreprise et une diminution de la confiance de la part des fournisseurs. Si une demande particulière soulève un doute, le service est tenu de contacter son émetteur pour des explications, et ne doit prendre aucune décision unilatérale.

Il faut insister pour l'utilisation d'une nomenclature adéquate et homogène dans l'entreprise et établir un usage uniforme, surtout les articles courant acquis et d'une consommation régulière.

La sélection des sources d'approvisionnement :

Le choix du fournisseur est basé sur les intérêts que celui-ci peut apporter à l'entreprise, c'est une étape primordiale parce que la suite du processus d'approvisionnement se mesure sur sa qualification, la probabilité de tenir ses engagements en termes de ponctualité de la livraison des produits adéquats et la fourniture des services avant et après-vente.

Les documents de base que devrait posséder un service des approvisionnements bien organisé sont :

*Une liste des contrats en vigueur dont les conditions permettent de passer des

Commandes lorsque c'est nécessaire ,

*Une liste des articles acquis classés selon leur nature,

*Un registre des fournisseurs. ¹

Dans le cas des articles d'une consommation constante le choix d'un fournisseur ne présente pas beaucoup de difficultés notamment ceux pour lesquels il existe un marché libre et ouvert où on peut avoir diverses propositions de prix. Néanmoins, il est préférable de faire recours aux soumissionnaires dans l'achat des articles d'un usage courant.

L'analyse des soumissions :

Une fois les sources de l'approvisionnement sont identifiées, il est temps d'analyser toutes les propositions de prix, et évidemment elles doivent prendre le volé qualité en considération,

puis le fournisseur le moins disant, c'est à dire qui présente l'offre.

Dans le but de faciliter l'analyse et le choix des propositions, certains entreprises utilisent un formulaire simple, mais il n'existe aucun procédé standard et uniforme, outre cela, on achète sur la base d'une liste de prix ou de négociier plutôt qu'à la suite d'un appel d'offre.

La préparation du bon de commande :

Dans chaque achat les entreprises essayent d'avoir le maximum de protection possible, pour cette raison elles émettent des bons de commande qui contient des avantages, mais dans

la pratique et en toute évidence les intérêts des acheteurs et ceux des fournisseurs se croisent et les conditions de ces bons ne s'appliquent toujours pas.

Ce rapport de force résulte des fois sur l'application des conditions définies dans le contrat de vente du fournisseur, par conséquent il semble intéressant de comprendre les contrats de vente et les bons de commande.

On conclut que chaque entreprise souhaite imposer ses règles en utilisant le bon de commande lorsqu'elle agit en tant qu'acheteur, le contrat de vente en tant que fournisseur. Les bons de commandes sont très différents d'une entreprise à une autre, la démarche pour leur standardisation n'a jamais aboutie .

¹LEENDERS, FEARONET, et NOLLET : Op.cit. p.70.

Le vendeur doit obligatoirement faire figurer les mentions suivantes, sur le bon de commande :

- *la dénomination et l'adresse du vendeur,
- *la date et le numéro d'ordre du bon de commande,
- *la description détaillé du produit ou du service (modèle, couleur, matériau, dimensions...),
- *le prix unitaire, la quantité et le prix total,
- *le taux de tva en vigueur, si la tva n'est pas comprise dans le prix,
- *le montant de l'acompte le cas échéant,
- *le montant restant à payer,
- *la date ou le délai de livraison,
- *la signature du vendeur.

Si toutes ces mentions obligatoires n'y figurent pas, le bon de commande n'est pas forcément sans valeur ; c'est un début de preuve ou une preuve de contrat de vente pour les parties en cause en cas de litige.¹

La nature et le traitement des copies qui contiennent le bon de commande sont aussi divergentes d'une entreprise à l'autre. Généralement la copie originale du bon de commande est expédiée au fournisseur, en plus d'une autre qui sera retournée pour la confirmation de la commande, donc le contrat est conclu.

Il existe plusieurs manières de classer les bons de commandes. Le plus important est de pouvoir les repérer au besoin.

Au moment où le fournisseur reçoit la commande, il doit envoyer une réponse au service achat par laquelle il confirme qu'il a l'accepté. A ce temps-là le bon de commande acquit la valeur d'un contrat.

Le suivi et la relance :

Quand l'acheteur transmet le bon de commande au fournisseur, choisi à base des critères avantageux pour l'entreprise, il peut effectuer soit un suivi, soit une relance de livraison, les deux à la fois. A l'émission du bon de commande, la date d'un suivi ou d'une relance est

¹[Http://www.explic.com/15212-commande.htm](http://www.explic.com/15212-commande.htm) (consulter le 01/04/2019 à 14.32).

effectuée, dans certaines entreprises, le service approvisionnement emploie un personnel qui consacre son travail à ce genre de traitement.

***Le suivi :** aide à vérifier couramment la progression de l'opération du l'approvisionnement afin d'assurer une livraison ponctuelle des produits et des équipements de qualité.

En cas d'une constatation d'un problème à n'importe quelle étape de ce processus, soit dans la fabrication au niveau des installations du fournisseur, soit lors du transport des marchandises, l'acheteur doit être immédiatement informé et prendre des mesures appropriées.

Pour réaliser le suivi, l'acheteur interroge souvent le fournisseur, visite ses usines, mais cette dernière se fait que dans le cas d'acquisition des équipements à une valeur élevée, ou un long délai de fabrication et d'acheminement, ou d'une valeur et délai importants.

***La relance :** consiste à faire une certaine pression sur le fournisseur afin qu'il respecte ses engagements préétablies, ou faire avancer la date de la livraison. Les méthodes qui peuvent être utilisées visent à stimuler et accélérer le processus de l'approvisionnement. On y retrouve par exemple une menace d'annulation de la commande ou de ne plus travailler avec le fournisseur s'il n'honore pas le contrat.

La relance ne s'applique pas généralement, le cas échéant à une faible proportion des commandes, parce qu'en analysant les fournisseurs, l'acheteur à écarter ceux qui seront susceptibles de causer des ennuis à l'entreprise. Cependant, si elle fait une bonne planification de ses activités, des bonnes prévisions de ses besoins et délais du renouvellement des matières et des équipements, elle n'aura pas à vouloir à les obtenir plus tôt que prévu dans l'accord, sauf lors des cas inhabituels. La relance prouve son utilité lorsque les marchandises se font rares.

Réception de la marchandise

Elle est généralement assumée par un service réception qui a pour tâches :¹

- De recevoir les arrivages des transporteurs ou des fournisseurs eux-mêmes ,
- De signer les décharges présentées ,

¹BRUEL (O) : Op.cit, p.p. 118.

- D'identifier et d'enregistrer toutes les marchandises qui entrent ,
- D'en informer sur les Achats, le magasin (s'il n'en dépend pas), les services utilisateurs Et le contrôle,
- De mettre le plus rapidement possible ces marchandises à disposition.

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

Un contrôle quantitatif :

Les réceptions sont enregistrées sur les bons de réception qui précisent :

- *L'identité du fournisseur,
- *Le numéro de commande,
- *La quantité reçue,
- *La quantité rejetée éventuellement (abîmée dans le transport).

Les bons de réception seront envoyés au service Achats ou au magasin pour un contrôle quantitatif de réception.

Contrôle de qualité :

Un contrôle systématique est nécessaire dès la réception, avant la mise à disposition de marchandises. Ce contrôle sera effectué par rapport aux spécifications définies au cahier de charges, et donnera lieu à un rapport de contrôle.

Approbaton et règlement de la facture :

Dans la majorité des cas la facture reçue avant les marchandises commandées, sauf, en cas d'approvisionnement local. Mais en général elles arrivent presque dans même délais.

La facture est exigée en deux exemplaires qui comportent le numéro du bon de commande et le prix de chaque article y figurant.

La vérification et l'approbation des factures pour certain entreprise sont des taches du service comptabilité ou de celui de l'approvisionnement.

La conservation des documents :

Cette étape vient en dernière position, après que toutes les étapes précédentes sont Complètes dans la chaine d'approvisionnement. A ce niveau les dossiers du service achat seront mis à jour dans le but de clôturer la transaction. La manière de se faire est de rassembler puis

de classer les copies des documents concernant la demande, et de compléter les fichiers et les registres appropriés avec les informations qu'on souhaite archiver.

La première tâche s'avère facile et relève de la routine, la seconde doit être évaluée pour déterminer les pièces à conserver et pour combien de temps. La majorité des entreprises font une différence entre les formulaires et choisissent les plus importants d'entre eux. De cette façon qu'un bon de commande qui prouve un contrat est conservé plus longtemps qu'une demande d'achat qui est-elle qu'une note du service.

Les indicateurs de la fonction approvisionnement

Afin de mener à bien le processus d'approvisionnement, il est important d'utiliser un certain nombre d'indicateurs conçus pour structuré le processus en terme de délais et de couts et de contrôler et mesurer les performances de chaque étape.

Ces indicateurs résument comme suit :¹

Le Délai d'approvisionnement :

Le délai d'approvisionnement est celui utilisé pour contrôler le stock. Il s'agit de la somme du délai de livraison (le temps que le fournisseur met à livrer une commande après l'avoir reçue) et du délai de commande (le lapse de temps écoulé avant qu'il soit à nouveau opportun de passer une commande).

Le Délai de la livraison :

C'est le temps qui s'écoule entre la réception de la commande par un client et la livraison effective afférente. Le délai de livraison constitue une variable d'appréciation de la qualité d'un service.

Le délai de la commande :

Le délai de commande prend en compte :

*Le délai administratif de passation de la commande, soit le temps passé par le Gestionnaire pour passer la commande auprès du fournisseur.

*Le délai administratif de traitement de la commande, soit le temps passé par le Fournisseur pour enregistrer la commande.

¹BELKACEM Chainez, Analyse de la chaîne logistique d'approvisionnement, mémoire de master en sciences commerciales, école de hautes études commerciales, Koléa, 2015, p68.

*Le délai fournisseur, soit le temps que mettra le fournisseur pour livrer la commande une fois celle-ci enregistrée.

*Le délai de réception de la commande, soit le temps passé pour contrôler, réceptionner et traiter administrativement la commande.

Les coûts d'approvisionnements:

On distingue quatre coûts majeurs en relation avec l'approvisionnement: le coût d'achat, le coût de gestion composé du coût de passation de commande et du coût de possession de stock, le coût total d'approvisionnement et le coût de rupture.

Le coût d'achat (coût d'acquisition) : Le coût d'acquisition ne représente pas uniquement le prix directement payé pour un objet, il inclut le prix de départ du fournisseur, le coût du transport, le coût de l'emballage, les frais de douane, le taux de change des devises, les frais de financement et d'autres frais inhérents à l'acquisition de l'objet.

Le coût de possession des stocks: Il est constitué de l'ensemble des frais se rapportant à la détention des stocks : primes d'assurances, location ou amortissement du local servant de magasin ou d'entrepôt, frais de garde, de chauffage, de nettoyage, de manutention, et de pertes dues à l'immobilisation des capitaux dans les stocks qui pourraient être placés ailleurs.

Le Coût de passation de commande: Le coût de passation de commande Correspond aux coûts administratifs de déclenchement des approvisionnements. Les charges qui interviennent dans la procédure de passation de commande (la passation de commande fait partie du processus d'approvisionnement que nous allons détailler dans la sous-section suivante) y sont intégralement affectées ; On distingue essentiellement: Fournitures administratives, Frais de télécommunication, Salaires et charges de personnel, Dotation aux amortissements ou loyer des immobilisations corporelles, Assurances, Energie, entretien et réparation des locaux et matériels.

Le coût total d'approvisionnement : Il correspond au coût d'achat majoré du coût de possession du stock et de passation des commandes.

