

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

d'Alger

EHEC

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

Option : Distribution & SCM

**L'impact de la gestion de la logistique
d'approvisionnement sur l'efficacité d'une
entreprise industrielle**

ETUDE DE CAS : SOMATEL

Présenté par :

Melle BRIHI Sara

Encadré par :

Dr. RAHAL Farah

(Maître-assistante à l'EHEC Alger)

2^{ème} Promotion

Septembre 2015

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

EHEC

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

Option : Distribution & SCM

**L'impact de la gestion de la logistique
d'approvisionnement sur l'efficacité d'une
entreprise industrielle**

ETUDE DE CAS : SOMATEL

Présenté par :

Melle BRIHI Sara

Encadré par :

Dr. RAHAL Farah

(Maître-assistante à l'EHEC Alger)

2^{ème} Promotion

Septembre 2015

Dédicaces

Je dédie ce travail avec grand amour :

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

Puisse Dieu me les garder.

A mes frères, mes sœurs, ma belle sœur et ma cousine qui sont les plus chers dans cette vie.

A toute ma famille.

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

A tous les gens que j'aime.

Remerciements

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

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

Je tiens aussi à remercier M. DJEBLI Rida, mon promoteur au sein de l'entreprise Somatel, pour sa disponibilité et sa contribution à ce travail.

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

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

Résumé

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

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

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

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

Abstract

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

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

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

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

المخلص

تسيير سلسلة الأداء التي تمثل ميزة تنافسية تسعى المؤسسات للمحافظة عليها تهدف إلى تحسين التلاحم بين التدفقات المالية و المعلوماتية في جميع مستويات السلسلة. الإستراتيجية اللوجستكية المبنية على التنظيم الملائم لتكون قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.

إن أسس تحسين أداء المؤسسة في الوقت الراهن هو التحكم في التكلفة, المخزونة النوعية و المعلومات. اللوجستكية التموينية و التي هي عنصر في سلسلة التوريد, تتمركز كمحور مهم لتحسين أداء المؤسسة و فعاليتها. الهدف من عملنا هو أولاً: تقديم بيان المعارف المتعلقة باللوجستكية التموينية و فعاليتها في المؤسسة الصناعية, الحالة التي تمت دراسة نتائجها الكمية و النوعية هي "سوما تل" للعتاد و الرفع.

كلمات البحث: اللوجستكية, سلسلة ألتوريد اللوجستكية التموينية, تسيير الشراء, تسيير المخزون, الفعالية

Liste des figures

N°	Intitulé des figures	pages
Chapitre I		
Figure n° I.1	Modélisation de la méthode du point de commande	15
Figure n° I.2	Typologies des stratégies d'achat	20
Figure n° I.3	Exemple de processus de gestion des achats	23
Figure n° I.4	Conséquence d'un écart de flux	24
Figure n° I.5	Courbe d'inégalité du modèle 20/80	27
Chapitre II		
Figure n° II .1	Le tétraèdre de la performance	34
Figure n° II .2	La hiérarchie des objectifs	42
Figure n° II .3	Méthodologie d'élaboration d'un tableau de bord	46
Chapitre III		
Figure n° III.1	Evolution du chiffre d'affaires en MDA	54
Figure n° III.2	Carte géographique de Somatel	57
Figure n° III.3	L'organigramme de la direction d'approvisionnement de Somatel	60
Figure n° III.4	Répartition par sexe	73
Figure n° III.5	Répartition par âge	73
Figure n° III .6	Répartition par ancienneté	73
Figure n° III.7	Répartition par catégorie socioprofessionnelle	74

Figure n° III.8	Répartition par direction	74
Figure n° III.9	Relation entre la direction approvisionnements et les autres directions	75
Figure n° III.10	L'efficacité de chaque direction	75
Figure n° III.11	L'influence de l'approvisionnement sur l'efficacité des autres directions	76
Figure n° III.12	La gestion d'approvisionnement	77
Figure n° III .13	Le niveau d'intégration	77
Figure n° III .14	Efficacité de l'approvisionnement au sein de la Somatel	78
Figure n° III .15	Contribution de l'approvisionnement à l'efficacité de Somatel	78
Figure n° III .16	Approvisionnements et avantage concurrentiel	79
Figure n° III .17	Evaluation de la contribution de la gestion d'approvisionnement	80
Figure n° III .18	Programme de production pour l'année 2014	82
Figure n° III .19	Evolution du chiffre d'affaires	83
Figure n° III .20	La répartition du coût de l'engin	84

Liste des tableaux

N°	Intitulé des tableaux	Page
Chapitre I		
Tableau n° I.1	Typologie de la logistique	08
Chapitre III		
Tableau n° III.1	Evolution du chiffre d'affaires en MDA	54
Tableau n° III.2	Les critères d'évaluation de fournisseur	66
Tableau n° III.3	La relation de la direction d'approvisionnement avec les autres directions	74
Tableau n° III .4	L'efficacité de chaque direction	75
Tableau n° III .5	L'influence de l'approvisionnement sur l'efficacité des autres directions	76
Tableau n° III. 6	Efficacité de l'approvisionnement au sein de la "Somatel"	77
Tableau n° III.7	Evaluation la contribution de la gestion d'approvisionnement	79
Tableau n° III.8	Programme de production pour l'année 2014	82
Tableau n°III.9	Chiffre d'affaires de l'entreprise pour les années 2013 et 2014	82
Tableau n° III.10	Prix de revient de la niveleuse pour l'année 2014	83

SOMMAIRE

Introduction générale.....	1
Chapitre 1 : Gestion de la logistique d’approvisionnement.....	5
1. Généralités sur la logistique.....	5
2. La logistique d’approvisionnement.....	10
3. Etats des connaissances de la fonction achats et de la gestion des stocks.....	18
Chapitre 2 : Diagnostic de l’efficacité de l’entreprise.....	31
1. Notions sur l’efficacité de l’entreprise.....	31
2. Diagnostic des objectifs.....	38
3. Evaluation et amélioration de l’efficacité.....	44
Chapitre 3 : L’impact de la gestion de la logistique d’approvisionnement sur l’efficacité de la SOMATEL.....	53
1. Présentation de la compagnie Somatel.....	53
2. La gestion de la logistique d’approvisionnement de la Somatel.....	60
3. Le déroulement de l’enquête et les résultats.....	71
Conclusion générale.....	89

Bibliographie

Annexes

Introduction générale

L'entreprise est un agent économique majeur. Elle joue un rôle prépondérant dans l'économie du pays. Aujourd'hui, l'entreprise évolue dans un contexte économique mondialisé. En effet, la concurrence est rude et mondiale, seules survivent les entreprises qui font preuve d'adaptabilité, de compétitivité et d'innovation face aux nouvelles exigences du marché afin de créer et conserver un avantage concurrentiel et le rendre difficilement imitable.

La logistique est une fonction essentielle pour l'entreprise si elle veut rester compétitive. En effet, c'est sa connaissance et sa maîtrise de la logistique qui va déterminer sa performance, de plus la fonction logistique est considérée comme étant l'une des fonctions les plus importantes de l'entreprise, elle apparaît désormais comme un véritable centre de profit puisqu'elle représente un potentiel de réduction des coûts et d'augmentation de la rentabilité.

Dans cet environnement mouvant et incertain, disposer d'une fonction logistique permettant d'un côté, de maintenir la trajectoire tracée pour atteindre les objectifs et d'un autre, de faire face à la concurrence, s'avère être une condition primordiale pour assurer aux entreprises industrielles l'expansion et la pérennité.

L'évolution de la logistique s'est fait ressentir au cours des années 1990, où un nouveau concept a fait son apparition « *The Supply Chain Management* » (Gestion de la chaîne logistique). Ce nouveau mode de management a comme objectif l'optimisation de la gestion des flux physiques et des flux d'information tout au long de la chaîne logistique, depuis le fournisseur du fournisseur jusqu'au client du client.

C'est dans ce contexte que nous nous sommes intéressés au domaine industriel où nous avons choisi le leader des années 80 dans le marché de travaux publics ENMTP particulièrement la filiale SOMATEL (entreprise de matériel de terrassement et levage) où la logistique amont (d'approvisionnement) joue un rôle incontournable pour la pérennité de l'entreprise due à son activité qui est le montage des engins.

Tout notre travail s'inscrit dans le cadre de savoir **l'impact de la gestion de la logistique d'approvisionnement (amont) sur l'efficacité d'une entreprise industrielle.**

Les raisons ayant motivées le choix de ce thème de recherche s'expliquent par :

- Notre spécialité « Distribution & Supply Chain Management » a une forte relation avec le sujet.

- L'originalité de ce thème au sein de notre établissement.

Vu l'importance de ce thème, notre étude va être centrée sur la problématique suivante :
Quel est le degré d'influence de la gestion de la logistique d'approvisionnement (amont) sur l'efficacité de la Somatel ?

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

1. Qu'est-ce que la logistique d'approvisionnement ? Et quelles sont ses composantes ?
2. La gestion de la logistique d'approvisionnement contribue-t-elle à l'efficacité de la Somatel ?
3. La réduction des coûts d'approvisionnement de l'engin constitue-t-elle un avantage concurrentiel ?

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

1. **H₁**. L'efficacité de gestion de la logistique d'approvisionnement au sein de la SOMATEL conditionne l'efficacité des directions production, financière et commerciale.
2. **H₂**. La réduction de coûts d'approvisionnement de l'engin constitue un avantage concurrentiel.

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

- L'étude quantitative se caractérise par un questionnaire destiné au personnel de la SOMATEL.
- L'étude qualitative se caractérise par un entretien effectué avec le chef de département d'approvisionnement.

Le plan de notre travail est structuré comme suit :

1. Le premier chapitre porte sur la gestion de logistique d'approvisionnement, une présentation de différentes notions de base nous permettra de saisir l'importance de cette discipline.
2. Le deuxième chapitre s'attache à clarifier la notion de l'efficacité de l'entreprise

et identifier les différents outils d'évaluations et d'améliorations.

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

Chapitre I :
Gestion de la logistique d'approvisionnement

Volatile. Il s'agit peut-être du mot le plus juste pour décrire la situation du marché mondial d'aujourd'hui. Tout comme les économies et les marchés financiers, en devenant plus internationales et interconnectées, les chaînes d'approvisionnement accorde le premier rang à la maîtrise des coûts, loin devant la croissance de l'entreprise ou l'innovation des produits/services.

Dans ce chapitre nous allons traiter les composantes amont de la chaîne logistique soit la logistique d'approvisionnement. Il se compose de trois (03) sections : la première vise à expliquer la notion de la logistique, la logistique d'approvisionnement fait l'objet de la deuxième section et nous finirons par traiter les fonctions principales liées à la logistique d'approvisionnement c'est-à-dire la gestion d'achat et d'approvisionnement.

1. Généralités sur la logistique

Dans cette section nous allons donner un aspect général sur la logistique et la Supply Chain Management (SCM).

1.1 Historique

Pour bien comprendre comment la logistique s'est taillé une place de premier plan dans la gestion des entreprises, il est important de faire une brève présentation de son historique et de son développement.

Retraçant l'histoire de la logistique, Roumi et Thomas rappellent que le concept de logistique ne date pas d'hier et remonte à l'antiquité où les grecs ont développé des méthodes d'approvisionnement et de coordination logistique pour soutenir leurs activités militaires¹.

D'après Médan et Gratacap, l'origine militaire de la logistique est incontestable. Durant des milliers d'années, alors que l'organisation économique fut fondée sur un artisanat éclaté, les seules grandes organisations étaient les armées. Or, l'efficacité d'une grande armée dépend de sa mobilité et de la force de ses soldats. Alexandre Le Grand (356 -323) fut certainement le premier chef de guerre à fournir une réponse novatrice à l'arbitrage mobilité approvisionnement en vivre. C'est lui-même qui a donné à la logistique une place stratégique et qu'il a expliqué que la guerre nécessite avant tout une préparation importante pour pouvoir mener campagne dans les meilleures conditions envisageables. En effet, c'est cette dernière

¹ ROUMY (S) et THOMAS (G), « *En toute logistique* », éditions Jacob-Duvernet, 2004, p 7.

qui peut déterminer l'issue d'une bataille. Cet homme a donné l'ordre de brûler les chariots de son armée, afin de la rendre plus mobile. Le parallèle avec l'entreprise « agile » est immédiat du fait des niveaux de stocks très faibles, elle peut être réactive et proactive.