Le coût de rupture (ou coût de pénurie) : C'est certainement le coût le plus difficile à évaluer dans la mesure où la rupture de stock peut avoir deux conséquences :

- *soit la vente non réalisée est reportée à la période suivante,
- *soit la vente non réalisée est définitivement perdue.

3-2-3 Le Taux de service fournisseur:

Le taux de service fournisseur est le pourcentage de produits livrés à temps dans les références et quantités requises, par rapport à la demande exprimée.

Conclusion du chapitre :

Nous avons tenté à travers ce chapitre de comprendre la gestion d'approvisionnement, ainsi que sa dimension stratégique et essentielle au sein de l'organisation.

En effet, cette donne apporte à l'entreprise tous les produits et /ou services dont elle a besoin dans les meilleures (qualité, quantité, prix et délais).

Nous avons constaté également que l'optimisation des approvisionnements peut permettent non seulement à la réduction des couts mais aussi à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

CHAPITRE 03 :

**Analyse du processus
d'approvisionnement**

au sein de

PROMASIDOR

DJAZAIR

Introduction du chapitre:

Après développé les deux premiers chapitres théoriques traitant les notions de base du processus d'approvisionnement, à présent dans ce troisième et dernier chapitre, nous allons nous pencher sur l'aspect pratique de cette recherche. En effet, nous avons effectués différents entretiens auprès des responsables des approvisionnements de l'entreprise PROMASIDOR DJAZAIR. Cette dernière évolue dans un secteur agroalimentaire concurrentiel, elle se doit de gérer dans l'optimum son processus d'approvisionnement.

Nous débuterons ce chapitre par une présentation de l'entreprise en donnant un aperçu organisationnel sur cette compagnie, dans la deuxième section nous présenterons le processus d'approvisionnement d'un produit stratégique de cette entreprise, enfin nous arriverons au cœur de notre recherche à savoir la méthodologie de l'enquête et l'analyse des résultats.

Section 01 : présentation de l'entreprise PROMASIDOR DJAZAIR.

Dans cette section nous présenterons PROMASIDOR DJAZAIR qui représente le cadre notre étude, notamment son historique, ses missions et valeurs, ses activités, ainsi que sa structure organisationnelle.

historique et présentation de Promasidor

historique de Promasidor :

PROMASIDOR DJAZAIR fut fondé en 1979 par Robert Rose, qui avait quitté le Royaume-Uni pour le Zimbabwe en 1957 pour poursuivre son rêve africain.

Directeur d'Allied Lyons Africa pendant plus de 20 ans, il voyage a travers toute l'Afrique et il a acquis une connaissance unique et profonde de l'industrie alimentaire du continent. Il remarqua en particulier le manque de disponibilité d'un produit très nutritif que les pays développés prennent pour acquis (le lait).

Il réalisa qu'avec les progrès rapides de la technologie de manufacture du lait en poudre, il y avait une opportunité excitante pour fournir du lait en poudre en petites quantités dans des sachets flexibles. On découvrit que retirer la graisse animale du lait et la remplacer avec de la graisse végétale étendait la durée de conservation. Ceci signifiait que pour la première fois, du lait en poudre pourrait être distribué à travers le vaste continent africain, générant ainsi un accès à du lait abordable pour toute l'Afrique.

Une croyance passionnée dans cette vision a alimenté le concept novateur de vente de lait en poudre en petits sachets remplis et PROMASIDOR a commencé à vendre la marque de sonaille en République démocratique du Congo (ex-Zaire) en 1979. Aujourd'hui sonaille est vendu dans la plupart des pays à travers les pays d'Afrique continent.

Présentation de PROMASIDOR DJAZAIR :

Implantée en Algérie depuis 2001, PROMASIDOR DJAZAIR est une entreprise dont le métier est la production, la distribution et la commercialisation de produits alimentaires de qualité.

Filiale du groupe PROMASIDOR, elle est présente aujourd'hui sur le marché algérien avec 5 marques leader : Loya (lait en poudre), Twisco (poudre chocolatée et gâteaux), Amila (boissons en poudre instantanée), le Berbère (Fromage), COWBELL(Fromage).

Son succès est lié à la combinaison d'efforts pour mettre à la disponibilité des consommateurs Algériens, des produits de grande qualité, et de sa maîtrise et savoir-faire dans le domaine de la distribution avec un réseau étoffé qui atteint les 34 000 points de vente à travers le pays.

Pour mieux se rapprocher des consommateurs Algériens, PROMASIDOR DJAZAIR a ouvert 02 Centres de Distribution dotés de tous les moyens nécessaires pour assurer une couverture équitable et optimale de ses produits.

Les 02 centres de distribution de SETIF et ORAN sont des relais et compléments dans l'ensemble du Réseau de distribution national de PROMASIDOR DJAZAIR

Promasidor Djazair, c'est aujourd'hui :

- *Le siège et l'usine se trouvent à Guerrouaou sur une superficie de 2 ha.
- * Une unité de production de fromage à Chéraga.
- * Des magasins de distribution à Oran et Sétif.
- * Des produits distribués sur au moins 34 000 points de vente.

Tableau N° 03 : Informations sur l'entreprise PDZ

Forme juridique	SARL (société a responsabilité limité)
Chiffre d'affaires en 2018	251000000 dinars
Date de début d'activité	2001
Siège	Route de Boufarik CW 148 Zone d'Activité de Guerrouaou Boufarik 09027 Blida, Algérie.
Tel	+213 (0) 25 49 07 25 à 31
Fax	(025) 49.02.70
Web	promasidor-dz.com/
Effectif	1100 employés.

Source : document interne de la direction générale

A partir du tableau ci-dessus on constate que Promasidor Djazair est une société à responsabilité limitée (SARL) qui à été créé en 2001, son siège social est situé à Boufarik ainsi qu'elle dispose de 1100 collaborateurs.

Missions et valeurs de Promasidor

Promasidor Djazair considère que la qualité ne doit pas être réservée à quelques privilégiés. Pour les consommateurs algériens, toujours plus exigeants dans leurs choix, la qualité doit être un droit et non une option et que cette qualité peut être produite ici en Algérie.¹

Missions :

Promasidor Djazair veut être perçus comme l'Entreprise qui s'engage dans la Qualité pour Tous. L'entreprise qui rend la qualité accessible au plus grand nombre de consommateurs algériens, quels que soient les marques ou les produits qu'elle commercialise.

Pour Promasidor Djazair, rendre la qualité accessible à tous, c'est :

- Garantir des processus de production aux standards des normes internationales.
- Tourner nos investissements vers l'excellence en termes industriels, processus et ressources humaines.
- Proposer des produits qui vont satisfaire le plus grand nombre de consommateurs algériens, selon leurs profils, attentes et besoins.
- Garantir des produits constants en termes de qualité.
- Proposer des prix accessibles.
- Etre présents avec nos produits sur l'ensemble du territoire algérien.

valeurs :

Les valeurs de Promasidor sont réunies dans le mot ESPRIT, dont chaque initiale représente un pilier essentiel dans le programme de développement de l'entreprise:

Excellence :

Elle croit qu'elle peut améliorer ses performances pour devenir excellente avec comme élément fédérateur, le concept du « volant »: le processus de transformation de bon en excellent ne résulte pas d'une décision unique, d'un grand programme, d'une innovation majeure, mais plutôt comme une impulsion donnée lentement mais sûrement à un volant, tour après tour, par chacun de ses collaborateurs et partenaires.

¹<http://promasidor-dz.com/mission/>(consulté le 30/04/2019 à 12h00).

Service :

Elle s'engage au service de ses collègues, de ses partenaires et de ses consommateurs.

L'orientation consommateur :

En anticipant les tendances du marché et en investissant temps et énergie pour bien comprendre les besoins des consommateurs, elle fait de grands efforts pour servir des produits et des solutions de valeur supérieure. La relation privilégiée qu'elle entretient avec ses consommateurs et ses partenaires se caractérise par la confiance mutuelle et le professionnalisme. La bonne qualité de ses produits est un facteur non-négociable.

L'esprit de famille :

Que ce soit dans l'usine, dans l'administration, ou avec ses partenaires, elle forme une famille, partageant une mission et vision commune. Tous ses membres doivent activement s'engager dans une communication ouverte et le partage d'idées et doivent s'engager à travailler ensemble pour atteindre les objectifs communs à travers l'ensemble de l'organisation.

Passion :

L'entreprise est une source d'inspiration, pour repousser les limites. Elle cherche en permanence à mieux connaître son marché, ses consommateurs et à partager son savoir-faire et son enthousiasme avec les autres. Pour elle, la Passion est une des clés de l'Excellence.

Recherche :

Dans le but de créer une expérience exceptionnelle pour ses consommateurs, elle défie le statu quo et recherche les possibilités d'innovation : nouvelles tendances, nouveaux marchés, nouvelles idées de produits, de services et de nouvelles façons de faire des affaires. Elle est prête à prendre des risques contrôlés et déterminés pour garder toujours un pas d'avance.

Intégrité :

Elle respecte ses collègues et tous ses partenaires. Elle est honnête, digne de confiance et ouverte d'esprit dans toutes ses activités commerciales. Elle respecte des normes éthiques élevées qui favorisent l'équité, l'égalité et la diversité.

Talent :

Pour être leader et le rester, elle a besoin des meilleurs talents sur le marché. Ceci est vrai pour ses propres employés, mais également pour ses partenaires : fournisseurs, consultants, distributeurs, etc.

La valeur « Talent » est un esprit partagé qui encourage ses collaborateurs et partenaires à exprimer ce qu'ils ont de mieux. Elle est donc en recherche permanente des meilleurs talents, et fait également en sorte de les développer.

les principales activités de PDZ :

Promasidor Djazair est une entreprise privée dont ses activités principales sont de :

*Conditionnement et commercialisation du lait en poudre,

* Production de la poudre chocolatée,

* Production des gâteaux (muffins) ,

* Production de la pâte à tartiner,

* Production des boissons en poudre instantanée,

* Production des fromages,

* Commercialisation des produits.

1-2-1 Les principaux produits fabriqués par Promasidor Djazair :

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

¹<http://promasidor-dz.com/nos-marques/> (consulté le 30/04/2019 à 13h55).

Tableau N°04 : Gammes de produits de PDZ

LOYA	-Lait en poudre.
TWISCO	- Poudre chocolatée, - Madeleines, - pâte à tartiner.
AMILA	-boissons en poudre instantanée avec 10 différents goûts.
Le berbère	-Fromage fondu.
COWBELL	-Fromage fondu.

Source : document interne de la direction de production.

À partir du tableau ci-dessus nous remarquons la diversification des produits offerts par Promasidor Djazair, cependant, grâce à ses fortes capacités de production elle couvre l'ensemble du territoire national.