Alexander Le Grand, comme Jules César puis Napoléon, ont organisé la logistique en lui donnant une certaine forme d'autonomie. Sous Alexandre, le général Parménion avait le commandement d'un corps logistique chargé des activités de soutien appartenant à l'état major, il participait à l'élaboration des plans de bataille. Jules César est connu pour avoir créé la fonction ligista, à la tête de laquelle un officier devrait organiser les campements précédant les mouvements des légions et prévoir les dépôts d'approvisionnement en territoire soumis.

Enfin, Napoléon a créé le train d'artillerie en 1800, le train du génie et le train des équipages en 1807. Face à la taille croissante de l'armée napoléonienne, exigeant de très fortes mobilités imposées par l'empereur et à l'éloignement des champs de batailles, les compagnies civiles privées ne furent plus jugées assez efficaces. Ainsi, toutes les opérations de transport militaire sont maintenant effectuées par des militaires. En utilisant quelques expressions à la mode, on pourrait dire que l'activité de soutien non stratégique assurée par des prestataires extérieurs devient stratégique et intégrée. Ces changements d'organisation logistique au sein des armées préfigurent de l'évolution qui sera plus tard constatée au sein des entreprises.

Jusqu'aux années 70, la logistique n'avait que peu d'importance dans la gestion des entreprises, considérée comme une fonction secondaire, limitée aux tâches d'exécution dans les entrepôts et sur les quais d'expédition. Mais la logistique est ensuite comprise comme un lieu opérationnel entre les différentes activités de l'entreprise, assurant la cohérence et la fiabilité des flux-matières, en vue de la qualité du service aux clients tout en permettant l'optimisation des ressources et la réduction des coûts.

La logistique devient, au milieu des années 90, une fonction globalisée voire mondialisée de gestion du flux physique dans une vision complète de la chaîne Clients/Fournisseurs, et constitue véritablement une nouvelle discipline du management des entreprises. La « Logistique globale » représente ainsi l'ensemble des activités internes ou externes à l'entreprise qui apportent de la valeur ajoutée aux produits et des services aux clients¹.

¹ MEDAN(P) et GRATACAP (A) : « *Logistique et Supply Chain management, Intégration, collaboration et risques dans la chaîne logistique globale* », Dunod, Paris, 2008, p 8-10.

1.2 Définition de la logistique

Pour définir le concept de la logistique, il est utile de présenter un ensemble de définitions proposées :

D'après **MICHEL FENDER, YVES PIMOR** « *La logistique recouvre toujours des fonctions de transport, stockage et manutention et, dans les entreprises de production, tend à étendre son domaine en amont vers l'achat et l'approvisionnement, en aval vers la gestion commerciale et la distribution. On cite souvent la définition d'origine militaire : « La logistique consiste à apporter ce qu'il faut, là où il faut et quand il faut.»*¹

D'après **BALLOU** : « *La mission de la logistique est de fournir des biens et des services aux consommateurs au bon endroit, au bon moment, et dans les conditions souhaitées, tout en assurant la plus grande contribution à l'entreprise* ».²

La définition de **J.I.HESKETTE (1977)**:« *La logistique englobe les activités qui maîtrisent les flux de produits, la coordination des ressources et des débouchés, en réalisant un niveau de service donné au moindre coût* ».

Par cette définition, la logistique va donner lieu à une optimisation, puisqu'il s'agit d'atteindre un objectif, le niveau de service, au moindre coût.

D'après **MEDAN et PIERRE** « *La logistique est une technique de contrôle et de gestion des flux des matières et de produits depuis leur source d'approvisionnement jusqu'à leur point de consommation.* »³

1.3. Définition de la chaîne logistique

C'est le flux des produits et de l'information le long des processus logistiques à partir de l'achat des matières premières jusqu'à la livraison des produits finis au consommateur. La chaîne d'approvisionnement inclut tous les fournisseurs de service et les clients⁴.

On peut alors dire que la gestion de la chaîne logistique est la gestion des flux physique et de l'information depuis le fournisseur du fournisseur jusqu'au client du client.

¹ MICHEL FENDER, YVES PIMOR : « *logistique-production-distribution-soutien* », 05 édition, Dunod, Paris 2008, p 04.

² TIXIER(D), MATHE (H) et COLIN (J), « *La logistique d'entreprise* », Dunod, Paris, 1996, p12.

³ MEDAN, PIERRE : « *Logistique et Supply Chain management* » Dunod, Paris, 2008, p 10.

⁴ www.agrojob.com/dictionnaire/definition-chaîne-logistique-supply-chain-3189.html, consulté le 28/08/2015 à 12 :45

1.4. Types de la logistique

FENDER ET PIMOR (2008) ont distingué plusieurs logistiques différentes par leur objet et leurs méthodes, nous les synthétisons dans le tableau suivant:

Tableau n° I.1 : Typologie de la logistique

Type de logistique	Définition
La logistique d'approvisionnement	Permet d'amener dans les usines les produits de base, composants et sous-ensembles nécessaires à la production
La logistique de production	Consiste à apporter au pied des lignes de Production les matériaux et composants nécessaires à la production et à sa planification.
La logistique de distribution	Se traduit par l'organisation et la réalisation des acheminements des marchandises, depuis le lieu de prélèvement chez le fournisseur jusqu'au lieu de consommation finale.
La logistique de soutien	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, nous utilisons l'expression « management de services » pour désigner le pilotage de cette activité, nous signalons cependant que cette forme de logistique de soutien tend de plus en plus à être exercée par des spécialistes différents du fabricant et de l'utilisateur
La logistique des retours	Elle 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.

Source : PIMOR(Y) et FENDER(M), p 4

1.5 Objectifs de la logistique

Nous rassemblons les objectifs de la logistique dans les points suivants ¹:

- Atteindre un niveau de service donné pour un coût minimum.
- Réponse optimale au client à travers l'augmentation de la capacité de l'entreprise de répondre dans les meilleurs délais aux exigences du client.
- Variabilité minimale concernant les retards de livraison, les problèmes lors de la fabrication, les livraisons vers un mauvais entrepôt...etc. peuvent conduire à une forte variabilité dans les processus logistiques.
- Le stock minimum : faire des efforts pour réduire les stocks afin de maîtriser les coûts logistiques, sans pour autant sacrifier le niveau de service client et permettent de réaliser d'importantes économies d'échelle dans la production ou la livraison.
- Consolidation des transports : on sait que le coût de transport est directement lié à la nature du produit, à la taille de la cargaison et à la distance. Le volume de transport doit être le plus important possible pour que le coût par unité soit le plus faible, la massification des flux est recherchée, tant par les industriels que par les distributeurs.
- La qualité : améliorer la qualité, en introduisant à la logistique les différents principes et techniques du management de qualité, sans négliger les méthodes statistiques pour étudier et améliorer certains processus logistiques peu efficaces.
- Analyse en termes de cycle de vie du produit : les garanties offertes au client et au recyclage de plus en plus fréquent des matières obligent les entreprises à se préoccuper des questions logistiques sur l'ensemble de la vie d'un produit.

1.6 Définition de la Supply Chain Management

La Supply Chain Management peut se définir comme suit :

Un ensemble d'activités et d'opérations soutenant les fonctions logistiques d'approvisionnement de matières et de composants auprès d'un réseau de fournisseurs ; de transformation de ces matières et composants en produits intermédiaires ou finis ; et de distribution physique des produits aux clients. »²

¹ ALLAB(S), SWYNGEDAUW (N) et TALANDIER(D), « *La logistique et les nouvelles technologies de l'information et de la communication* », Ecomonica, Paris, 2000, pp32-34.

² http://www.logistique-management.com/document/pdf/article/9_2_175.pdf, consulté le 30/05/2015 à 13:06.

Une supply chain est un réseau d'organisations (fournisseurs, usines, distributeurs, clients, prestataires logistiques...) qui participent à la fabrication, la livraison et la vente d'un produit à un client. Ces organisations échangent entre elles des produits, des informations et de l'argent.¹

1.6.1 Différence entre Supply Chain et logistique

La logistique est une fonction transversale, présente, de part les activités qu'elle assure (stockage, transport, manutention...etc.) à tous les niveaux de l'entreprise, aussi bien au niveau opérationnel pour la gestion des flux physiques de marchandise par exemple - au niveau tactique pour définir les organisations et piloter ces flux à moyen terme - qu'au niveau stratégique - pour définir les grandes orientations à long terme.

La Supply Chain à elle n'est pas une fonction de l'entreprise, ce n'est non plus pas un service retrouvé chez un prestataire, ni un module informatique, c'est en fait une démarche de fonctionnement qui vise à assurer une gestion et une synchronisation de l'ensemble des processus qui permettent de répondre aux attentes des clients finaux.

De ce fait, nous pouvons conclure que la Supply Chain Management consiste, en réalité à optimiser la gestion des flux physiques et des flux d'information le long de la chaîne logistique depuis le fournisseur du fournisseur jusqu'au client du client.²

1.6.2 Objectifs de la SCM

La Supply Chain Management est la gestion de l'ensemble des maillons (achats, approvisionnement, transport, manutention, etc.) qui constituent la chaîne logistique d'approvisionnement. L'objectif du supply chain management ou gestion de la chaîne logistique est d'optimiser les outils et les méthodes d'approvisionnement afin de réduire au plus bas les délais de livraison, les stocks et donc les coûts³.

L'objectif est clair : réduire des stocks à tous les niveaux, améliorer la réactivité, la flexibilité et utiliser de façon optimale les moyens de production et de la logistique.

¹ MOIGNE, REMY : « *Supply Chain management* », Dunod, paris, 2013, p 04.

² OUMEZIAN MOHAMED AMINE ET OUCHERIF TAOUS NEZHA « *l'impact de supply chain management sur l'activité commerciale* », mémoire de licence en sciences commerciales, juin 2010, p 11-12.

³ <http://www.supplychainmanagement.fr>, consulté le 27/05/2015 à 23:03.

2. La logistique d'approvisionnement

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

2.1 Définition de la logistique d'approvisionnement

Ensemble des activités qui ont pour objectif d'assurer la mise à disposition des délais souhaités par l'entreprise des références et quantités voulues de matières premières, produits semi-finis, équipements (Informations contenues dans Programme Directeur des Approvisionnements) dans les meilleures conditions de coût. La réalisation de ce processus implique la définition d'une politique d'approvisionnement (méthode de gestion des approvisionnements, délais livraison, gestion du transport en amont, établissement d'un réseau de fournisseurs, système d'information..).¹

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

On peut dire que la logistique amont couvre les deux fonctions :

- Achat : Identifier et choisir les fournisseurs possibles par composante, négocier et optimiser les conditions d'achat (prix, qualité, délais).
- Gestion de stock : organiser les flux et le stockage des produits achetés au moindre coût et avec le maximum de garantis

2.2 La fonction approvisionnements

La fonction d'approvisionnements peut se définir comme suit :

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 ;

¹ <http://www.cat-logistique.com/vocabulaire.htm>, consulté le 22/05/2015 à 23:56.

² MOIGNE, REMY : op.cit, p 07.

- le suivi des livraisons ;
- la gestion de stocks.¹

2.3 Objectifs de la fonction approvisionnements

Les objectifs du service approvisionnements sont :

- fournir les quantités nécessaires de matières pour la production, tout en évitant toute pénurie provoquant un arrêt ou ralentissement de la fabrication et en évitant le surstockage qui entraînerait des coûts supplémentaires ;
- connaître la fiabilité (qualité) de ces matières ;
- obtenir la quantité et la qualité dans les délais voulus et au prix minimum.

Ces objectifs sont atteints grâce à la fonction d'achat, d'une part, et à la fonction de gestion des stocks, d'autre part.²

2.4 Processus d'approvisionnement

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

2.4.1 Calcul des besoins

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

Le calcul des besoins sera évidemment différent suivant les méthodes et politiques d'approvisionnement et de gestion de stock retenus.