Structure organisationnelle de PDZ

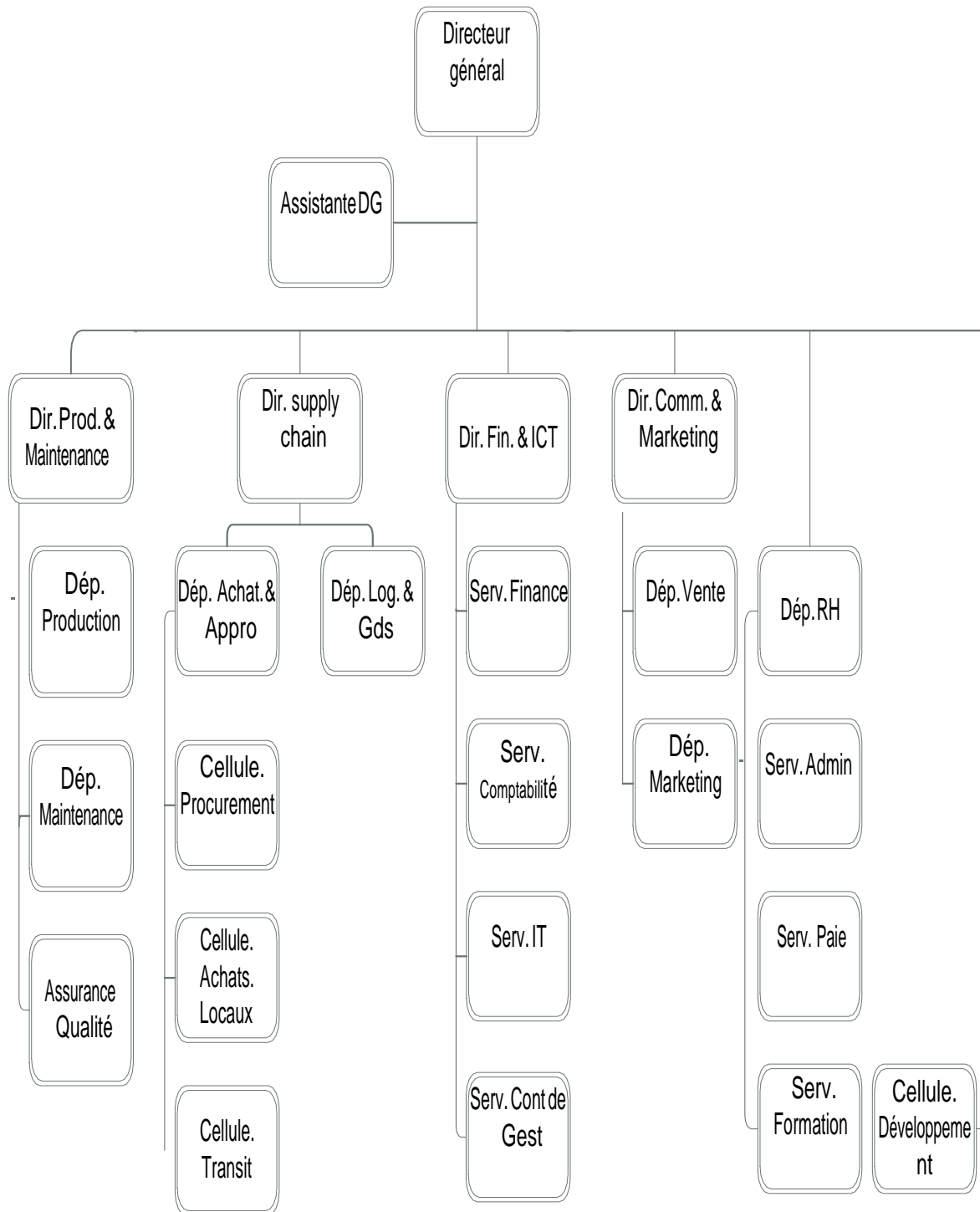
En ce sens, le nouvel organigramme de l'entreprise PDZ a été déposé en 2016, et qui s'articule autour de la présentation des différents axes suivants :

- Direction commerciale et marketing,
- Direction production et maintenance,
- Direction des opérations (supply chain), avec le département Logistique et Gestion des stocks,
- Direction Finance et ICT, avec le service contrôle de gestion et contrôle budgétaire,

- Cellule développement (rattachée à la DG),
- Département des ressources humaines et développement talents.

La structure de l'entreprise est illustrée par l'organigramme ci-dessous :

Figure n°12 : Structure générale de la SARL PROMASIDOR DJAZAIR 2019



Source : organigramme remis par la direction Générale.

L'entreprise PDZ est constituée de ces principales directions :

Direction commerciale et marketing

La direction commerciale de PDZ est organisée fonctionnellement en deux départements comme suit :

Département Vente :

PDZ a trois principaux sites de vente : site d'Alger, Oran et Sétif. Ils sont chargés 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 présentés 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, négocie et répond à leurs commandes dans les délais ;
- *La résolution des problèmes en cas de réclamation des clients ;
- *Gestion des entrepôts, des stocks produits finis ;
- *Il traite les commandes, les cotations, la sélection des transporteurs qui seront chargés de transporter le stock vendu vers les clients ;
- *L'écoute et le suivi des clients.

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. Le département marketing définit et pilote la stratégie de croissance de l'entreprise et cela par :

- *Définir le positionnement des marques PDZ et de l'ensemble de ses produits ;
- *Déterminer les objectifs et moyens pour développer la notoriété des marques PDZ, sa position concurrentielle et sa connaissance client ;

*La gestion des sites WEB de foires et expositions, journées d'études...

*L'insertion publicitaire dans les quotidiens, revues économique...

Les deux départements suscités travaillent en cohérence, par exemple, le département commercial utilise les résultats des études de marché faites par le département Marketing, ainsi que ses réalisations pour effectuer ses prévisions en vente, à noter que ce département établit un budget vente annuel, qui est l'élément déclencheur de la production et donc des besoins en approvisionnements pour l'entreprise.

Il est à noter aussi, qu'il arrive au département commercial de réviser son budget annuel au cours de l'année, surtout pour le lait en poudre Loya, et ce pour les difficultés en prévision qu'il rencontre pour ce produit, les ruptures imprévisibles du lait sur le marché Algérien fait booster d'une manière remarquable les ventes de Loya du fait que le consommateur Algérien opte pour le lait en poudre comme produit substitutionnel.

Direction production et maintenance

Cette direction rassemble trois importants départements :

Département production :

C'est l'un des organes essentiels de PDZ, il englobe l'ensemble des ateliers à Guerrouaou et Chéraga qui ont comme fonction de transformer les matières premières et composants selon un planning et un budget définis en produits finis vendus aux clients.

Comme cité auparavant, le planning de production (Budget production) est établi en fonction du budget vente qui est inséré dans le système d'information de PDZ (ERP Navision), le volume de production est calculé depuis les volumes ventes prévisionnelles, et ce, grâce aux nomenclatures prédéfinies sur Navision (recettes des différents produits finis avec tous les ingrédients et packagings nécessaires en quantité).

Le département maintenance :

Recouvre les activités d'entretien curatif ou préventif, de réparation de matériels et la gestion des pièces de rechange ainsi que les travaux bâtiments.

Assurance Qualité :

Qui s'en charge de l'ensemble des actions entreprises pour garantir aux acteurs externes (clients, distributeurs, partenaires,...) un niveau de qualité attesté par une norme ISO. Cela englobant 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. 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. Il s'occupe aussi de la rédaction des cahiers des charges, des procédures et d'une démarche de certification du respect de la mise en œuvre de ces procédures et des éléments de la norme ISO choisie.

Direction des opérations (supply chain)

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 chez des fournisseurs qui ont été sélectionnés selon la procédure « Sélection fournisseur ». Aussi de s'assurer de la bonne gestion des stocks en terme de quantités et de conditions de stockage. La DOP est divisée en deux départements :

Département Achats et approvisionnement :

Trois différentes cellules composent ce département :

***Cellule procurement:** Elle a pour tâche principale le suivi quotidien des stocks à savoir matières première ou emballage et l'approvisionnement soit en local ou à l'étranger selon le niveau de stock et le besoin. Elle participe aussi de l'élaboration des PDP, la coordination entre les fournisseurs et le marketing concernant le développement et les différentes validations des projets (BAT, test, échantillons...)

***Cellule achat locaux :** qui s'occupe des achats locaux (matériels, fourniture de bureaux...) ainsi qu'à l'écoute des appels d'offre et la collaboration avec les différents départements de PDZ afin de définir le besoin en matériels et en service de PDZ.

***Cellule transit :** elle s'occupe des commandes en importation faites par la cellule procurement après leur arrivage au lieu de débarquement en Algérie (port/aéroport) jusqu'à

la livraison sur site de PDZ à savoir le dédouanement, les déclarations, et le transport livraison.

Département logistique et Gestion des stocks :

Le département logistique élabore et met en œuvre la politique de gestion des flux de matières premières, de produits finis ou semi-finis, depuis l'approvisionnement par les fournisseurs jusqu'à l'expédition vers les clients.

En amont de la production, il traite les commandes et assure la gestion et la tenue physique des magasins de stockage. Il participe au planning de production en garantissant la disponibilité des matières premières conformément aux besoins de production.

En aval, il organise les expéditions et le transport des produits finis vers les clients.

Direction Finance et ICT

Celle-ci coordonne avec les autres directions pour une meilleure traçabilité des objectifs, elle comprend :

Le service finance :

Ce service est chargé de :

- *Réaliser des études de demande de crédit et émettre des recommandations sur l'acceptation ou le refus de prise en charge du dossier par les établissements de crédit ;
- *Traitement des demandes de paiement reçus par les différentes structures ;
- *Ce service est chargé de la gestion du commerce extérieur de Promasidor Djazair, il intervient quand il s'agit des opérations internationales ;
- *Il se charge des relations avec les banques pour assurer la réception de la marchandise achetée.
- *Examiner et analyser l'équilibre financier à court, moyen et long terme.

Le service comptabilité

est chargé de :

- *La tenue de la comptabilité selon les règles en vigueur et de sa mise à jour ;
- *Transmettre au groupe Promasidor des états comptable et financier après leur consolidation avec la comptabilité du Groupe ;
- *L'élaboration de tout document financier et comptable relatif à l'activité de PDZ ;
- *Etablir l'état de rapprochement bancaire ;
- *Assurer le suivi et l'exécution des opérations fiscales liées à l'activité de PDZ.

Le service IT :

Chargé de mettre à disposition des utilisateurs, des ressources informatiques et audiovisuelles communes, ce département offre une assistance personnalisée aux usagers et garantit la sécurité du système d'information de l'établissement, parmi ses principales missions :

- *Administrer et exploiter les serveurs administratifs et communs ;
- *Maintenir le parc informatique, planifier les interventions d'installation, de configuration et de dépannage de matériels mis à la disposition des différentes structures ;
- *Gérer le réseau informatique et faire évoluer l'infrastructure matérielle dans les deux sites Chéraga et Guerrouaou ;
- *Etablir les schémas du réseau informatique et de téléphonie ;
- *Gérer et administrer le site Internet de PDZ ;
- *Maintenir et faire évoluer le système d'information à PDZ : Navision, Ifassen, FIFO ;
- *Mettre en place une politique de sauvegarde et d'archivage des données.

Power pivot qui est un complément d'Excel avancé, et Power BI qui est un outil de Microsoft Office sert à calculer, et présenter des tableaux de bord de haute qualité avec des indicateurs parlants.

Service Contrôle de gestion et contrôle Budgétaire

Ce service rattaché à la direction générale a pour objectif principal d'optimiser la rentabilité financière et aider ainsi les instances dirigeantes à en définir la stratégie générale, parmi ses rôles :

- *La consolidation des Budgets des différentes structures. Une fois le budget consolidé est validé par la direction générale, ce dernier est inséré sur l'ERP (Navision), et par la suite se fait le suivi budgétaire en comparant chaque mois les charges réelles avec les charges prévisionnelles, chaque structure est appelé à justifier ses dépassements ;
- *La prise en charge mensuelle des inventaires des stocks ;
- *Apprécier les écarts entre les résultats et les objectifs fixés. Proposer à la direction des actions à mettre en place pour y remédier ;
- *Fournir à la direction générale et au groupe Promasidor des informations financières fiables et utiles au développement de la stratégie de l'entreprise.

Département des ressources humaines et développement talents

Son rôle est d'élaborer et de mettre en œuvre la politique ressources humaines de manière à ce qu'il assure la cohérence entre la stratégie d'entreprise et les compétences en place, il est rattaché à la direction générale et se compose de trois services :

Le service Administration et discipline :

Supervise la gestion administrative, la réception et le contrôle des dossiers administratifs, la gérance de la carrière administrative, les différents congés, l'assiduité, et la discipline des agents. Ses outputs constituent essentiellement les éléments de paie.