2.4.2 Evaluation et la sélection des fournisseurs

Dans le cas d'un contrat d'achat existant la décision d'achat sera transmise au fournisseur sous forme d'une désignation à l'intérieur du contrat, dans le cas d'un nouvel achat, il y a lieu

¹ PERSON, HELENE : « *guide pratique de la fonction achat et approvisionnement en PME/PMI* » Maxima, Paris, 1982, p 07.

² http://www.cde4.com/fra/respedago/eco_entreprise/2600.htm, consulté le 23/05/2015 à 14:28.

d'effectuer une évaluation des fournisseurs potentiels et de sélectionner parmi eux. Cette sélection se déroulera en quatre (04) étapes :

- Etablir une première classification des fournisseurs ;
- envoyer un appel d'offres ou d'une consultation auprès de ces divers fournisseurs potentiels ;
- évaluer ces fournisseurs ;
- sélection finale d'un ou plusieurs fournisseurs.

2.4.3 Passation des commandes

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

2.4.4. Le suivi des livraisons

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

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

2.4.5. Réception de la livraison

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

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

2.4.6. Paiement de la facture fournisseur

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

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

Il est essentiel de disposer de toutes les informations nécessaires à savoir : le bordereau de commande, le bordereau de livraison et le bon de réception. Dans chacun des documents précédemment cités les informations doivent être conformes à la facture¹.

2.5. Les différentes 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.

Définir une politique d'approvisionnement consiste essentiellement à répondre à trois questions :

- QUOI (quel produit) faut-il approvisionner ?
- 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 classique 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)²

¹ Adapter e .BOUBENE Yasmine, BOUGUERRA Nesrine, « *analyse et évaluation de la fonction achat /approvisionnement*, 2012, p 39-41.

² Idem, p 41.

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

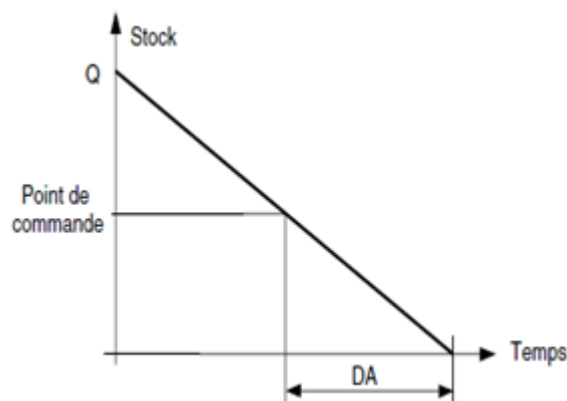
Plus connue sous le nom de méthode du point de commande, celle-ci consiste à définir, dans un concept de Juste-À-Temps, le niveau de stock qui doit permettre de déclencher l'ordre d'achat de façon à être livré juste au moment de l'utilisation de la dernière pièce. Ce niveau de stock doit permettre de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

Figure n°I.1 : Modélisation de la méthode du point de commande



Source : GEORGES NAVEL « *organisation et gestion de production* » 4^e 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.

➤ Avantages et inconvénients de cette méthode

Avantages :

- Elle permet d'éviter les ruptures de stocks.
- 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).

Inconvénients :

- Elle impose un suivi permanent des stocks pouvant entraîner des coûts administratifs importants.
- 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 économique¹.

2.5.2. Approvisionnement à Date fixe/Quantité variable : recomplètement périodique

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

➤ **Avantages**

Cette méthode permet :

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

➤ **Inconvénients**

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

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 produits².

¹ GEORGES NAVEL : Op.cit p 50-51.

² Idem, p 53-54.

2.5.3. 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.

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.

➤ **Avantages de la méthode MRP**

- 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 de la méthode MRP**

- 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 simplifié. 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'avance¹.

3. Etats des connaissances de la fonction achats et de la gestion des stocks

La fonction achats et gestion des stocks sont les deux fonctions principales de la gestion logistique d'approvisionnement, nous allons les traiter comme suit :

3.1. La gestion achats

3.1.1 Définition

Elle constitue la fonction stratégique en amont de l'entreprise dont la mission générique principale est d'assurer au mieux la satisfaction totale des besoins actuels et futurs de l'entreprise, avec un objectif et une approche de conquête des marchés fournisseurs (le tout plus souvent dans un contexte de compétition avec d'autres concurrents « à l'achat » sur ces différents marchés)².

Dans l'entreprise la fonction achats consiste à prospecter les marchés négociés et sélectionner les produits ou services répondant aux besoins internes et externes de l'entreprise.³

3.1.2 Stades de développement de la fonction achats

La figure ci-dessous illustre les quatre stades de développement qui conduisent les niveaux de maturité de la fonction achats dans l'entreprise. Ces stades vont être détaillés comme suit ⁴:

Stade n°01 : passivité

Niveau de pure exécution, basé sur le court terme, à mettre à disposition les produits demandés dans les délais, en essayant seulement d'opérer une maîtrise des prix d'achat. Il n'y

¹ BOUBENE Yasmine, BOUGUERRA Nesrine : op.cit, p 45-46.

² OLIVIER BRUEL : « *management des achats décision stratégique ,structurelles et opérationnelles*», 2^eédition, Economica, Paris ,2014, p 17-18.

³ PERSON, HELENE : « *guide pratique de la fonction achat et approvisionnement en PME /PMI*», Maxima, Paris, 2000, p 23.

⁴OLIVIER BRUEL : « *politique d'achat et gestion d'approvisionnement* », édition Dunod, Paris, 1991, p 4.

a pas de stratégie d'achat, la performance mesurée à partir de la disponibilité physique des produits.

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

Stade n°02 : autonomie

L'entreprise engage dans ce niveau une recherche d'optimisation, le coût global d'approvisionnement est instauré. Un système de contrôle des performances est établi, axé simultanément sur l'efficience de façon à gérer ses moyens et l'efficacité (capacité à atteindre ses objectifs).

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

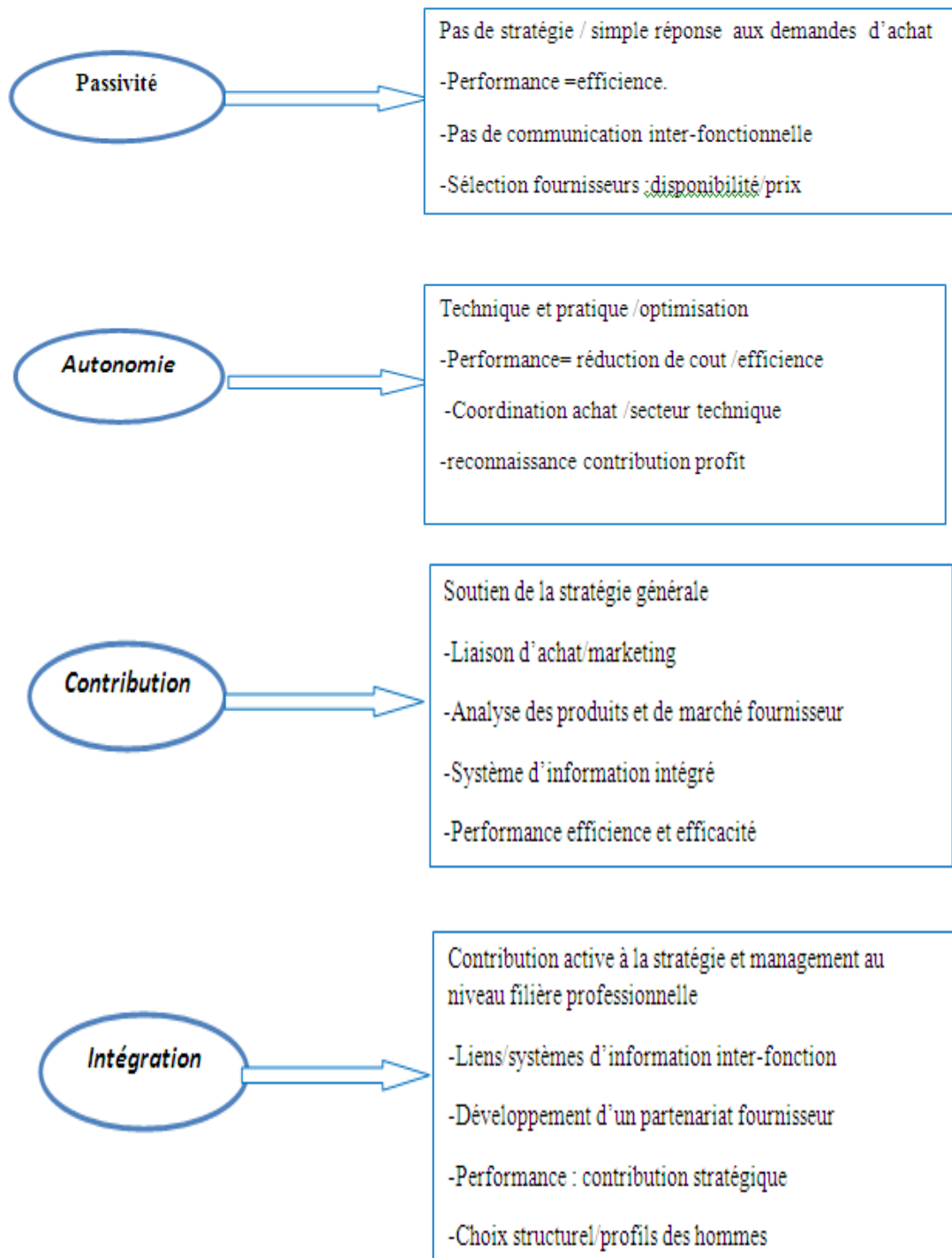
Stade n°03 : contribution

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

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

Stade n°04 : intégration

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

Figure n° I.2 : Typologies des stratégies d'achat

Source : BRUEL OLIVIER op.cit., p 5.

3.1.3 Rôle des achats dans le processus logistique de l'entreprise

Il s'agit de¹ :

- trouver, recenser et segmenter les fournisseurs par grandes familles d'achat ou par marché,
- recenser les contraintes et risques pertinents pour chaque famille ou marché,
- de préparer et planifier une étude de marché,
- de recenser les facteurs d'amélioration de la position de l'entreprise sur le marché,
- de définir des stratégies achat visant à mettre en place des facteurs d'amélioration,
- réaliser ou de piloter la réalisation d'une étude de marché complexe au plan national ou international,
- d'être en mesure d'identifier, d'évaluer et de choisir un fournisseur et de mettre en place avec lui une véritable relation de partenariat,
- d'assurer un suivi de la qualité relationnelle, commerciale et technique des fournisseurs.

3.1.4 Critères d'achat

Chaque opération d'achat suppose au préalable un choix de produits et de fournisseurs, ceci résulte d'une analyse des différents critères établis par le service des approvisionnements. Les critères d'achat se présentent comme suit² :

- **La qualité** : Le premier critère de sélection est la qualité du produit ou de service acheté, à condition, bien entendu, que le cahier des charges soit toujours bien respecté. Il faut donc maîtriser parfaitement le produit ou service acheté.
- **Coût global d'acquisition** : Le deuxième critère de sélection est le coût global d'acquisition et les conditions commerciales. L'acheteur doit maîtriser la structure du coût de ses fournisseurs en demandant des chiffrages détaillés. Le fournisseur doit proposer un prix compétitif par rapport à ses concurrents. Les conditions de règlement et les incoterms (modalité de la transaction) proposés avantageux selon la situation géographique. Le coût d'acquisition doit être compétitif.
- **Les délais** : Les délais de livraison peuvent être un élément d'appréciation pour démarquer un fournisseur par rapport à ses concurrents et lui permettre d'être jugé sur la possibilité de répondre rapidement à une demande émanant d'un client en cas d'urgence.