Service Paie :

Utilise les outputs du service précédent qui représentent ses inputs pour le calcul de la paie après leur traitement (exemple : absences justifiées, absences à défalquer du salaire, congé exceptionnel, congé de maladie ...etc.).

Service Formation et développement des talents :

Parmi ses taches principales, prévoir et recruter les besoins en ressources humaines, assurer la formation continue selon les besoins de chaque structure, développer les compétences pour acquérir de nouveaux savoir-faire, ainsi que la gestion de carrière individuelle.

Cellule développement

Elle est directement rattachée à la direction générale et elle est chargée de :

- *La recherche continue des nouvelles recettes pour l'amélioration de gamme de produits existants ;
- *Le développement des nouvelles marques ;
- *Le développement du packaging de PDZ ;
- *La gestion et le suivi des projets entre les différents départements via des logiciels (ProjeQtor).

1-3-4 Les facteurs de réussite de PROMASIDOR DJAZAIR

Les facteurs clés qui ont aidé l'entreprise d'être le leader dans son domaine sont :

- *Prix et marges attractifs ;
- *Qualité de produits et du packaging ;
- *Connaissance du consommateur ;
- *Support marketing massif ;
- *Proximité avec les clients ;

- *Dynamique et compétences de la force de ventes ;
- *Efforts merchandising structurés ;
- *Garanties et crédibilité PDZ ;
- *Présence continue en AG et superette / supermarché.

Section 02 : Déroulement du processus d'approvisionnement du cacao en poudre

Dans cette section nous aborderons les différentes étapes suivies par le département achat et approvisionnement pour l'approvisionnement d'un produit en import qui est le cacao en poudre alcalinisé.

Les sources d'approvisionnement de PDZ :

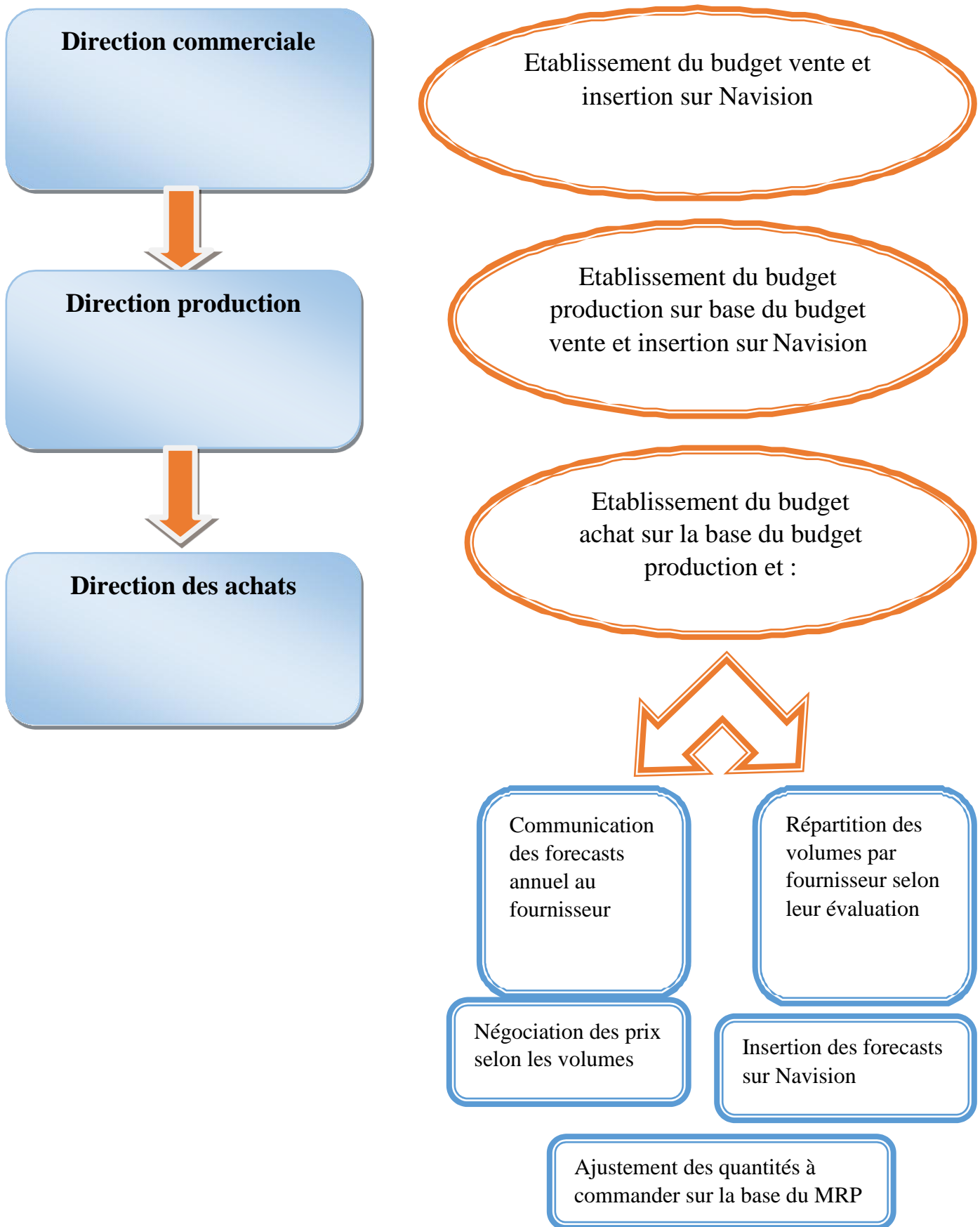
Pour assurer sa production, l'entreprise PDZ s'approvisionne en matières premières, emballages, et fournitures indispensables au processus de sa production.

Ces matières premières, fournitures et emballages sont importés ou achetés en local.

les procédures d'approvisionnement :

Pour la satisfaction de ses besoins en matières premières, emballages et fournitures, PDZ passe par des procédures conformes au processus d'approvisionnement.

Figure N°13 : Identification du besoin des intrants production



Source : élaboré par nous même à partir de document interne de l'entreprise PDZ

La direction commerciale s'occupe de l'élaboration du budget de vente et son insertion sur le logiciel Navision, ainsi le fait la direction production en insérant un budget production sur la base du budget vente, quant à la direction des achats, elle établit le budget achat sur la base du budget production et la répartition des volumes par fournisseur ainsi la communication des prévisions annuels au fournisseur pour en arriver à un ajustement des quantités à commander sur la base du MRP.

2-2-1 Expression de besoin

Sur la base d'une réunion stock and sales programmée mensuellement entre le directeur de production, le directeur commercial, le directeur de supply chain, le directeur général ainsi par tous les managers de PDZ les objectifs de vente ainsi de production sont fixés.

De plus, ces objectifs vont être convertis en besoin de matières premières.

Sur ces besoins le service achat et approvisionnement se base pour le placement des commandes. Cette méthode s'appelle MRP (Material resources planning), et en PDZ ils utilisent le POWER BI comme un outil de planification de commandes.

Par ailleurs, Chaque acheteur surveille quotidiennement le niveau de stock de tous ses produits pour exprimer son besoin,

D'autres supports sont mis en place pour aider l'acheteur à décider ces commandes, à :

* Des réunions hebdomadaires,

- PDP : élaboration du plan de directeur de production,

- Réunion MP : qui permet de voir le niveau de stock minimum ainsi que l'état d'avancement des commandes en cours.

* Des prévisions annuelles saisis en fin d'année qui se transforment en alerte de placement de commande.

Dans notre cas nous avons choisis un produit stratégique qui présente un ingrédient principal de trois (03) produits finis (Twisco chocolat en poudre, pâte à tartiner et madeleines.) avec des importants pourcentages dans la nomenclature de ces produits et qui est **le Cacao en poudre alcalinisé.**

Ce processus d'approvisionnement en cacao est comme suit :

2-2-2 la demande d'achat (Etablissement des contrats) :

Le cacao est un produit difficile en terme de qualité de sa matière première (grains), pour cela pdz et depuis la création de la marque TWISCO il y'a 16ans a fixé l'objective d'avoir un bon cacao, pour cela elle s'engage avec son fournisseur principal CARGILL des contrats de couverture annuelles en N-1.

Ces contrats discutent quatre grands points:

- Quantités,
- Prix, tout en respectant la fourchette des prix,
- La période de chargement,
- La compagnie de chargement.

Placement de la commande et demande de la facture Pro forma :

L'acheteur a comme mission principale pour l'achat de cacao de relancer le fournisseur deux (02) mois avant la période de chargement déjà fixé sur le contrat, et ce en demandant une facture pro forma qui doit contenir les mentions obligatoires ci-dessous :

- Coordonnées du fournisseur,
- Coordonnées complètes et correctes du Promasidor,
- Un numéro et une date,
- La quantité,
- Le prix en détail, FOB, Fret et le total en mentionnant la monnaie utilisée,
- Les modalités de paiement (Généralement des remises documentaires),
- L'incoterm (Généralement CFR),
- Date exacte de chargement,
- Le poids net et brut,
- Cordonnées bancaire.

Cette pro forma suit les contrats établis en N-1.

le bon de commande :

Le besoin se transforme en bon de commande une fois que la facture pro forma est validée par le département approvisionnement et achat, ce bon doit être paraphé par : la coordinatrice achat, le manager achat et le directeur supply chain. (Voir annexe 01)

Le service approvisionnement et achat transmet le bon de commande accompagné de la pro forma validée à l'assistante du directeur général pour la signature par ce dernier et à l'enregistrement.

L'assistante du directeur général transmet le bon de commande signé au service approvisionnement. Ensuite le service approvisionnement et achat transmet ce bon de commande à la trésorerie pour définir la banque domiciliaire sur laquelle la transaction se fera. Et enfin le bon de commande sera transmet au fournisseur avec la liste des documents requis qui est :

- 03 factures commerciales définitives,
- 03 Connaissements (BL),
- Certificat d'origine émis par la chambre de commerce du fournisseur,
- Certificat de conformité,
- Certificat d'analyse,
- Certificat de contrôle qualité,
- Liste de colisage,
- Fiche technique.

Validation des documents et réception de Pli bancaire :

Juste après le chargement le fournisseur transmet au service approvisionnement le brouillon des documents demandés. Ces derniers feront l'objet d'une vérification très exacte et par la suite une validation s'ils sont conforme et contiennent toutes les mentions requises par la banque et la douane algériennes.

Une fois la validation de ce draft de documents, l'acheteur donne le feu vert au fournisseur pour envoyer les originaux à la banque.

Après la validation des documents, il est à l'acheteur de faire une opération de pré-domiciliation sur une plateforme mise en place par la banque et ce afin d'avertir cette dernière que les documents vont arriver.

A la réception des documents à la banque, l'acheteur reçoit l'alerte de chez sa banque pour présenter des engagements de domiciliation et de non revente en état en plus de l'ordre de virement, ses documents seront établis par l'acheteur et communiqués par la trésorerie.

La trésorerie à son tour, négociera un délai minimum pour obtenir le pli bancaire domicilié pour le transmettre à l'acheteur. Une fois reçu, il sera transmis sans retard à la cellule transit.

Il est à noter que parmi les objectifs de cette étape est :

- Eviter les erreurs sur les documents en validant un draft avant l'envoi à la banque,
- Essayer d'obtenir le pli bancaire avant que la marchandise arrive au point de débarquement afin d'éviter tout type de frais supplémentaires de magasinage.

Le dédouanement :

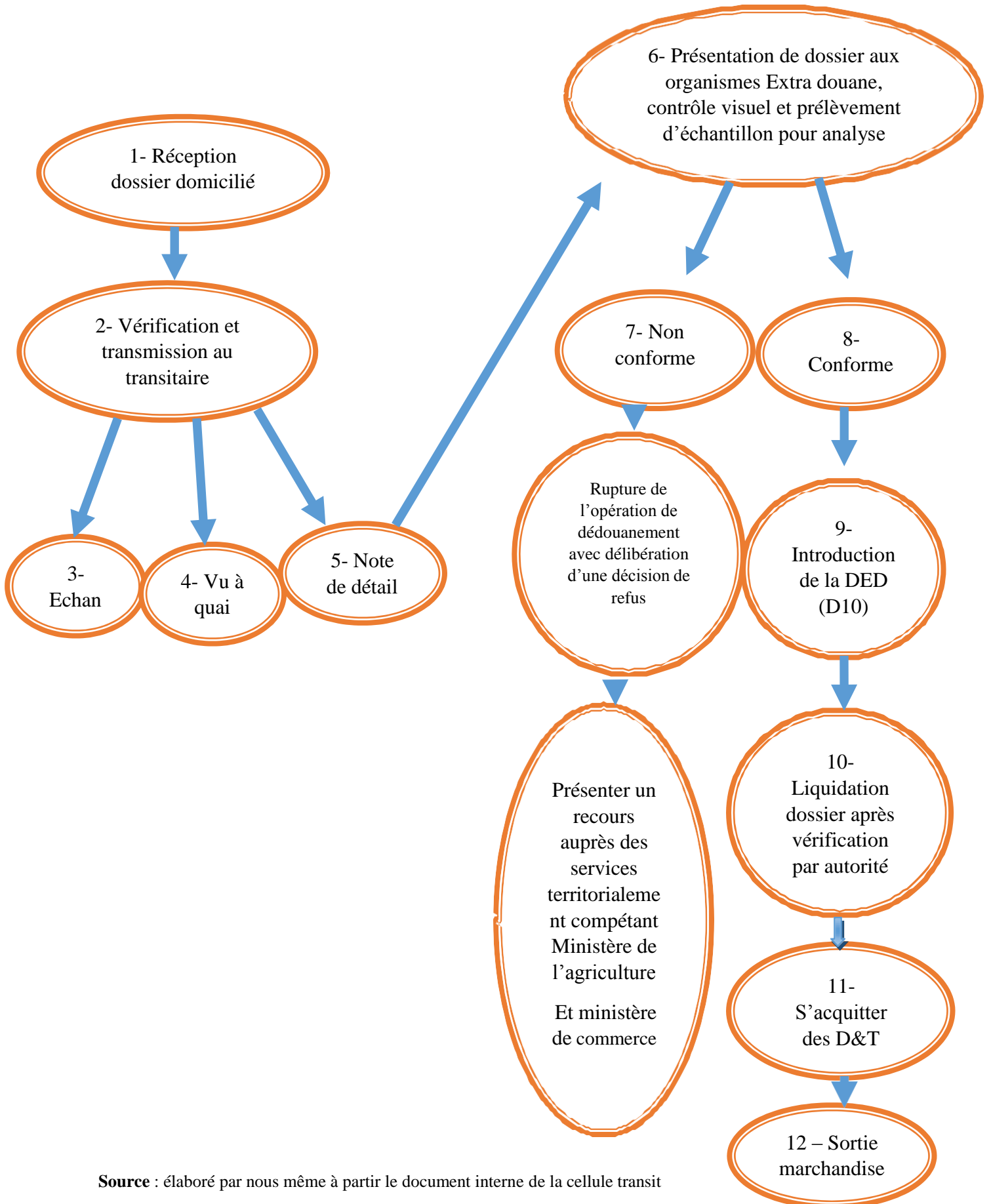
Après la domiciliation du dossier, le service transit qui s'occupe de dédouanement.

Le service transit est le lien entre PDZ et le transitaire, il assure le support au département approvisionnement pour :

- La détermination de nomenclatures douanière en afférent les régimes, position tarifaire douanière adéquate à la nature des produits importés est mettre en évidence les avantages en fonction des origines marchands,
- fournir les critères de sélection pour le choix de la compagnie maritimes,
- validation des dossiers divers en import,
- faire respecter les délais de dédouanement régis par la législation et conventions.

La figure ci-dessous illustre le processus de dédouanement (transit) du cacao en poudre et qui est pratiquement le même pour tous les produits

Figure °14 : processus de dédouanement de Promasidor Djazair



Source : élaboré par nous même à partir le document interne de la cellule transit

Une fois le dossier domicilier est bien reçu, le responsable transit de PDZ est chargé de la vérification de ce dernier a fin de le transmet au transitaire.

Après l'interprétation de D10 (Note de détail), le transitaire fait une présentation de dossier aux organismes extra douane pour analyser l'échantillon prélevé.

Dans le cas d'une conformité d'échantillon prélevé, l'autorité douanière permet à la sortie des marchandises. Dans le cas de non conforme une rupture de l'opération de dédouanement (marchandise refusée).

la réception :

Dès la sortie de la marchandise du port, le service logistique s'occupe de :

- valider la réception (signature suivie de sa griffe et de la date) sur le bon de livraison du fournisseur et transmettre une copie au service supply chain management,
- renseigner les quantités reçues sur ERP NAVISION, imprimer le bon de réception Promasidor (signature suivie de sa griffe et de la date),
- transmettre une copie au service supply chain management.

Paiement :

Le terme de paiement doit être identique ce qui a été négocié sur le contrat, le transfert des fonds se fait par la banque dans un délai de 7 jours en respectant le terme soit à vue ; dès la réception des documents (remise documentaire à vue) ; soit différé exemple remise documentaire à 60 jours date BL et à cette étape c'est à l'acheteur de transmettre le Swift de paiement au fournisseur.

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

Dans cette section nous présenterons au premier lieu la méthodologie que nous avons suivie pour répondre à notre problématique ainsi pour vérifier nos hypothèses. Le second est consacré à l'analyse des résultats et aux recommandations.

Démarche méthodologique de l'enquête :

Pour mieux cerner notre problématique et pour bien mener notre étude, nous avons élaboré une étude qualitative ainsi qu'employer une démarche méthodologique adaptée à la nature de notre recherche.

3-1-1 l'approche de la recherche :

Nous avons opté une approche qualitative dans notre recherche.

La recherche qualitative est souvent caractérisée par une évaluation en profondeur

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

-Les études de recherche qualitative sont conçues pour recueillir des informations significatives et en profondeur. Ces informations deviendront éventuellement des hypothèses qui seront testées quantitativement. Les études quantitatives visent essentiellement l'observation de la fréquence des opinions analysées.

-Les interviews en recherche qualitative sont beaucoup plus longues qu'en recherche quantitative parce que les réponses aux questions demeurent ouvertes. Les études qualitatives visent essentiellement la compréhension des logiques qui sous-tendent les opinions de tel type de population sur un certain sujet.

outils de recherche

L'entretien (le guide d'entretien) a été le principal outil qualitatif dans notre étude. Cet outil a été utilisé avec quelques responsables de l'entreprise PROMASIDOR DJAZAIR, pour le but de confirmer ou infirmer les hypothèses.

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

Définition de l'entretien :

Appeler entretien, interview ou encore entrevue est : « Un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé », il est défini encore comme un « procédé d'investigation utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec des objectifs fixés»¹

L'entretien est une démarche scientifique pour le but de collecter des informations Précis autour des sujets traités en profondeur.

Types d'entretien :

Il existe plusieurs types d'interviews dont on peut faire usage selon les buts visés, l'étape de la recherche, le niveau de profondeur de l'information désirée, le genre d'information désirée, à savoir :²

Entretien non directif :

Il y a généralement un thème central décomposé quelques principaux sous-thèmes déterminés à l'avance et sur lesquels on fait parler, tour à tour, l'interviewé. Ce type d'interview est donc un peu plus structuré et le degré de liberté y est un peu plus réduit. On y recourt pour une recherche d'informations ou d'opinions de niveau assez général en vue.

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

Entretien semi directif :

Elle se rapproche du précédent mais le degré de liberté est plus réduit : l'interrogé aura à répondre le plus directement possible à des questions précises(mais qui restent tout de même assez larges);il ne doit pas dévier du cadre de chaque question ni associer librement selon son inspiration comme dans les types d'entretiens précédents.

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

Entretien directif :

C'est la forme d'interview où le degré de liberté est le plus réduit, c'est presque un questionnaire que l'on fait passer oralement. Toutes les questions sont prévues et non

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

²Idem, pp, 72.74.

Majoritairement improvisées au fil de la discussion comme dans les cas précédents. Le but visé avec ce type d'entretien est la vérification de points précis ou le recueil d'éléments d'information de détail. Ce type permet d'approfondir le sujet de recherche.

Parmi les différents types d'entretien nous avons choisi l'entretien semi directif qui consiste à élaborer un guide d'entretien.

Le guide d'entretien

Présentation du guide d'entretien :

Dans l'objectif d'avoir des informations pertinentes pour réussir notre étude et mieux comprendre le processus d'approvisionnement, nous avons fait un guide d'entretien semi directif par le moyen de face à face avec des personnes qui contribuent au déroulement du processus d'approvisionnement, elles ont les statuts suivants :

- *le manager des achats et approvisionnement,
- *la coordinatrice des achats et approvisionnement (responsable de service approvisionnement et achat de matières premières et emballage),
- * le superviseur des achats.

les composants du guide d'entretien :

Notre guide d'entretien (voir annexe n°02) est composé de trois axes suivants :

- Axe N°01 : présentation des personnes interviewées,
- Axe N°02 : le Processus d'approvisionnement de l'entreprise PROMASIDOR DJAZAIR,
- Axe N°03 : la sélection des fournisseurs, étape cruciale en matière d'approvisionnement, et perspectives d'améliorations.

le déroulement de l'entretien :

***La date :**

Notre guide d'entretien s'est fait le dimanche 19 mai 2019 au niveau de direction des opérations à Guerouaou (Boufarik).

***Le Lieu :**

Notre entretien s'est déroulé au bureau de chaque interviewé.

***La période :**

Nous avons consacré un temps suffisant auprès de chaque interviewé dont 25 minutes avec le manager supply chain, 20 minutes avec la coordinatrice des achats et approvisionnement et 20 minutes avec le superviseur achats.

Présentation et Analyse des résultats

Notre guide d'entretien contient 15 questions, ils sont présentés ci-dessous :

• 3-4-1 Axe 01 : Présentation des personnes interviewées

➤ **1- En tant que cadre au sein de l'entreprise PDZ, quel poste occupez-vous au sein de cette entreprise ?**

Le manager supply chain :

Je suis le manager des achats et d'approvisionnement de l'entreprise PDZ.

La coordinatrice des achats et des approvisionnements :

Je suis la coordinatrice des achats et d'approvisionnement de l'entreprise PDZ

Le superviseur des achats et des approvisionnements :

Je suis le superviseur des achats et des approvisionnements de l'entreprise PDZ.

2- Depuis quand vous occupez ce poste ?

Le manager supply chain :

J'ai intégré Promasidor en fin 2010 en tant qu'assistant achat et approvisionnement et par la suite j'ai évolué.

Je suis manager des achats depuis 2016.

La coordinatrice des achats et des approvisionnements :

Depuis 2ans.

Le superviseur des achats et des approvisionnements :

J'ai intégré pdz en 2015 en tant que chargée d'achat et j'ai occupé le poste du superviseur achat et approvisionnement en juillet 2018.

3- Quelles sont les tâches qui vont sont attribuées ?