¹ <http://www.cat-logistique.com/achats.htm> consulter le 03/09/2015 à 23:48

² <https://www.decision-achats.fr/decision-le-guide/article/la-fonction-achats-en-entreprise-politique-et-strategie-d-achats-3879-1.htm> consulter le 4/09/2015 à 21:34

3.1.5 Les catégories d'achat

Une catégorie d'achat (*sourcing category*) est un ensemble de produits ou de services qui ont des caractéristiques communes en termes de fournisseurs, de technologies ou d'utilisateurs finals. Le regroupement par catégorie d'achat facilite le recueil et l'analyse des données, la définition des priorités ou encore le développement de la stratégie achat. La catégorie d'achat est également utilisée pour définir l'organisation du département achat. Des termes différents peuvent être utilisés : famille d'achat et sous-famille d'achat, domaine achat, segment d'achat et sous- segment d'achat.

La gestion des achats diffère suivant le type d'achat : direct ou indirect.

- **Les achats directs** : ils concernent les marchandises qui sont destinées à être utilisées dans la fabrication d'un produit fini ou à être directement revendues. Il s'agit généralement de quantités importantes et relativement prévisibles. L'achat de lait constitue un achat direct pour un fabricant de yaourts. La gestion des achats d'un produit existant diffère cependant de celle d'un nouveau produit.
- **Les achats indirects** : également appelés achats hors production, concernent les marchandises ou services achetés qui ne sont pas destinés à être utilisés dans la fabrication d'un produit fini ou à être directement revendus.

La gestion des achats indirects, parce qu'elle ne participe pas directement à la fabrication des produits finis, est quelquefois considérée comme ne faisant pas partie de la gestion de la chaîne logistique¹.

3.1.6 Le processus d'achat

Le processus de gestion des achats est relativement invariant d'une industrie à l'autre. Un exemple de processus de gestion des achats est décrit dans la figure ci-dessous :

¹ LE MOIGNE,REMY « *supply chain management achat production logistique transport, vente* », Dunod, Paris, 2013, p 45-46.

Figure n°I.3 : Exemple de processus de gestion des achats

Source : MOIGNE, REMY ,Op.cit, p 42.

1. Définir la stratégie d'achat

- Définir la politique achat
- Analyser les dépenses
- Analyser le marché des fournisseurs
- Analyser les besoins • et établir la stratégie achat

2. Sélectionner les fournisseurs

- Définir le panel fournisseurs
- Consulter les fournisseurs
- Négocier avec les fournisseurs
- Mettre en place les contrats

3. Gérer la relation fournisseur

- Choisir le type de relation pour chaque fournisseur
- Développer conjointement de nouveaux produits
- Gérer conjointement les stocks et les approvisionnements
- Gérer conjointement le transport
- Gérer le développement des fournisseurs
- Gérer la performance des fournisseurs

4. Piloter la performance d'achat

- Analyser les dépenses
- Analyser la performance de l'organisation achat
- Analyser l'apport de la fonction achat à la stratégie de l'entreprise¹.

¹ MOIGNE,REMY: Op.cit p 42.

3.2. Gestion des stocks

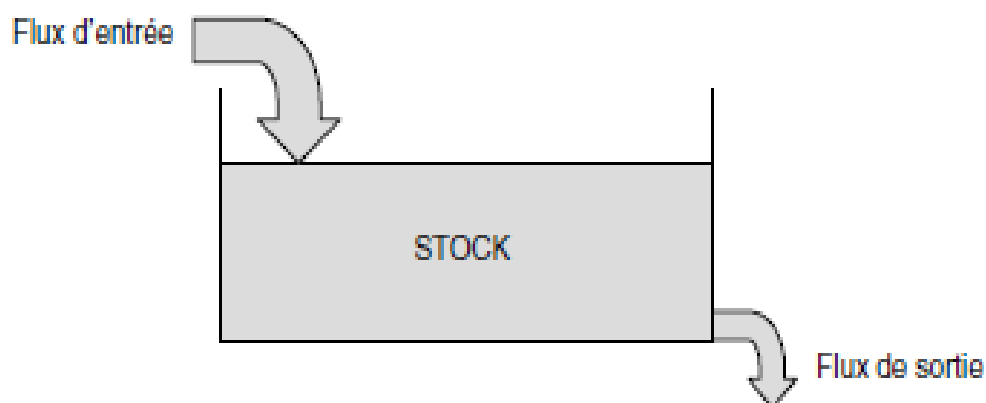
3.2.1. Définition

On peut simplement dire qu'un stock : « est une provision de produit, en instance de consommation. »¹

Le stock est un ensemble des matières premières, marchandises, fournitures, produits semi ouvrés, produits finis, produits en cours, emballages, etc., qui appartiennent à une entreprise à une date donnée. Le stock est souvent analysé comme étant source de coûts (c'est en effet le cas des sur stocks). Il convient cependant de bien comprendre ses fonctions².

Le stock est la conséquence d'un écart entre le flux (financier ou de produits) d'entrée et le flux de sortie sur une période de temps. Un stock joue donc un rôle nécessaire de régulation dans l'entreprise et lui permet d'assurer son activité principale.

Figure n°I.4 : Conséquence d'un écart de flux



Source : GEORGES JAVEL « *organisation et gestion de la production* » 4^e édition, Dunod, Paris, 2010, p 29.

¹ PIERRE ZERMATI : « *la pratique de la gestion des stocks* » 4^eme édition, Dunod, Paris, 1990, p 5.

² <http://www.faq-logistique.com/Definition-Stock.htm/>, consulté le 30/05/2015 à 19:20.

Définition de la gestion de stock : Ensemble des activités et techniques qui établissent les références à tenir en magasin, les quantités d'articles associés à ces références, les modes et échéances de réapprovisionnement, les modes de valorisation des stocks, etc.¹

3.2.2 Types de stocks

Il existe plusieurs types de stocks en fonction de la nature ou de la destination des articles gérés ²:

➤ Typologie en fonction de la nature

- Stock de produits finis : Ce stock regroupe les produits immédiatement livrables à la clientèle. À ce stade, les produits peuvent, ou non, être emballés.
- Stock de produits semi-finis : Ce stock regroupe les ensembles prêts au montage, les rechanges ou les accessoires fabriqués par l'entreprise pour la fabrication ou la clientèle.
- Stock de matière première : Ce stock regroupe les matières premières, les ébauches, les composants achetés par l'entreprise aux fournisseurs.
- Stock de maintenance : Ce stock regroupe les pièces de rechange pour les machines outils ou les postes de travail.
- Stock d'outils – d'outillages : Ce stock regroupe les outils et outillages nécessaires à la fabrication. Dans une optique Juste-à-Temps et de cinq (05) zéro, il est très important de gérer ce type de stock. S'il n'est pas nécessaire de définir ce qu'est un outil, il est bon de rappeler que les outillages regroupent tous les dispositifs de tenues des pièces sur les postes de travail et les différents gabarits nécessaires à la fabrication (perçage, cintrage...).

➤ Typologie en fonction de la destination

- Stock affecté (ou réservé) : La destination du matériel acheté pour le stock affecté, ou réservé, est connue dès son approvisionnement. Ce matériel est classé par activité ou par commande et ne peut être délivré qu'au titre de la commande ou activité concernée.
- Stock commun : Le matériel n'a pas de destination prédéfinie et peut être délivré à n'importe quel utilisateur ou pour n'importe quelle commande.

³ <http://www.faq-logistique.com/Definition-Gestion-Stocks.htm>, consulté le 15/07/2015 à 12 :32

² Georges Javel : Op.cit p 30-31.

- Le risque de la différenciation : Il est possible de constater un besoin non satisfait de matériel du stock commun alors que celui-ci se trouve en stock affecté. Il est alors tentant de l'utiliser avec le risque de ne pas pouvoir satisfaire la commande réservataire concernée. C'est pour cela que cette procédure doit rester exceptionnelle et doit faire l'objet d'une demande particulière.

3.2.3 Avantages et inconvénients du stock

Le stock permet d'éviter les pénuries. Il joue un rôle de régulateur et permet à l'entreprise ¹:

- d'assurer une consommation régulière d'un produit bien que sa production soit irrégulière ;
- de bénéficier des conditions avantageuses de prix unitaire en achetant par grande quantité ;
- de parer aux aléas de consommation ;
- de se prémunir contre les aléas de livraison.

Cependant, les stocks entraînent des inconvénients liés :

- au caractère périssable de certains produits ;
- à la présentation d'inventus, qui immobilisent une part plus ou moins grande de la trésorerie, sans aucun profit ;
- au risque de rupture (pour un commerçant, manque à la vente et perte possible de clientèle ; pour un industriel, production interrompue) ;
- à la nécessité de le protéger (vol, intempéries, feu, etc.) qui occasionne des coûts de stockage.

3.2.4 Méthodes de gestion des stocks

Il est utile de classer les articles de façon à faire apparaître les grandes catégories d'articles car les stocks sont constitués d'articles très hétérogènes dans le but de soulager le portefeuille client et/ou la gestion des stocks.

➤ **Les méthodes classiques** : sont présentées comme suit ¹:

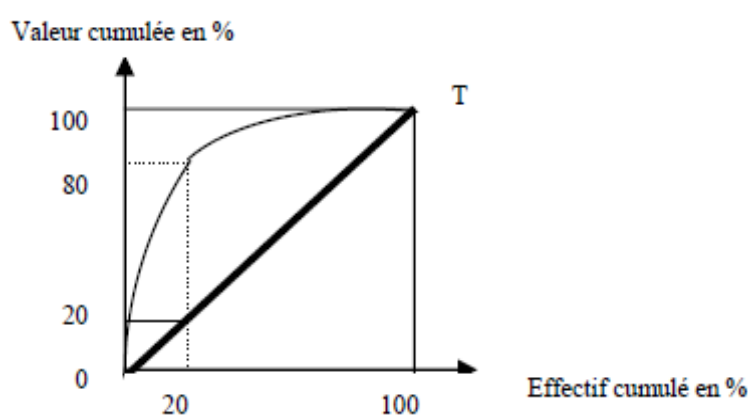
¹http://www.memoireonline.com/11/07/677/m_analyse-critique-impact-gestion-stock-piece-rechange-reparation-locomotives11.html, consulté le 30 /05/2015 à 21:29.

Le modèle ABC et la loi des 20/80

Il existe de nombreux modèles d'analyse de la gestion des stocks. On peut utiliser soit modèle de gestion par exception, c'est le cas des méthodes 20/80 et ABC,

Le modèle 20/80 : s'appuie sur la loi de Pareto selon laquelle 20% de l'effectif représente 80% de la valeur. Il s'agit d'un graphique qui porte en abscisse l'effectif cumulé et en ordonnée la valeur cumulée.

Figure n°I.5: Courbe d'inégalité du modèle 20/80



Source : <http://www.oeconomia.net/private/cours/fonctionachatslogistique.pdf>, op.cit

La droite OT présente une répartition uniforme. Plus la courbe s'éloigne de ce droit, plus la répartition est inégale.

Si une analyse des stocks révèle que 20% des produits de catégorie 1 représentent 80% de la valeur des stocks, et que 80% des produits de catégorie 2 représentent 20% de la valeur des stocks. L'acheteur devra mettre en place une gestion rigoureuse des produits de catégorie 1 et une gestion plus souple des produits de catégorie 2.

Le modèle ABC s'appuie sur les mêmes principes que le modèle 20/80, à ceci près, que les produits sont classés en trois catégories en fonction de leur valeur.

- Classe A : 20% du nombre totale des articles représentent entre 70% et 85% des valeurs de consommation ;
- Classe B : 40% des articles représentent entre 10% et 20% de la valeur consommée annuellement

¹ <http://www.oeconomia.net/private/cours/fonctionachatslogistique.pdf> consulté le 13/07/2015 à 15:56

- Classe C : 40% des articles représentent couramment entre 5% et 10% des valeurs de consommation.

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

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

➤ **Les nouvelles méthodes**

Les nouvelles méthodes de gestion des stocks sont¹ :

- ✓ **Méthode du juste-à-temps (JAT)** : vise à réduire les délais et donc la durée du cycle de production, ce qui permet une nette diminution du volume des stocks. L'idée générale est d'adapter en permanence la production à la demande réelle du consommateur au prix d'une transformation radicale des principes de fonctionnement de l'entreprise. Le rôle des logisticiens dans cette mutation s'avère essentiel.

La conversion d'une entreprise au JAT implique :

- la mise en œuvre d'un système de production flexible, permettant, dans une même chaîne, de passer rapidement d'un produit à l'autre ;
 - une fiabilité totale des machines (zéro panne) ;
 - un taux de rebut quasi-nul (zéro défaut) ;
 - l'utilisation d'un système de pilotage capable de gérer la circulation des produits par unités.
-
- ✓ **Système kanban** : il est indispensable complètement à la méthode JAT. Le mot « kanban » signifie « étiquette » ou « carte » en japonais. Dans les systèmes kanban, les étiquettes sont utilisées pour transmettre les commandes d'approvisionnement entre les étages. Il consiste donc à gérer les flux physiques à partir de ces simples fiches cartonnées qui accompagnent tous lots de produits, pièces ou ensembles. Ces fiches généralement

¹ SABRINA LAOUDJ ET IMENE RAHMA MAMERI : « *Essaie d'analyse de la performance de la logistique approvisionnement* » mémoire de licence 2012, p 66-67.

stockées dans des bacs près des postes de travail, sont de deux types : des ordres de production (elles correspondent à un ordre de fabrication) et des ordres de transport (manutention et prélèvement). Emises par l'utilisateur dès que le besoin apparaît, elles permettent de déclencher une fabrication qui correspond exactement aux quantités demandées, ce qui élimine les productions et stocks superflus (c'est donc bien le montage final qui tire toute la production en fonction des besoins réels). La politique kanban est un mode de pilotage efficace pour traiter les systèmes de fabrication à capacité limitée.

- ✓ **Méthode PBC (planification des besoins en capacité) :** elle consiste à organiser la production à partir d'une prévision systématique des besoins gérée par ordinateur. Cette technique généralement associée au JAT, permet une baisse du niveau des stocks. Plus simple à mettre en œuvre et moins coûteuse.

Nous avons tenté à travers ce chapitre de comprendre la gestion de la logistique d'approvisionnement ainsi que de connaître la gestion des fonctions principales de cette composante amont de la chaîne logistique qui réside dans la gestion d'achat et gestion des stocks. Nous avons observé que l'optimisation de la logistique amont peut permettre non seulement d'améliorer la performance économique mais aussi être bien souvent une source de gains de productivité et d'efficacité de l'entreprise. Cette dernière fera l'objet de notre étude dans le chapitre suivant.

Chapitre II :
**Diagnostic de l'efficacité
de l'entreprise**

Nous avons présenté dans le chapitre précédent la gestion de la logistique d'approvisionnement, les entreprises ont pour but d'optimiser leur logistique afin de s'adapter à la versatilité de l'environnement. La logistique est une fonction essentielle pour l'entreprise si elle veut rester compétitive. En effet, c'est sa connaissance et sa maîtrise de la logistique qui va constituer une valeur ajoutée pour l'entreprise qui vise à atteindre ses objectifs et gagner en efficacité.

Face à l'évolution technologique rapide, caractéristique de ce temps moderne, quelle que soit sa dimension, sa localisation géographique ou son secteur d'activité, une entreprise est obligée d'affronter la concurrence économique, et, de s'adapter constamment à ce progrès technologique. En d'autres termes, elle doit se tenir continuellement efficace et cette attitude pour le progrès doit être une affaire de toute l'entreprise, et, s'appuyer davantage sur le développement.

L'objectif du présent chapitre est de comprendre la notion de l'efficacité de l'entreprise. Il est composé de trois parties : généralités sur l'efficacité fera l'objet de la première section, puis nous nous intéresserons au diagnostic des objectifs et enfin nous présenterons les outils d'évaluation et d'amélioration de l'efficacité de l'entreprise.

1. Notions sur l'efficacité de l'entreprise

Une entreprise est obligée d'affronter la concurrence économique, et, de s'adapter constamment à ce progrès technologique. Elle doit se tenir continuellement efficace pour le progrès, nous venons d'évoquer là, un concept qui mérite une particulière attention qui est l'efficacité, ce qui fera l'objet de cette section.

1.1 Définition de l'efficacité

Pour définir le concept de l'efficacité, il est utile de présenter un ensemble de définitions proposées par différents auteurs :

DEB BOISLANDELLE (H.M) l'a défini comme étant « le rapport entre les résultats atteints pour un système et les objectifs visés. »¹

¹ DE BOISLANDELLE(H.M) : Dictionnaire de gestion vocabulaire, concepts et outils, Economica, paris, 1998, p 139.

Selon PHILIPPE CAMUS, une action est efficace que si les objectifs sont atteints ; par exemple produire la quantité demandée.¹

D'après ISABELE CALME ET ALS, l'efficacité est définie comme l'atteinte des objectifs par l'entreprise.²

Être efficace serait donc produire des résultats escomptés et réaliser des objectifs fixés, par exemple dans les domaines de la qualité, de la rapidité et des coûts. En d'autres mots, ce serait faire les bonnes choses quand il faut et là où il faut.³

On peut dire que l'efficacité est le **degré de réalisation des objectifs**. On considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques aux objectifs définis.

En ce qui concerne l'efficacité, l'entreprise déploie tous les moyens possibles afin d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Par le terme efficacité, l'entreprise vise à atteindre ses objectifs quelque soit le niveau des coûts engagés ou les ressources utilisées. La mesure de l'efficacité d'une entreprise n'est que sa façon d'atteindre ses objectifs.

1.2 Notions voisines de l'efficacité

1.2.1 Efficience

MICHEL KALIKA⁴ considère que l'efficience est mesurée par la quantité de ressources utilisées pour produire une unité donnée de production, tandis que l'efficacité caractériserait le degré d'attente des objectifs spécifiques que s'est fixée l'entreprise et serait donc une notion plus large que celle d'efficience.

Autrement dit, l'efficience est la capacité à obtenir ce résultat et de minimiser les moyens, ce qui implique que l'efficience est synonyme du non gaspillage des sources.

Efficience = résultat atteint/moyen mis en œuvre

1.2.2. L'effectivité

L'effectivité exprime la qualité de l'adéquation entre ce que l'on fait effectivement et ce que l'on voulait faire : l'effet est rapporté à la finalité.

¹ CAMUS, P, « *Le contrôle de gestion : pour améliorer la performance de l'entreprise* ». 3^{ème} Edition., d'organisations ,Paris ,, 2000, p 379.

² ISABELE Calme et als. « *Introduction à la gestion* » Dunod ,Paris, (2003) P 298..

³ http://www.portail-des-pme.fr/ressources/efficacite_commerciale.pdf, consulté le 04/08/2015 à 13:57.

⁴ KALIKA (M) : « *Structure d'entreprise, réalité déterminantes, performances* », Economica , Paris,1998 p 211.

L'effectivité évalue donc l'action par rapport à ses buts ; évaluation qui sera souvent qualitative alors que l'efficacité évalue le résultat de l'action par rapport à l'économie de l'action elle-même, évaluation qui pourra généralement être quantitative¹.

L'effectivité est « le caractère d'un raisonnement cohérent, au bout duquel on obtient une démonstration satisfaisante et susceptible d'être vérifiée »².

1.2.3. La performance

LORINO a défini la performance comme suit « la performance dans une entreprise est tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur/coût »³.

BOURGUIGNON l'a défini comme « la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)... »⁴.

La performance d'une entreprise s'articule autour de tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur/coût et qui tend ainsi vers la maximisation de la création nette de valeur. L'entreprise performante cherche à optimiser le rapport entre le couple valeur/coût.

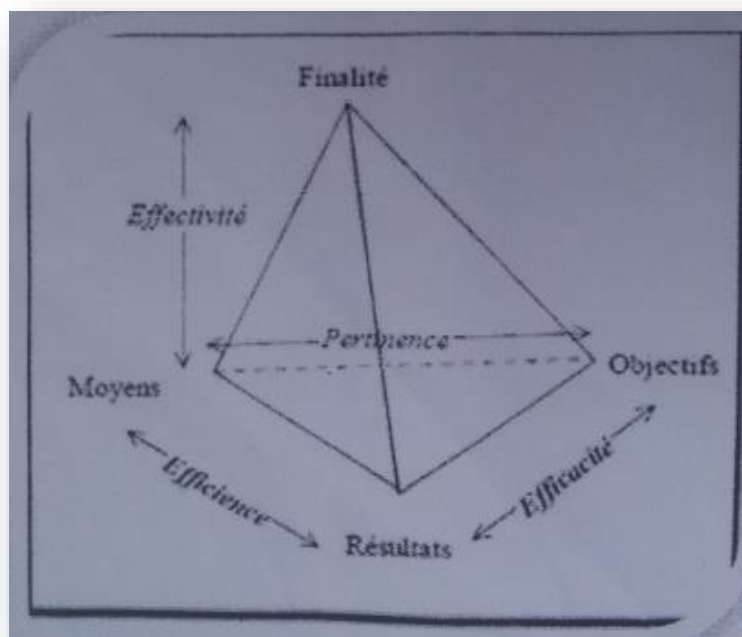
On peut dire que la performance est la réalisation des objectifs en utilisant de façon optimale les ressources

¹ http://www.coachingavenue.com/2/view_news.php?id_news=127, consulté le 02/08/15 à 15:50.

² <http://www.mediadico.com/dictionnaire/definition/efficacite>, consulté le 03/08/2015 à 16:45.

³ LORINO(P) : « *Méthodes et pratique de la performance le guide du pilotage* », édition d'organisation, paris, 1997,p 502.

⁴ BOURGUIGNON (A) : « *Performance et contrôle de gestion* », economica, 2000, p 931.

Figure n°II.1 : Le tétraèdre de la performance

Source : TAHON(C) : Evaluation des performances des systèmes de production, hermès, paris, 2003, p 32.

1.3. Les sources de l'efficacité

On a trois sources principales de l'efficacité : ¹

1. **Source humaine** : celle du collaborateur de l'organisation à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacité parce que notre propos est celui de gestion social et qu'il n'y a pas de production sans hommes pour la concevoir ou la réaliser ;
2. **Source technique** : elle est définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec efficacité les investissements ;
3. **Source financière** décrivant l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers.

1.4. Les facteurs de l'efficacité

Pour atteindre l'efficacité plusieurs facteurs sont indispensables : ²

¹ SABRINA LAOUDJ ET IMENE RAHMA MAMERI mémoire de fin de cycle pour obtention du diplôme de licence en sciences commerciales : « *essai de mesure de la performance de la logistique* » juin 2012, p 39.

² Idem , p 39.

- La mission et les objectifs doivent être clairs, connus et partagés par l'ensemble du personnel.
- Les produits et les services doivent être de qualité, à haute valeur ajoutée, livrés rapidement et au moindre coût.
- Les clients doivent être satisfaits, consultés et impliqués dans l'amélioration des produits et services.
- L'information doit être de qualité, utile et partagée par tous les intervenants en tout temps et en tout lieu.
- Les technologies d'informations, de communications et de production doivent être performantes.
- Les ressources humaines doivent être compétentes, motivées, responsabilisées et partagent les mêmes valeurs.
- Le style de gestion, le cadre de gestion (politique, organigrammes), l'ambiance et l'environnement de travail doivent favoriser l'innovation, la collaboration, le travail d'équipe et l'orientation client.

1.5. Les huit principes de management

Huit principes de management sur lesquels sont fondées les normes relatives au système de management de la série ISO 9000. Ils peuvent être utilisés par la direction pour servir de cadre à l'amélioration de l'efficacité et de performance totale de l'organisme. ¹

1. Principe 1 – Orientation client
2. Principe 2 – Leadership
3. Principe 3 – Implication du personnel
4. Principe 4 – Approche processus
5. Principe 5 – Management par approche système
6. Principe 6 – Amélioration continue
7. Principe 7 – Approche factuelle pour la prise de décision
8. Principe 8 – Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

¹ http://www.iso.org/iso/fr/qmp_2012.pdf, consulté le 06/08/2015 à 21:02.

1.5.1. Principe 1- Orientation client

Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes.

Les avantages de principe sont :

- Augmentation des recettes et des parts de marché résultant de la souplesse et de la rapidité des réactions face aux opportunités du marché.
- Efficacité accrue dans l'utilisation des ressources de l'organisme pour augmenter la satisfaction du client.
- Plus grande loyauté des clients conduisant à un renouvellement des relations d'affaires.