Le manager supply chain :

- Je suis à la tête de 04 sous départements au niveau des achats et d'approvisionnement :
- **Cellule Procurement** : c'est le bureau qui s'occupe aux approvisionnement et achats des matières premières et emballages,
- **Cellule achats locaux** : c'est le bureau qui s'occupe aux achats des fournitures de bureau et matériels,
- **Cellule transit** : c'est les personnes qui s'occupent au dédouanement de la marchandise, ce sont eux qui sont responsables de renouveler les différents agréments de l'importation

- Ainsi un quatrième bureau qui est en charge de la facturation des achats.
- Animation des plannings opérationnels (PDP, réunion de stock & sales..),
- Suivi de la traçabilité des opérations logistiques,
- Gérer les approvisionnements locaux et internationaux,

La coordinatrice des achats et des approvisionnements :

- Animer les plannings opérationnels à courts et à moyens termes,
- Suivre les stocks de matières premières et emballages,
- Gérer et optimiser les achats,
- Gérer les non conformités et retours fournisseurs.

Le superviseur des achats et des approvisionnements :

Mes tâches se résument comme suit :

- La préparation et la confirmation des bons de commande fournisseurs ainsi que la préparation des contrats et conventions d'achats,
- Suivre les commandes,
- Assurer la veille des fournisseurs (information sur les fournisseurs courants et potentiels),
- Assurer la communication entre la cellule transit et cellule procurement,
- Communiquer de manière préventive aux départements concernés l'état des stocks,
- Préparer les réunions stock & sales et PDP en récoltant les données nécessaires à l'animation de la réunion.

Analyse :

Le manager des achats, la coordinatrice achat, et le superviseur achat sont chargés d'assurer le bon déroulement du processus d'approvisionnement.

Ils assurent la disponibilité des matières premières et emballages nécessaires à la production au moindre cout et au bon moment.

- **3-4-2 Axe 02 : le processus d'approvisionnement de l'entreprise PDZ**
- **pouvez-vous me définir en quoi consiste le processus d'approvisionnement ?**

Manager supply chain :

Le processus d'approvisionnement est un ensemble d'activités qui permettront à l'entreprise d'acquérir les biens dont elle a besoin pour assurer la continuité de sa production.

Au sein de notre entreprise, le processus d'approvisionnement consiste au premier lieu de l'émission d'un budget de vente établi par la direction commerciale, ce budget est traduit en plan de production, sur la base de ce dernier l'approvisionneur détermine ses besoins en matières premières et emballages, sur cette base le service approvisionnement est chargé de faire des forecasts à fin de déterminer les quantités souhaitées.

Analyse :

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

Au sein de l'entreprise PDZ, La direction commerciale s'occupe de l'établissement du budget de vente qui se traduit en plan de production.

Sur cette base le service approvisionnement et achat décide les quantités à commander.

- **2- Quelles sont les différentes étapes que vous entreprenez pour vous approvisionner ?**

Superviseur des achats et des approvisionnements :

La première étape du processus d'approvisionnement consiste à l'expression des besoins, cette étape est dépendante du budget d'achat qui est défini par le service commercial pour définir les quantités souhaitées, en suivant le stock et selon le MRP l'approvisionneur choisi le fournisseur et lance ses commandes en établissement le bon de commande, ensuite ce dernier est chargé de suivre la commande lancée.

Une fois la marchandise est arrivée, la cellule transit de PDZ qui s'occupe de dédouanement de cette dernière.

Analyse :

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

- expression des besoins,
- Définir les quantités à commander,
- lancer des appels d'offres pour trouver le meilleur fournisseur qui pourrait mieux répondre aux exigences de la commande,

- contacter le fournisseur choisi,
- établissement du bon de commande,
- suivi de la commande,
- le dédouanement,
- la réception.

- **3- le service dédié aux approvisionnements est-il étroitement lié aux autres services de l'entreprise à savoir : production, commercial... ? Si oui quel est l'impact de celle-ci sur les autres ?**

Manager supply chain :

Le service procurement (approvisionnement) de l'entreprise PDZ à un rapport très étroit avec les autres services (production, le service commercial, ainsi avec le service qualité). C'est lui le responsable de faire fonctionner la production, il traite les non conformités avec le service qualité, ainsi qu'il développe les emballages en terme de visuel et caractéristique avec le service marketing.

Une gestion optimale d'approvisionnement à un impact positif sur la fonction production, cette dernière évite les ruptures de stocks ainsi les surstocks.

Une bonne maîtrise d'approvisionnement influe positivement sur la fonction commerciale (augmentation de la marge commerciale).

Analyse :

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

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

- **4- Pensez-vous que les activités de service approvisionnement de PDZ sont-elle en cohérence avec les autres services ?**

Superviseur des achats et des approvisionnements :

Oui, les activités de service procurement sont cohérentes avec les autres services.

Un plan de production (PDP) établis au niveau des achats chaque semaine en collaborant avec la direction production et la direction commerciale.

Analyse :

Au sein de l'entreprise Promasidor Djazair, Les activités de service des approvisionnements sont cohérentes avec d'autres services de l'entreprise.

Pour l'élaboration du plan de production, une réunion est faite au niveau des achats avec la direction production et la direction commerciale.

➤ **5- Quel est l'impact de ce processus sur l'efficacité de l'entreprise ?**

Manager supply chain :

Le processus d'approvisionnement joue un rôle indispensable au sein de l'entreprise PDZ, il est en étroite collaboration avec le commercial, il est nécessaire dans la supply chain.

Une bonne gestion de ce processus influe positivement sur l'efficacité de l'entreprise, elle permet une meilleure perception de l'image de l'entreprise (la conformité des matières premières et emballages achetés) ainsi un effet positif sur le profit à partir de l'optimisation des couts d'achats.

Analyse :

Au sein de l'entreprise PDZ, le processus d'approvisionnement un maillon très important en amont de la chaine logistique.

Pour améliorer l'efficacité, le service approvisionnement fait des efforts en assurant la disponibilité des matières premières et emballages au bon moment, au moindre cout, au bon endroit et avec une bonne quantité.

➤ **6 -disposez-vous de moyens nécessaires tels que des logiciels, afin de maîtriser ce processus d'approvisionnement ?**

Manager supply chain :

L'entreprise PDZ dispose des données informatisées tels que **ERP NAVISION** et **POWER BI**, à travers les quels l'approvisionneur peut savoir à quel moment il faut lancer sa commande pour éviter les ruptures.

ERP NAVISION est un logiciel de planification, il permet de faire des forecasts avant le lancement de la commande, ce logiciel est étroitement lié au **POWER BI** qui permet de suivi hebdomadaire du stock.

Analyse :

Pour éviter les ruptures de stocks et les surstocks, PDZ dispose des logiciels spécifiques tels que le **POWERBI** et **NAVISION**, ces derniers permettent à l'approvisionneur de connaître l'état de son stock pour lancer ses commandes.

➤ **7- Selon vous quelles sont les principales contraintes ?**

Manager supply chain :

La contrainte la plus rencontrée au sein de notre entreprise réside dans le retard de dédouanement de la marchandise qui incite des couts de stocks des conteneurs(frais supplémentaires), le changement de planning de production et le changement fréquent des prix de matières premières et emballages (instabilité des prix) au second lieu, ainsi que le problème de qualité des matières achetées en local.

Analyse :

Les couts de stocks des marchandises importées aux ports de débarquement ainsi que l'instabilité des prix d'achat, et la qualité des matières achetées en local ainsi les retards constituent des contraintes qui freinent le bon déroulement de la chaine logistique.

• **3-4-3 Axe 03 : la sélection des fournisseurs étape cruciale en matière d'approvisionnement et perspectives d'améliorations**

➤ **Comment qualifiez-vous vos fournisseurs ? Et sur quelle condition ?**

Superviseur des achats et des approvisionnements :

Les entrants de la production (matières premières et emballages) peuvent avoir un impact sur la conformité du produit fini, pour cela tous les fournisseurs sont soumis aux procédures internes de sélection et d'évaluation annuelle.

Une fois le fournisseur est sélectionné, une visite pourrait être programmée pour rencontrer le fournisseur et évaluer sa capacité de répondre aux besoins de PDZ, par ailleurs on demande un échantillon plus la fiche technique pour tester le produit et le valider.

Si les résultats sont satisfaisantes un test industriel est requis, pour l'effectuer on demande nous devons placer une commande test.

Analyse :

L'optimisation des achats de matières premières et emballages influe positivement sur la conformité du produit fini. Pour la satisfaction de ses clients PDZ évalue le fournisseur

sélectionné à la base de sa capacité de répondre à ses besoins (prix, quantité, test de qualité, délai, conditionnement.)

➤ 2- Quelle modalité d'évaluation des fournisseurs appliquez-vous ?

Coordinatrice des achats :

Une évaluation semestrielle est faite pour tous les fournisseurs de PDZ, cette évaluation basée sur :

- qualité du produit et/ou prestation,
- rapport qualité/prix,
- qualité de conditionnement,
- respect des délais de livraison,
- promptitude et la précision de l'offre,
- interrelation avec le prestataire,
- conformité des documents de livraison,
- réponses aux sollicitations.

Analyse :

L'évaluation se fait systématiquement après plusieurs achats chez un seul fournisseur, elle est faite semestriellement pour tous les fournisseurs.

En collaboration avec le service des achats, le service logistique et le service qualité une fiche d'évaluation fournisseurs est faite à base des critères, les plus importants parmi ces critères sont les couts, vient ensuite tous les délais relatifs à cette étape, ainsi la conformité de la matière première par rapport aux exigences spécifiés.

➤ 3- après cette évaluation, comment classez-vous les fournisseurs du PDZ ?

Superviseur des achats et des approvisionnements :

Les critères de l'évaluation des fournisseurs, sont numérotés selon un barème 1,3 ou 5 points représentant le degré de satisfaction comme suit :

- 1-mauvais
- 3-peu satisfaisant
- 5-satisfaisant

A partir de ce barème un taux total est calculé, celui-là permet de classer le fournisseur selon différentes classes A, B ou C prédéfini par le service approvisionnement dans le but

d'avoir une décision finale de l'évaluation de chaque fournisseur à savoir (voir annexe N°01).

Analyse :

La classification des fournisseurs du pdz se fait à travers une notation donnée sur les critères d'évaluation de ses derniers (satisfaisant, peu satisfaisant, mauvais), et à partir du total des notes obtenues un classement s'établit comme suit :

- Fournisseur privilégié à conserver,
- Fournisseur moyen à surveiller,
- Mauvais fournisseur à statuer.

➤ **4- dans le cas où vous n'aviez pas fait un bon choix, comment allez-vous y remédier ?**

Manager supply chain :

Le métier d'un approvisionneur est très flexible, l'approvisionneur confronte souvent des difficultés en externe (blocage au niveau de la douane, retard de délais de livraison, non-conformité du produit commandé..) ces difficultés causent une rupture de stock.

Afin d'éviter ces ruptures on doit faire un plan de directeur de production chaque semaine ainsi un suivi journalier et avoir toujours un stock de sécurité. S'il ya une rupture de matières premières on doit changer le plan de production et remplacer un autre produit.

Analyse :

Au sein de l'entreprise PROMASIDOR DJAZAIR, Les causes des ruptures de stocks sont généralement en externe (problème chez les fournisseurs, la douane..). Dans le cas d'une rupture de stock, le service approvisionnement communique la direction production ainsi que la direction commercial pour en arrivant à un changement du plan de production.

➤ **5- Quels sont vos plans d'action futurs ?**

Manager des achats :

Nos plans d'actions futurs résumés comme suit :

- faire plus de saving,
- pousser l'équipe de faire plus d'économie,
- changement de l'incoterm (de CFR à FOB) en raison d'optimisation du coût d'achat en minimisant les coûts de transport.

Superviseur des achats :

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

Analyse :

En se référant aux réponses données, la mise en place des KPI d'achat et le changement de l'incoterm sont les plans d'action futurs les plus importants du service approvisionnement et achat de l'entreprise PDZ.