1.5.2. Principe 2 - Leadership

Orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme.

Avantages du principe :

- Les buts et objectifs de l'organisme sont compris par le personnel et le motive.
- Les activités sont évaluées, alignées et mises en œuvre de façon unifiée.
- Les défauts de communication entre les différents niveaux d'un organisme sont réduits au minimum.

1.5.3. Principe 3 – Implication du personnel

Les personnes à tous niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme.

Avantages du principe :

- Personnel motivé, impliqué et engagé pour l'organisme.
- Innovation et créativité pour atteindre les objectifs de l'organisme.
- Membres du personnel responsables de leurs performances individuelles.
- Personnel soucieux de participer et de contribuer à l'amélioration continue.

1.5.4. Principe 4 – Approche processus

Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus.

Avantages du principe :

- Coûts et durées de cycle réduits par l'utilisation efficace des ressources.
- Résultats améliorés, cohérents et prévisibles.

- Focalisation sur les opportunités d'amélioration et classement par ordre de priorité.

1.5.5. Principe 5 - Management par approche système

Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs.

Avantages du principe :

- Intégration et alignement des processus qui permettront d'atteindre au mieux les résultats désirés.
- Aptitude à focaliser les efforts sur les processus clés.
- Conférer à parties intéressées la confiance dans la cohérence, l'efficacité et l'efficience de l'organisme.

1.5.6. Principe 6 – Amélioration continue

Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme.

Avantages du principe :

- Avantage concurrentiel grâce à des capacités organisationnelles améliorées.
- Alignement des activités d'amélioration à tous les niveaux par rapport aux objectifs stratégiques de l'organisme.
- Souplesse et rapidité de réaction face aux opportunités.

1.5.7. Principe 7 – Approche factuelle pour la prise de décision

Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations.

Avantages du principe :

- Décisions bien informées.
- Meilleure aptitude à démontrer l'efficacité des décisions antérieures par référence à des données factuelles enregistrées.
- Augmenter l'aptitude à examiner, mettre en cause et changer les opinions et les décisions.

1.5.8. Principe 8 – Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.

Avantages du principe :

- Aptitude accrue à créer de la valeur pour les deux parties.
- Souplesse et rapidité des réactions face à l'évolution du marché ou des besoins et des attentes du client.

- Optimisation des coûts et des ressources.

Ces principes peuvent constituer une base pour l'amélioration de la performance et l'excellence organisationnelle.

Il y a de nombreuses façons différentes d'appliquer ces principes de management de la qualité. La nature de l'organisme et les défis particuliers auxquels il est confronté déterminent la façon de les mettre en œuvre. De nombreux organismes saisiront l'intérêt d'établir des systèmes de management de la qualité fondés sur ces principes.

2. Diagnostic des objectifs

Toute entreprise, peu importe sa taille cherche à réaliser ces objectifs pour être efficace. Les objectifs sont les buts chiffrés que la firme cherche à accomplir pour atteindre ses finalités. Dans cette section nous allons traiter principalement ces objectifs, ses niveaux et types, ainsi que les critères de formulation d'un objectif.

2.1. Définition des objectifs

L'organisation des tâches et, le cas échéant, la suppression de contraintes handicapantes. L'objectif est donc un cap qui motive le professionnel à aller de l'avant, au delà des habitudes déjà prises.

L'objectif peut être défini comme un clignotant qui permet d'anticiper les problèmes avant qu'ils ne se déclarent. Est un repère qui permet de s'auto-évaluer chemin faisant et de prendre du recul. L'objectif Une borne sur la route de l'amélioration et du développement¹.

L'objectif exprime le but déterminé d'une action qu'un individu ou un groupe souhaite atteindre. Il est à la base de la démarche de management et il s'appuie sur des choix stratégiques.

Il constitue un engagement pour lequel des moyens seront définis, planifiés et mis en œuvre. La définition et la mesure de l'atteinte de l'objectif au moyen d'indicateurs garantiront le bon déroulement de l'action à conduire.

L'objectif exprime ce que l'on veut faire. Il formule les orientations à poursuivre et se décline en une ou plusieurs actions. La notion d'objectifs est diverse.

¹ GRILL BAROUCHE : « *Elaborer des objectifs et tableau de bord de suivi* », édition livre a vivre, paris, 2010, p 25.

Elle va de la définition politique de finalités globales au choix d'objectifs instrumentaux liés à l'utilisation des moyens. Selon la place qu'ils occupent dans le dispositif de pilotage de la performance, ils sont soit stratégiques, soit opérationnels.¹

On peut dire qu'un objectif définit un résultat à atteindre dans un contexte donné. Le résultat est exprimé en verbes d'action, il est observable et mesurable. Un objectif doit être assorti de moyens, de délais, il suppose un mode de délégation et de contrôle.

2.2. Distinction entre les trois notions finalité, but et objectif

Finalité/but/objectif sont classés dans un ordre du moins précis au plus précis, et du plus abstrait au plus concret. Même si on pourrait aussi bien dire que ces termes sont chacun conséquence du suivant, il s'agit plutôt de paliers qui mènent de l'idéal au moyen de l'atteindre.²

2.2.1 Finalité : ensemble assez abstrait et idéal (donc qui n'est pas toujours accessible) de valeurs qui donne une ligne directrice au projet.

2.2.2. But : ce qu'on désire atteindre concrètement à plus ou moins long terme. Pour atteindre un but, on se fixe un ou des objectifs pour l'atteindre.

2.2.3. Objectif : s'atteint par des actions concrètes.

L'objectif est le moyen d'atteindre le but, d'arriver à la finalité. La finalité est un ensemble de déclarations, issues d'une ou plusieurs idées, qui va se décliner sous la forme d'un but à atteindre. L'objectif sera ce qui a été retenu pour parvenir à atteindre ce but.³

2.3. Différents niveaux d'objectifs

Il existe trois niveaux d'objectifs, qui sont :⁴

¹ http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Fiche_EL56_cle75892b-1.pdf, consulté le 08/08/2015 à 23:03.

² <http://www.lemotdujour.com/francais/finalite-but-objectif/>, consulté le 10/08/2015 à 12:19.

³ http://www.cimi.fr/index.php?option%3Dcom_quickfaq%26view%3Ditems%26cid%3D4:management-operationnel%26id%3D31:quelles-differences-entre-un-but-et-une-finalite-, consulté le 10/08/2015 à 12:41.

⁴ http://www.collectiviteslocales.gouv.fr/files/files/5_dfinir_les_objectifs_stratgiques_et_oprationnels.pdf, consulté le 08/08/2015 à 23:43.

2.3.1 Les objectifs stratégiques

Les objectifs stratégiques participent à la définition et à la vision partagée des enjeux et priorités stratégiques de la structure. Ils sont retranscrits au sein de documents stratégiques (stratégie ministérielle, régionale, départementale, projet de service, projet annuel de performance).

Les objectifs stratégiques :

- expriment de façon concrète la finalité et les effets recherchés de la politique publique menée ou la qualité érigée des services publics. Ils sont liés à une des orientations politiques assignées à un programme. La finalité rend compte de la pertinence du périmètre du programme ;
- doivent être définis en nombre limité pour garantir la lisibilité et l'efficacité (environ six par programme) ;
- concernent les actions les plus consommatrices de crédits ou celles qui représentent les enjeux de la politique publique jugée la plus importante ;
- peuvent se rattacher au programme en général ou à une action du programme en particulier.

Nous distinguons trois types d'objectifs stratégiques, qui sont :

- Les objectifs d'efficacité socio-économique répondant aux attentes du citoyen.
- Les objectifs de qualité de service intéressant l'utilisateur.
- Les objectifs d'efficacité de la gestion intéressant le contribuable.

La déclinaison d'objectifs globaux stratégiques en objectifs opérationnels est indispensable à la mise en œuvre des mesures qui permettront l'évaluation. C'est pourquoi, ils doivent toujours être situés au sommet d'une pyramide d'objectifs opérationnels.

2.3.2 Les objectifs opérationnels

Les objectifs opérationnels sont une déclinaison des objectifs stratégiques pour chaque service. Ils font l'objet de programmes ou plans d'actions répartis au sein des entités d'une structure, sur un territoire donné et pour une activité bien délimitée.

➤ Objectifs intermédiaires

Définis en amont, ils sont relatifs aux leviers d'action mis en œuvre :

- *Les moyens* : le volume, le taux de consommation des moyens financiers, humains et organisationnels, leur répartition.
- *Les activités* : le volume, la répartition, la mise en œuvre.
- *Les produits* : le volume ou la répartition.

2.4. Types des objectifs

En distingue deux types d'objectifs qui influence la performance de l'organisation ils présentent comme suit ¹:

2.4.1 Les objectifs collectifs

Les objectifs collectifs constituent un levier de performance au service d'une politique ou d'une organisation. L'enjeu des objectifs collectifs réside dans l'ambition de donner du sens à l'action et de mobiliser l'intelligence collective. Ils clarifient les attentes, améliorent la communication et constituent un repère solide pour la fixation des priorités. Ils contribuent à la cohésion d'un groupe et renforcent sa performance

2.4.2 Les objectifs individuels

La fixation d'objectifs individuels offre un cadrage et incite à l'action. Ils renforcent la motivation, dès lorsque les objectifs sont acceptés et partagés. La priorisation et le suivi de l'avancement des actions favorisent la diminution des tensions au profit d'une implication accrue des agents.

Les objectifs individuels s'inscrivent généralement dans les objectifs de la structure et font appel à la compétence individuelle. Néanmoins, il existe des objectifs plus personnels de progression de l'agent qui pourront notamment faire l'objet d'un échange et d'un accord lors de l'entretien professionnel. L'atteinte des objectifs individuels participe en grande partie à celle des objectifs collectifs.

La situation optimale étant celle où les objectifs traduisant l'ambition du service sont en relation avec les progrès individuels souhaités.

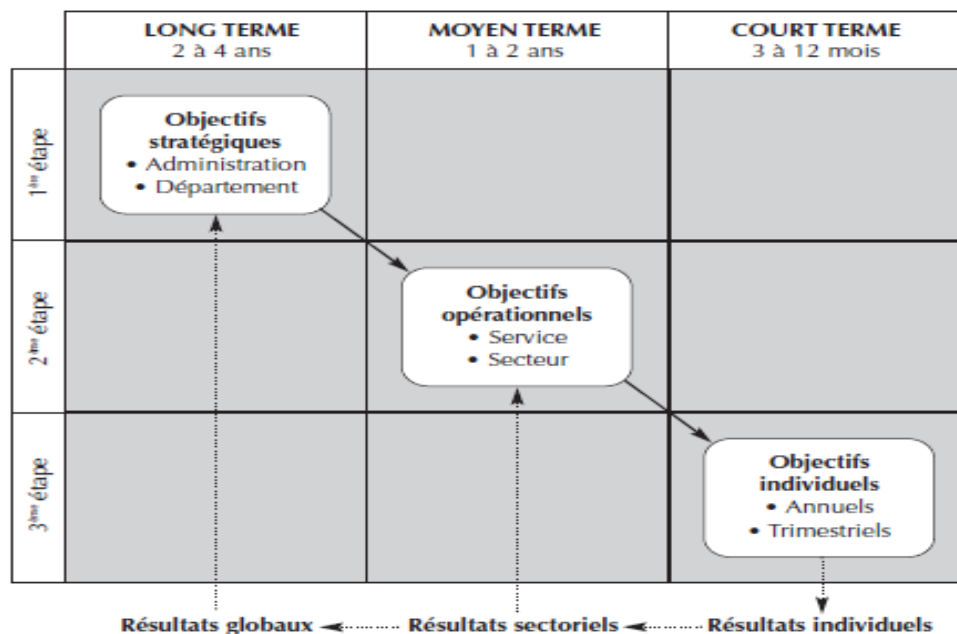
2.5. Hiérarchie des objectifs

Tous les secteurs de l'administration peuvent être gérés par le biais d'objectifs à atteindre. Chaque secteur formule ses objectifs en fonction des objectifs de l'entité mandante. Les individus formulent leurs objectifs sur la base des objectifs de leur secteur. En effet, les

¹ http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Fiche_EL56_cle75892b-1.pdf

objectifs des subordonnés sont un moyen d'atteindre les objectifs des responsables, qui eux sont un moyen d'atteindre les objectifs des services, des départements et de l'Etat. ¹

Figure n°II.2 : la hiérarchie des objectifs



Source : http://www.unil.ch/files/live//sites/srh/files/shared/formulaires/guide_fixation_objectifs.pdf op.cit

2.6. Critères de formulation d'un objectif

L'objectif est la description précise d'un résultat à atteindre par des actions concrètes dans un délai fixe. Pour répondre à cette exigence, l'objectif doit être formulé de manière à être **S.M.A.R.T (Spécifique, Mesurable, Ambitieux, Réalisable, Temps) : ²**

➤ Spécifique

- Porte sur un objet précis, concret.
- Est atteint par un sujet nommé ou par groupe d'individu dont les contributions spécifiques sont clairement définies.

➤ Mesurable

- Résultat facilement observable.
- Critères de réussite aisément quantifiables ou qualifiables.

¹ http://www.unil.ch/files/live//sites/srh/files/shared/formulaires/guide_fixation_objectifs.pdf, consulté le 08/08/2015 à 23:20.

² Idem

- Suivi par des points de contrôle périodique.
- Appréciation finale par un entretien d'évaluation.

➤ **Ambitieux**

- Comblant un écart réel et significatif entre une situation actuelle et une situation souhaitable.
- Stimulant
- Si possible convergent aux aspirations personnelles.

➤ **Réalisable**

- Dans la zone de maîtrise de l'individu.
- Actions et ressources planifiées.
- Contraintes maîtrisées compétences et pouvoir d'action acquis.

➤ **Temps**

- Délimité dans le temps

3. Evaluation et amélioration de l'efficacité

Dans cette section nous allons traiter les outils et les étapes de mesure et d'évaluation de l'efficacité et par la suite nous traiterons les critères essentiels pour améliorer l'efficacité de l'entreprise.

3.1 Evaluation de l'efficacité

Une des missions du responsable de qualité est d'assurer l'efficacité et l'efficience des processus du système de management de la qualité. Il est également important de fournir au comité directeur tous les éléments susceptibles de permettre la mise en œuvre de mesures d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de ces processus à partir d'analyses factuelles.

Ces trois étapes proposent une synthèse des principaux éléments à maîtriser pour mettre en place les dispositifs pertinents nécessaires à la mesure et à la surveillance de l'efficacité et de l'efficience des processus et à leur amélioration continue.

3.1.1 Première étape : Déploiement des tableaux de bord et indicateurs

Pour mesurer l'efficacité et l'efficience des processus, la méthode de mesure nécessite l'alignement des objectifs et des indicateurs de pilotage associés à chaque processus sur les axes de résultats retenus. L'outil principal pour mesurer l'efficacité et l'efficience du système de management de l'entreprise est l'élaboration de tableaux de bord pertinents.¹

3.1.1.1. Définition du tableau de bord

Ci-après quelques définitions du tableau de bord :

Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs de pilotage, construits de façon périodique, à l'intention du responsable, afin de guider ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objectifs de performance.²

Le tableau de bord est un outil de gestion qui permet de traduire la stratégie de l'entreprise en indicateurs de performance conviviaux, mesurables et pertinents.¹

3.1.1.2. Objectifs de tableau de bord

Le tableau de bord est un support de communication entre responsables, il permet de contrôler la gestion en mettant en évidence les performances réelles et potentielles et les dysfonctionnements. C'est un instrument qui favorise la prise de décision après analyse des valeurs remarquables et la mise en œuvre des actions correctives.

Aussi, il est considéré comme instrument de veille permettant de déceler les opportunités et les risques nouveaux.

La structure et le contenu du tableau de bord dépend :

- de l'entreprise, son activité, sa taille ;
- de l'environnement : marché, concurrence, conjoncture ;
- du responsable auquel il s'adresse : son champ de responsabilité et d'intervention³.

3.1.1.3. Méthode d'élaboration

S'il n'existe pas, par définition, de tableau de bord type, certaines règles quant à sa structure et la qualité des informations qu'il contient s'appliquent à l'ensemble des tableaux de bord.¹

¹ <http://www.techniques-ingenieur.fr/fiche-pratique/genie-industriel-th6/piloter-et-animer-la-qualite-dt34/mesurer-l-efficacite-des-processus-0596/>, consulté le 27/08/2015 à 14:45.

² http://www.licp.fr/site/images/stories/pdf/BTS_cgo/p8_9_chap8.pdf le consulter le 30/08/2015 à 17:30.

³ http://www.licp.fr/site/images/stories/pdf/BTS_cgo/p8_9_chap8.pdf, op.cit

1. Emboîtement des tableaux de bord

L'entreprise élabore un ensemble des tableaux de bord en cohérence avec l'organigramme. Les informations que contient chaque tableau de bord concernent le champ d'application du responsable, le tableau de bord d'un niveau hiérarchique inclut une synthèse des tableaux de bord de niveau inférieur.

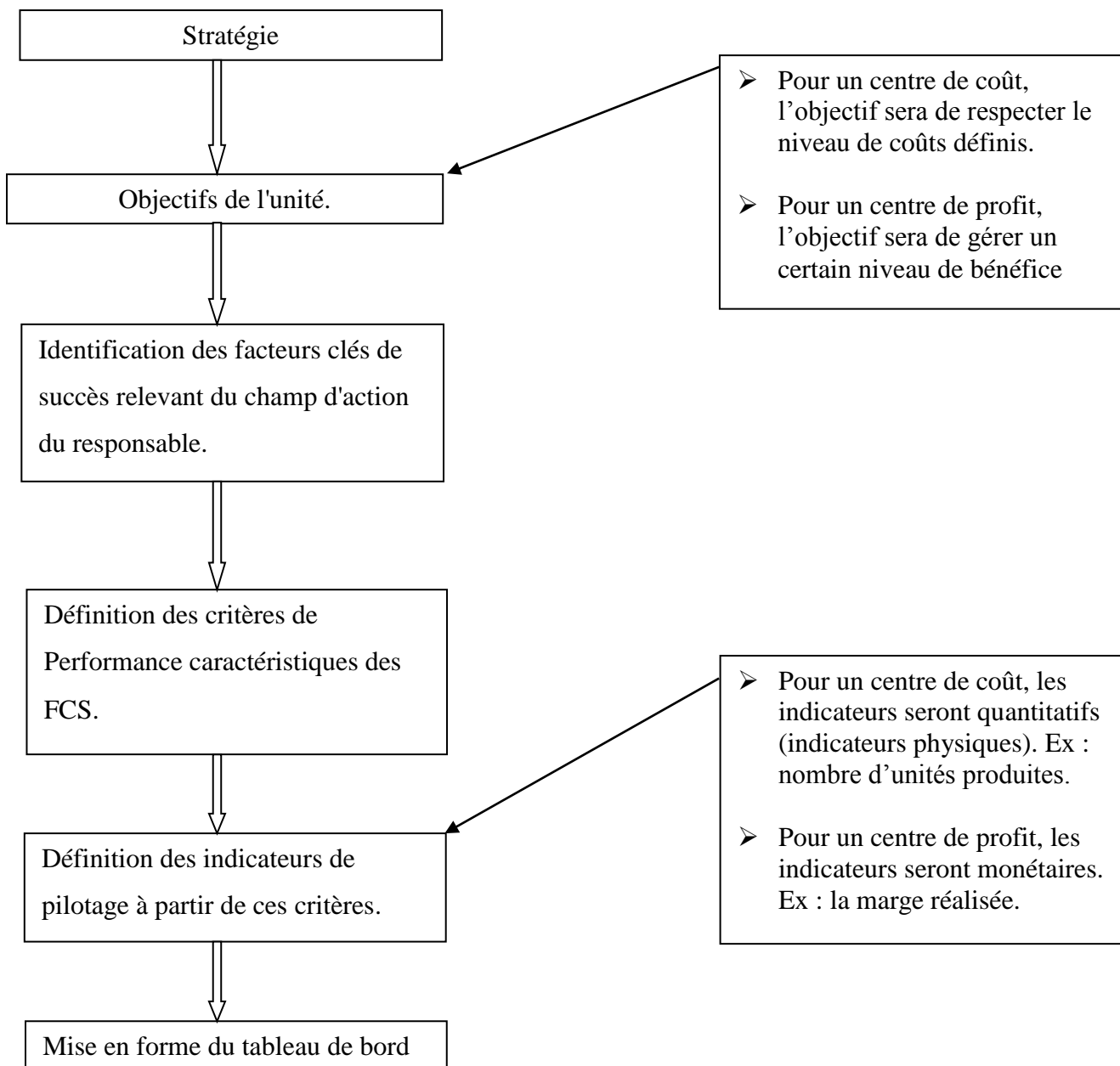
2. Périodicité du tableau de bord

Le tableau de bord doit être établi à une fréquence suffisante pour permettre au responsable de réagir à temps. La fréquence ne doit cependant pas être trop élevée, prenant en compte le temps de réaction (inertie) du système afin de mesurer par les indicateurs l'impact des mesures entreprises avant toute autre réaction.

3. Méthodologie d'élaboration d'un tableau de bord

La mise en place d'un tableau de bord suppose une réflexion approfondie sur les paramètres à surveiller (appelés facteurs clés de succès) ainsi que sur les critères de performance caractéristiques de ces mêmes facteurs.

¹ Idem

Figure n° II.3 : Méthodologie d'élaboration d'un tableau de bord

Source : http://www.licp.fr/site/images/stories/pdf/BTS_cgo/p8_9_chap8.pdf . op.cit

3.1.1.4. Choix des indicateurs

La difficulté d'élaboration du tableau de bord réside dans la sélection d'indicateurs parmi la masse des informations fournies par les systèmes comptable et de contrôle de gestion.

Le tableau de bord est constitué d'indicateurs de pilotage, c'est-à-dire un ensemble d'indicateurs de suivi et de résultat.

1. Définition d'un indicateur

Un indicateur est un événement, un fait mesurable et déterminé par un calcul qui identifie de façon qualitative ou quantitative une amélioration ou une dégradation du comportement du procédé soumis à un examen au regard d'objectifs stratégiques.¹

2. Les critères des indicateurs

- **Pertinents** : répondre au bon moment aux besoins du responsable auquel le tableau de bord s'adresse.
- **Obtenus rapidement** afin de mener à temps les actions correctives. On privilégie la rapidité d'obtention à la précision de l'information.
- **Synthétiques** : l'ensemble des indicateurs doit offrir une image globale et complète de l'entreprise ou du champ d'activité du responsable.
- **Contingents** : répondre à la situation et aux attentes du moment. Le tableau de bord n'a donc pas un contenu uniforme, ni entre les services, ni dans le temps, même s'il doit présenter une certaine stabilité afin de procéder à des comparaisons dans le temps².

3. Catégories des indicateurs

Il existe quatre catégories d'indicateurs à utiliser en fonction de l'activité de l'entreprise, qui sont :³

- **Indicateurs économiques** : ils mesurent les résultats et les coûts.
- **Indicateurs physiques** : ils mesurent la qualité des produits, le traitement des commandes, la logistique, etc.
- **Indicateurs humains** : chargés de mesurer la performance des salariés productifs (consultants, ouvriers, etc.).
- **Indicateurs de suivi de projets** : qui aident à mesurer l'avancée d'un projet.

4. Forme du tableau de bord

Le tableau de bord doit offrir une structure claire et signifiante. Les indicateurs peuvent prendre la forme d'écarts (comparaison des réalisations aux objectifs), de ratios, de graphiques ou de clignotants (valeurs au-delà ou en deçà desquelles le responsable doit intervenir).

¹ <http://www.formateur.ca/formations/outils-gestion/qu-est-ce-un-indicateur-de-performance/>, consulté le 31/08/2015 à 13:28.

² www.lhcp.fr/site/images/stories/pdf/BTS_cgo/p8_9_chap8.pdf op.cit

³ <https://www.apce.com/pid6092/les-tableaux-de-bord.html?espace=3&pagination=2>, consulté le 30/08 /2015 à 15:16.