Analyse synthétique de l'enquête :

Après avoir dépouillé et analysé chaque question de notre entretien semi directif sur le terrain, nous mettons en évidence les résultats suivants :

- La gestion d'approvisionnement de l'entreprise PDZ est bonne, elle répond efficacement aux besoins de l'entreprise
- Un processus d'approvisionnement performant contribue d'une façon importante dans :
 - l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise,
 - l'efficacité de l'entreprise,
 - l'augmentation de profit.
- Le service approvisionnement au sein de l'entreprise PDZ est étroitement lié aux autres services et il a un impact positif sur :
 - L'efficacité de la production, (le respect de délai permet d'éviter les ruptures de stocks donc la continuité de la production).
 - L'efficacité commerciale, (respect des délais de livraison implique une meilleure satisfaction des besoins de la clientèle).
 - L'efficacité financière (à travers l'optimisation du cout de produit acheté).
- PDZ reconnaît l'importance et le rôle de l'homologation dans la fonction approvisionnement, pour cela elle applique un système sévère d'évaluation des fournisseurs qui permet de choisir les meilleurs et les fidéliser.
- On peut confirmer qu'un système d'évaluation des fournisseurs performant (mettre en place des critères d'évaluation rigoureux) contribue à l'amélioration de la qualité des produits achetés.
- La bonne relation entre l'entreprise et ses fournisseurs.

- La fiabilité et la répartition des tâches bien faites et largement accomplies par le service approvisionnement du PDZ.
- Suivi rigoureux du processus d'approvisionnement, de ce fait rarement qu'elle arrive aux ruptures de stocks.
- Le savoir-faire et l'expérience dans le domaine des achats et approvisionnements.
- Une meilleure traçabilité des produits achetés
- La disposition des systèmes informatique modernes (ERP NAVISION, POWER BI).
- Une étroite collaboration entre les différents services de l'entreprise.
- La dépendance aux fournisseurs étrangers en raison de l'inexistence des fournisseurs locaux de matières premières qui répondent à ses besoins.
- La lenteur d'exécution des flux documentaires dans la procédure achat.
- Les procédures douanières algériennes sévères qui génèrent des difficultés à l'entreprise.

Recommandations :

Pour optimiser la gestion des approvisionnements au sein de l'entreprise PRIMASIDOR DJAZAIR, nous proposons les suggestions suivantes :

- Chercher des fournisseurs locaux pour éviter les importations ainsi que le blocage de dédouanement de la marchandise.
- Mettre en place des KPI pour le calcul de la performance achat (évaluer les résultats obtenus et les comparer avec les objectifs fixés).
- Une diversification des fournisseurs afin d'assurer une stabilité quantitative de la matière première et emballage.
- Renforcer l'effectif au service approvisionnement en recrutant en interne ou en externe pour une meilleure maîtrise du processus d'approvisionnement.
- La constitution d'un stock de sécurité égale au besoin de consommation pendant la livraison pour éviter les ruptures des stocks et assurer la bonne continuité de la production.
- Mettre en place une cellule de veille technologique, ce qui permettra de tenir informer les responsables sur les technologies disponibles sur le marché afin de moderniser les achats.
- Mettre en place une gestion optimale pour mieux maîtriser les couts, cette dernière permet de calculer le cout de passation, le cout de possession et le cout de gestion.
- Réduire les flux documentaires dans la procédure achat.

Conclusion du chapitre :

Dans ce chapitre, nous avons essayé de concrétiser les différentes notions théoriques relatives à notre sujet de recherche présentées dans les chapitres précédents ainsi on a présenté les résultats issus de notre étude et des données recueillies sur le terrain qui nous ont permis d'analyser le processus d'approvisionnement de PROMASIDOR DJAZAIR.

D'après l'analyse des résultats, nous avons pu constater que la meilleure sélection et évaluation des fournisseurs joue un rôle crucial pour l'optimisation du processus d'approvisionnement.

Enfin, Nous avons proposé un plan d'actions futurs et des recommandations à PDZ pour l'amélioration et l'optimisation de son processus d'approvisionnement.

Conclusion Générale

Conclusion générale :

Dans un contexte concurrentiel, la fonction approvisionnement est considérée comme le poumon de toute entreprise, qui représente de plus en plus un enjeu majeur pour cette dernière quelle que soit son domaine d'activité. Elle se situe en amont de la fonction production dans le cycle d'exploitation de l'entreprise.

La réalisation de cette recherche avait pour but d'étudier le processus d'approvisionnement et l'analyser d'une entreprise multinationale qui occupe la place de leader dans son secteur, en l'occurrence, la SARL PROMASIDOR DJAZAIR.

Cela nous a mené à faire deux études, la première était une recherche documentaire où nous avons présenté les généralités de la logistique lors du premier chapitre, les fondements et les concepts clés de la gestion d'approvisionnement au second. La deuxième, s'inscrit dans le cadre d'une étude sur le terrain qui nous a permis de recueillir les données que nous avons ensuite analysé en suivant une méthodologie qualitative.

À l'issue de notre travail, nous avons essayé de démontrer que la sélection et l'évaluation des fournisseurs joue un rôle majeur dans la fonction approvisionnement.

La fonction approvisionnement c'est l'une des fonctions les plus importantes dans une organisation compte tenu de son apport à la réalisation de ses objectifs, donc l'analyse des approvisionnements et les étapes qu'il faut suivre par son processus, c'est une obligation pour l'entreprise afin d'atteindre leurs principaux objectifs en fonction de cout, délai et qualité souhaité.

En effet, pour garantir l'efficacité du processus d'approvisionnement nous devons connaitre et maitriser les différentes étapes principales qui lui sont propres

Parmi ces étapes, nous pouvons citer :

- Les prévisions (l'anticipation des programmes de l'entreprise),
- Les procédures d'achats,
- L'évaluation des fournisseurs,
- Le dédouanement de la marchandise,
- Le paiement.

Notre cas pratique au sein de département approvisionnement du Promasidor ainsi l'ensemble d'analyses qu'on ait fait, nous ont permis de confirmer toutes les hypothèses supposées au début de notre étude.

Parmi les obstacles rencontrés lors de notre recherche, nous avons :

- certaines informations et données importantes pour notre recherche, sont confidentielles.
- L'emploi du temps chargé des responsables du département approvisionnement.

A la fin de ce travail nous souhaitons que d'autres recherches viennent enrichir la nôtre en essayant de s'approfondir plus dans ce sujet et d'utiliser d'autres thèmes de recherche ayant une relation étroite avec le processus d'approvisionnement.

Bibliographie

Bibliographie :

Ouvrage :

BAGLIN (G) Et Alii : Management Industriel et Logistique, 6ème édition, Economica, Paris, 2013.

BELACEL (Saïd Mohamed), La Gestion Des Stocks, Edition Gestion, Alger, 1994.

BERNARD, (F) Et Salviac, (E) : Fonction Achat : Contrôle Interne Et Gestion Des Risques, Edition Maxime, Paris, 2010.

BEENNEEMAN (R) Et SEPARI(S) : Economie D'entreprise, Edition Dunod, Paris 2001.

BRUEL(O) : politique d'achat et gestion des approvisionnements, édition DUNOD, Paris, 1996

BRUEL, (O) Et MENAGE, (P) : Politique D'achat Et Gestion Des Approvisionnement, Edition Dunod, Paris, 2014.

DARBELET, (M) et autres : L'essentiel sur le management, édition BERTI, Alger, 2009.

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

Encyclopédie de la Gestion et du Management, édition DALLOZ, 1999, Paris.

FABRICE MOCELLIN : « Gestion des stocks et des magasins », Edition DUNOD, Paris, 2011.

GEORGES NAVEL « organisation et gestion de production » 4eme édition, Dunod, Paris, 2004.

LEENDERS, FEARON et NOLLET: la gestion des approvisionnements et des matières, Gaetan morin, éditeur, Paris.

LE MOINGNE(R) : Supplychain Management, Edition DUNOD, Paris, 2013.

MALM, (B) : Fonction Achat : Méthodes Et Exercices A L'usage De L'acheteur, Edition Ems, Paris, 2010.

Moulot, (Jm) Et Bernardin, (E) : Mesurer La Performance De La Fonction Achat, Edition Eyrolles, Paris

MORIN (Michel) : Comprendre la gestion d'approvisionnement, les éditions D'ORGANISATION, 2èmeédition, Paris 1985.

NAKHLA (M) : L'essentiel Du Management Industriel, Edition Dunod, Paris, 2006.

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

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

PELLEMANS (P), « Recherche qualitative en marketing », Boeck & Larcier, Paris, Bruxelles, 1999.

17- PERROTIN (R) : Le Marketing Achats : Stratégies Et Tactiques, 3ème Edition, Edition D'organisation, 2003.

PERSON (H), guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME/PMI, édition MAXIMA, Paris, 2003.

PIMOR (Y) Et FENDER (M) : Logistique, Edition DUNOD, 5ème Edition, Paris, 2008.

PIMOR (Y) Et FENDER (M) : « Logistique : Distribution, Production, Soutien » ,5ème Edition, Dunod, Paris 2010.

RAMBAUX(A), Gestion Economique Des Stocks, Edition Dunod, 2ème Edition, Paris.

THIERRY (R) : Optimisez Votre Chaîne Logistique, Edition Afnor, 2015.

ZERMATI (P) : La Pratique De La Gestion Des Stocks, Edition Dunod, 7eme Edition, Paris, 2007.

Travaux universitaires :

BELKACEM CHAHINEZ : Analyse de la chaîne logistique d'approvisionnement, mémoire de master en sciences commerciales, école de hautes études commerciales, Koléa, 2015.

BRIHI SARA : L'impact de la gestion de la logistique d'approvisionnement sur l'efficacité d'une entreprise industrielle, mémoire de master en sciences commerciales, école des hautes études commerciales, koléa, 2015

LABIDI AMINA : La contribution de la maîtrise des Approvisionnements à la performance logistique, mémoire de master en sciences commerciales, écoles des hautes études commerciales, Koléa, 2017.

Rapports et documents administratifs :

Document interne fournir par la direction générale.

Document interne fournit par la direction du production

Document interne fournit par la cellule transit.

Webographie :

[Http://www.explic.com/15212-commande.htm](http://www.explic.com/15212-commande.htm)

[Https://Www.Memoireonline.Com/09/09/2677/M_Objectifs-Et-Methodes-Du-Flux-Tendu-Au-Niveau-De-La-Production-Et-Du-Financement0.Html](https://Www.Memoireonline.Com/09/09/2677/M_Objectifs-Et-Methodes-Du-Flux-Tendu-Au-Niveau-De-La-Production-Et-Du-Financement0.Html)

https://www.memoireonline.com/04/12/5691/m_analyse-de-l-optimisation-des-flux-logistiques-comme-facteur-de-matrise-de-la-gestion11.html

<http://promasidor-dz.com/mission>

<http://promasidor-dz.com/nos-marques>

<http://rahliasma.tripod.com/cgi-bin/Chapitre%20III%20SECTION%20I.pdf>

<http://www.tbs-sct.gc.ca/report/orp/2007/mp-ga/mp-ga03-fra.asp>

Autres :

BRAHIM-DJELLOUL(M) : cours de management des achats, EHEC, Koléa, 2017.

OUBAHI(M) : cours de management des opérations de production, EHEC, koléa, 2018

RAHMANIA) : Cours De la Gestion Des Stocks, Ehec, koléa, 2017.

Listes des annexes

N°	Titres
01	Exemplaire d'un bon de commande
02	Le Guide d'entretien

Annexe N°02 : Le guide

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention d'un diplôme de master en sciences commerciales, option distribution et supply chain management à l'ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES D'ALGER, portant sur «l'analyse du processus d'approvisionnement», pour mener à bien notre recherche, nous avons l'honneur de solliciter votre contribution afin de bien vouloir répondre à nos questions.

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration.

⚡ les mêmes questions de l'entretien sont administrées à tous les interviewées

➤ Axe N°01 : Présentation des personnes interviewées

- 1- En tant que cadre au sein de l'entreprise PDZ, quel poste occupez-vous au sein de cette entreprise ?
- 2- Depuis quand vous occupez ce poste ?
- 3- Quelles sont les tâches qui vont sont attribuées ?

➤ Axe N°02 : Le processus d'approvisionnement de l'entreprise PDZ.

- 4- Pouvez vous me définir en quoi consiste le processus d'approvisionnement ?
- 5- Quelles sont les différentes étapes que vous entreprenez pour vous approvisionner ?
- 6- Le service dédié aux approvisionnements est il étroitement lié aux autres services de l'entreprise à savoir : production, commercial... ? Si oui quel est l'impact de celle-ci sur les autres ?
- 7- Pensez vous que les activités de service approvisionnement de PDZ sont elle en cohérence avec les autres services ?
- 8- Quel est l'impact de ce processus sur l'efficacité de l'entreprise ?
- 9- Disposez-vous de moyens nécessaires tels que des logiciels, afin de maîtriser ce processus d'approvisionnement ?
- 10- Selon vous quelles sont les principales contraintes ?

➤ Axe N°03 : La sélection des fournisseurs étape cruciale en matière d'approvisionnement et perspectives d'améliorations

- 11- Comment qualifiez-vous vos fournisseurs ? Et sur quelle condition ?

12- Quelle modalité d'évaluation des fournisseurs appliquez-vous ?

13- Après cette évaluation, comment classez-vous les fournisseurs du PDZ ?

14- Dans le cas où vous n'avez pas fait un bon choix, comment allez-vous y remédier ?

15- Quels sont vos plans d'action futurs ?

Tables des matières :

Résumé

Abstract

Remerciements

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale 02

Chapitre 01 : Généralités sur la logistique05

Introduction06

Section 01 : notions fondamentales de la logistique07

Historique de la logistique.....07

Définition de la logistique 08

 Les différents types de logistiques 09

Enjeux et objectifs de la logistique 11

Les enjeux de la logistique11

 les objectifs de la logistique..... 11

1-5 Les différents types de flux logistique 12

1-5-1 définition de flux.....12

1-5-2. Différents type de flux 12

 Les flux physiques..... 12

Les flux entrants 13

 Les flux circulants..... 13

Les flux sortants	13
Les flux d'informations	13
Les données d'entrée	13
Les données de suivi	13
Les flux financiers (ou flux monétaires)	14
1-5-3 Les flux logistiques	14
1-5- 3-1 les flux logistiques internes	14
1-5-3-1-1 Flux de production	14
1-5- 3-2 les flux logistiques externes	14
Flux d'approvisionnement ou flux amont.....	14
Flux de distribution ou flux aval	14
Section 02 : la fonction achat	15
Généralités sur la fonction achat	15
définition de la fonction achat	15
Les stades de développement de la fonction Achat	15
Missions de la fonction achats.....	18
Satisfaire les besoins internes de l'entreprise.....	18
Contribuer au profit de l'entreprise	18
Apporter de la valeur ajoutée aux produits fabriqués grâce aux achats	18
Assurer la qualité de ce qui est consommé par l'entreprise	19
Les enjeux de la fonction achats.....	19
Les différentes catégories d'achat	20
Les achats directs ou de production	20
Les achats indirects ou hors production	20
Les achats marchands.....	20

Les achats métier	20
Organisation de la fonction Achats	20
critères d'organisation de la fonction Achats	20
La politique d'achats	20
Les types d'achats	21
La gestion de l'offre d'achats	21
Les relations avec les autres fonctions de l'entreprise	21
2-3- Le processus achat	21
Phase 1 : Expression du besoin	22
Phase 2 : Sourcing	22
2-3-2-1 Méthodes et outils de Sourcing	22
Phase 3 : la négociation	23
Phase 4 : Contractualisation	24
Phase 5 : Approvisionnement.....	24
2-4 Dichotomie entre la fonction achat et approvisionnement.....	24
Section 03 : La gestion des stocks.....	27
Notions fondamentales sur le stock.....	27
Définition du stock	27
Divers types de stock.....	27
Les avantages et les inconvénients des stocks.....	28
Les avantages	28
Les inconvénients	29
3.1.4 Les coûts générés par les stocks.....	29
Le coût de passation de commande CPA	29
Le coût de possession CPO	30

Les coûts de rupture	31
Le coût total (dépense totale d'approvisionnement)	31
La gestion des stocks	32
définition de la gestion des stocks	32
L'objectif de la gestion des stocks	32
Les indicateurs de gestion des stocks...	32
Les documents de gestion des stocks	33
Les méthodes de la gestion des stocks	33
La Loi de vingt /quatre-vingt (20/80)	33
La méthode ABC	33
Méthodes de valorisation par lot	36
FIFO (First in, First out)	36
LIFO (Last In, First Out)	36
MEFO (Most Expensive, First Out)	36
CUMP (Coût unitaire Moyen Pondéré)	36
Conclusion du chapitre	37
Chapitre 02 : gestion de l'approvisionnement, fondements et concepts...	38
Introduction...	39
Section 01 : Généralités sur l'approvisionnement	40
Définitions de l'approvisionnement	40
Les méthodes d'approvisionnement	40
Approvisionnement à Date variable/Quantité fixe : méthode du point de commande...	41
1-2-1-1 Avantages et inconvénients de cette méthode	42
Approvisionnement à Date fixe/Quantité variable : reapprovisionnement périodique	43
-La méthode Material Requirement Planning MRP	43
1-2-3-1 Avantages et inconvénients de cette méthode	44

Missions et objectifs de la fonction approvisionnement	45
Missions de la fonction approvisionnement	45
Objectifs de la fonction approvisionnement.....	45
Assurer un flux continu des matières et service	45
Assurer le respect de normes de qualité adéquates	46
Trouver des fournisseurs compétents	46
Acquérir les biens et les services au plus bas prix possible	46
Standardiser un article acquis dans la mesure de possible	46
Améliorer la position concurrentielle de l'entreprise.....	47
Etablir des bonnes relations et travailler en harmonie avec les autres services de L'entreprise	47
Organisation de la fonction approvisionnement.....	47
Service ou département rattaché à la direction technique	48
Direction rattachée à la direction générale	48
Le rattachement à la direction logistique.....	49
Le gestionnaire d'approvisionnement	50
Le gestionnaire d'approvisionnement et ses clients	50
Le gestionnaire d'approvisionnement et ses fournisseurs.....	50
Le gestionnaire d'approvisionnement est un technicien	51
Section 02 : liens de la fonction approvisionnement avec les autres fonctions De l'entreprise.....	52
2-1 relation entre la fonction approvisionnement et la logistique	52
2-2- la fonction approvisionnement et la production	53
Définition de la production.....	53
Systèmes de production.....	53
2 2-3 Typologies des systèmes de production.....	54
Selon le volume	54
Selon le procédé de production	54
Production en continu	54
Production en discontinu.....	54
Production par projet.....	55
Selon la stratégie de produit ou business model.....	55
Production /vente sur stock	55
Production à la commande	55

Assemblage à la commande	55
Selon la forme de nomenclature	56
structures divergentes (produit de types V).....	56
structure convergente (produit de type A).....	56
Structure à point de regroupement (Produits de type T)	56
Structure Parallèle (Produits de type I)	56
Le programme directeur production(PDP).....	56
définition et objectif	56
Les fonctions du Plan directeur production.....	56
La fonction approvisionnement et la fonction achats.....	57
la fonction approvisionnement et la réception	58
la fonction approvisionnement et la fonction stock	58
Section 03 : Le processus d'approvisionnement	59
Etapas du processus d'approvisionnement.....	59
Définition d'un processus.....	59
les différentes étapes du processus d'approvisionnement	60
La reconnaissance du besoin	60
Description de la marchandise	61
La sélection des sources d'approvisionnement	61
L'analyse des soumissions	62
La préparation du bon de commande	62
Le suivi et la relance.....	63
Réception de la marchandise	64
Un contrôle quantitatif	65
Contrôle de qualité	65
Approbation et règlement de la facture	65
La conservation des documents.....	65
Les indicateurs de la fonction approvisionnement	66
Le Délai d'approvisionnement	66
Le Délai de la livraison	66
Le délai de la commande.....	67
Les coûts d'approvisionnements	67
Le coût d'achat (coût d'acquisition).....	67
Le coût de possession des stocks.....	67

Le Coût de passation de commande	67
Le coût total d'approvisionnement.....	67
Le coût de rupture (ou coût de pénurie)	68
3-2-3 Le Taux de service fournisseur.....	68
Conclusion.....	69
Chapitre 03 : analyse du processus d'approvisionnement au sein de PROMASIDOR	
DJAZAIR	70
Introduction du chapitre	71
Section 01 : présentation de l'entreprise PROMASIDOR DJAZAIR	72
historique et présentation de Promasidor	72
historique de Promasidor.....	72
Présentation de PROMASIDOR DJAZAIR	72
Missions et valeurs de Promasidor	74
Missions	74
valeurs 74	
Excellence	74
Service	75
	L'orientation consommateur
	L'esprit de famille.....
Passion	75
Recherche	75
	Intégrité.....
Talent	76
les principales activités de PDZ	76
1-2-1 Les principaux produits fabriqués par Promasidor Djazair	76
Structure organisationnelle de PDZ	77
Direction commerciale et marketing	79
Département Vente.....	79

Département marketing	79
Direction production et maintenance	80
Département production	80
Le département maintenance	81
Assurance Qualité	81
Direction des opérations (supply chain)	81
Département Achats et approvisionnement	81
Département logistique et Gestion des stocks	82
Direction Finance et ICT	82
Le service finance	82
Le service comptabilité	82
Le service IT	83
Service Contrôle de gestion et contrôle Budgétaire	83
Département des ressources humaines et développement talents	84
Le service Administration et discipline	84
Service Paie	84
Service Formation et développement des talents	84
Cellule développement	84
1-3-4 Les facteurs de réussite de PROMASIDOR DJAZAIR	84
Section 02 : Déroulement du processus d’approvisionnement du cacao en poudre	85
Les sources d’approvisionnement de PDZ	86
les procédures d’approvisionnement	86
Expression de besoin	88
la demande d’achat (Etablissement des contrats)	89
Placement de la commande et demande de la facture Pro forma	89
le bon de commande	89
Validation des documents et réception de Pli bancaire	90
Le dédouanement	91
la réception	93
Paiement	93
Section 03 : présentation de la méthodologie de l’enquête et l’analyse des résultats	94
Démarche méthodologique de l’enquête	94

3-1-1 l'approche de la recherche	94
outils de recherche	94
Définition de l'entretien	95
Types d'entretien	95
3-2-2-1 Entretien non directif.....	95
3-2-2-3 Entretien directif.....	95
Le guide d'entretien.....	96
Présentation du guide d'entretien	96
les composants du guide d'entretien	96
le déroulement de l'entretien.....	96
Présentation et Analyse des résultats	97
Axe 01 : Présentation des personnes interviewées	97
Axe 02 : le processus d'approvisionnement de l'entreprise PDZ	99
Axe 03 : la sélection des fournisseurs étape cruciale en matière d'approvisionnement et perspectives d'améliorations	102
Analyse synthétique de l'enquête	105
Recommandations	106
Conclusion du chapitre.....	107
Conclusion générale	108
 Bibliographie	
 Liste des annexes	
 Table des matières	