3.1.2. Deuxième étape : L'analyse des écarts

Après le choix des indicateurs et l'élaboration de tableau de bord, ce dernier met en relief les écarts entre les prévisions et le niveau d'activité réel de l'entreprise. Dans un premier temps, le chef d'entreprise doit procéder à un diagnostic de ces écarts :¹

- Pourquoi le niveau d'activité de l'entreprise diffère-t-il des objectifs ?
- Quelles en sont les raisons ?
- Les objectifs sont-ils trop élevés par rapport à l'environnement dans lequel l'entreprise évolue ?
- Des problèmes internes sont-ils apparus ?
- La conjoncture est-elle mauvaise ?

Le diagnostic achevé, il sera temps de mettre en œuvre des actions correctrices afin d'améliorer les performances de l'entreprise et de remédier aux mauvais résultats.

Pour les très jeunes entreprises ne possédant pas encore d'historique, l'analyse hebdomadaire ou mensuelle des écarts permet de mieux connaître l'évolution de son entreprise et de formuler des objectifs précis et réalistes.

3.1.3. Troisième étape : Les actions correctrices

L'observation des écarts poste par poste permet de savoir si les objectifs fixés préalablement ont été tenus ou non. Dans le cas où les objectifs ne sont pas atteints, il faut comprendre les raisons (un manque d'effort commercial, un nouveau concurrent, une augmentation de tarif d'un prestataire, etc.), et mettre en place une ou des actions correctrices afin d'y remédier : lancement d'une action de communication, diminution des stocks, changement du mode de transport, ...²

3.2. Amélioration de l'efficacité

Après avoir l'évaluation de l'efficacité, l'entreprise doit mettre en place des outils de prévention des problèmes et d'amélioration de l'efficacité de l'entreprise qui sont :

¹ <https://www.apce.com/pid6092/les-tableaux-de-bord.html?espace=3&pagination=2>, consulté le 30 /08/2015 à 15:16.

² Idem

3.2.1 Prévention des défauts

Toute activité connaît des dysfonctionnements, à titre d'exemple, des matériels qui tombent en panne, une rupture de stock, des produits non-conformes retournés par le client, une information qui circule mal, des personnels absents ou mal informés.

Ces défauts font malheureusement parti du quotidien de l'activité d'une entreprise, d'un professionnel libéral ou d'un travailleur indépendant. Ils affectent aussi bien le client (problèmes de qualité des prestations), que le personnel ou le professionnel lui-même (temps perdu, stress ou perte de revenu).

Longtemps, on n'a accordé d'attention qu'aux défaillances les plus graves. On attendait en quelque sorte que l'incendie se déclare pour prendre conscience de l'existence d'un problème. L'approche moderne des organisations considère au contraire qu'il n'y a pas de petit problème et que toute défaillance doit être identifiée et traitée pour éviter qu'elle ne se reproduise et ne provoque des défaillances plus graves.

Cette approche permet de réaliser des économies importantes en réduisant le coût des défaillances car une défaillance se traduit toujours par un gaspillage. Il faut refaire le travail qui n'a pas été bien fait du premier coup ou fournir des compensations au client.

La démarche de prévention des défauts proposée consiste donc à identifier les dysfonctionnements qui se produisent dans le cours de l'activité puis à les reporter dans un tableau. Il s'agit ensuite d'en analyser les causes puis de les réduire par des actions d'amélioration appropriées.¹

La réduction systématique des causes des défauts permet de mieux satisfaire le client, de réaliser des gains d'efficacité significatifs tout en augmentant le confort de travail du professionnel et des personnels.

3.2.2 Prévention des risques

Les organisations ont généralement tendance à sous-estimer les risques et à consacrer ensuite beaucoup d'argent, d'énergie et de temps à « éteindre les incendies ». Les entreprises efficaces ont compris qu'une prévention systématique des risques leur permet à la fois de mieux fiabiliser leurs prestations et de réduire les coûts liés aux défaillances imprévues. L'identification des risques consiste à dresser une liste exhaustive des problèmes potentiels qui peuvent affecter l'activité.²

¹ Gilles Barouch « Améliorer votre efficacité » édition livre à livre, Paris, 2010, p 02.

² Idem

Dans le cas d'une évaluation simplifiée, le risque est estimé sur une échelle d'importance comprenant 4 niveaux : risque « très important », « important », « moyen », « faible ». Dans le cas d'une évaluation développée, on quantifie le risque sur la base de quatre critères : sa « probabilité d'apparition », sa « gravité », « la possibilité de le détecter » avant qu'il ne se produise et d'en « compenser les conséquences » après coup. Une fois le risque évalué selon l'une ou l'autre méthode, des actions préventives sont mises en place visant à réduire les risques les plus importants. L'analyse des risques s'applique aussi bien à l'activité générale qu'à des commandes particulières.

Le chef d'entreprise trouvera dans l'analyse des risques un outil lui permettant de travailler dans de meilleures conditions de sécurité et de confort. Il pourra ainsi mieux se consacrer à son métier qui est sa vocation première.

Les entreprises et les organismes privés et publics doivent s'adapter à un milieu qui évolue sans cesse et de plus en plus rapidement, et sont amenés à faire des prouesses pour améliorer leur efficacité interne et externe.

Le succès ou l'échec de l'efficacité n'est jamais le fruit du hasard mais bel et bien le reflet de la qualité des objectifs. Plus la définition d'un objectif sera précise et détaillée et plus les moyens pour l'atteindre seront faciles à organiser.

Pour un pilotage efficace de son entreprise c'est, d'une part, assurer un suivi régulier de ses performances et, d'autre part, d'un ensemble d'indicateurs, regroupés dans un tableau de bord, qui résument l'ensemble de ses performances clés.

Afin d'améliorer l'efficacité de l'entreprise, plusieurs actions sont à prendre en considération telles que : la minimisation des coûts liés au dysfonctionnement, l'exploitation des idées innovantes et l'estimation des risques à temps.

Dans le chapitre suivant, nous avons entamé la partie pratique qui traite l'influence de la logistique amont sur l'efficacité d'une société nationale de matériel de terrassements et de levage SOMATEL.

Chapitre III :

L'impact de la gestion de la logistique
d'approvisionnement sur l'efficacité de la
Somatel

La quête de l'efficacité est un objectif fondamental dans une entreprise et plus exactement dans le domaine industriel où on vise des progrès rapides et importants, des performances élevées et régulières, une exploitation maximale par l'entreprise de ses potentialités, etc.

En environnement concurrentiel, l'efficacité d'une chaîne d'approvisionnement conditionne la survie de l'entreprise. Elle doit impérativement répondre aux attentes du client, en particulier : la capacité de s'adapter à des besoins spécifiques, la capacité à livrer un produit de qualité dans les meilleurs délais. Du point de vue de l'entreprise, elle doit aussi permettre de garantir des meilleures conditions économiques (optimisation des fournisseurs, des coûts de fonctionnement et des niveaux de stocks).

Au cours de ce chapitre, nous allons tenter d'évaluer le degré d'influence de la gestion de la logistique d'approvisionnement sur l'efficacité de notre organisme d'accueil qui est la société des matériels de terrassements et de levage Somatel. Il est divisé en trois sections :

La première section porte sur la présentation de notre organisme d'accueil Somatel en donnant un aperçu organisationnel sur cette compagnie, ses activités et ses missions. Dans la deuxième section, nous présenterons la gestion d'approvisionnement de la SOMATEL, sa gestion achat, et gestion de stocks. Et enfin, une analyse des résultats quantitatifs clôturera notre chapitre.

1. Présentation de la compagnie SOMATEL

Dans cette section, nous tenterons de présenter notre organisme d'accueil SOMATEL ainsi que le groupe ENMTP, nous allons donner un aperçu de la situation organisationnelle actuelle de la société (activités, missions, objectifs) où nous avons effectué notre stage pratique.

1.1. Présentation de l'ENMTP

L'entreprise nationale des matériels de travaux publics (E.N.M.T.P) issue de la restructuration de la « SONACOM » a été créée par décret présidentiel en décembre 1983, il a été transformé en société par actions en 1995.

Le groupe ENMTP est doté d'un capital social de 15600 MDA, sa raison sociale est la production, la commercialisation et la maintenance d'une large gamme de matériels de travaux publics, ainsi que la vente de la P.R (pièce de rechange).

Effectif en fin octobre 2014 fut de 2179 agents dont 2162 actifs¹.

1.2. L'organisation de l'ENMTP

Le groupe ENMTP compte cinq filiales de production (03 à Ain Smara, 01 à Alger, 01 à Bejaia) et une filiale de présentation de service :

- SOMATEL(Niveleuse) filiale située à Ain Smara, Constantine
 - SOMATEL LIEBHERR : filiale somatel (fabrication matériels de terrassement ; nouvelle génération : bulldozers, pelles, chargeurs).
- SOFAME (fabrication mécanique) filiale située à Ain Smara.
- SOFARE (fabrication de Retrochargeuses Compresseurs, Compacteurs et Pompe à béton) filiale située à Ain Smara.
 - EUROPACTOR ALGERIE : fabrication et maintenance de compacteurs.
- FAGECO (Grue Montage Rapide et Epandeuse à liant) filiale située à Bejaia
- SOMABE (Matériel à béton : Bétonnières, Dumpers et pondeuses à parpaings) filiale située à El Harrach Alger.

Le groupe ENMTP dispose en outre d'un réseau commercial (04 unités commerciales Alger/Oran/Annaba/Constantine) et d'un réseau secondaire d'agents agréés couvrant tout le territoire national. Ce réseau est appuyé par une centrale des pièces de rechange située à Ain Smara. la gestion de la zone industrielle d'Ain Smara est confiée à la filiale EGEZIA, relevant de groupe ENMTP

1.3. L'organisation sociale

- Emploi jeunes : Emargement dans ce dispositif avec l'insertion de plus de 97 diplômés en 2014.
- Formation : l'effectif formé durant les trois dernières années est de 1819

¹ document interne direction personnel

agents :

- Année 2012 : 658 agents
- Année 2013 : 600 agents
- Année 2014 : 561 agents

Pour l'année 2015, des actions de formation sont prévues et toucheront 420 agents¹.

1.4. Evolution du chiffre d'affaires

Le tableau ci-dessous montre l'évolution du chiffre d'affaires de l'ENMTP sur les cinq (05) dernières années² :

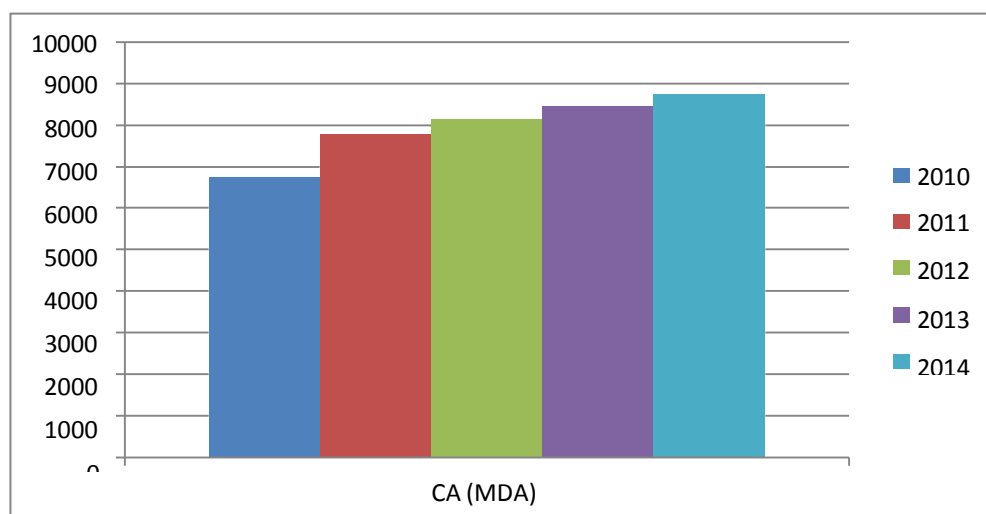
Tableau n° III.1 : Evolution du chiffre d'affaires en MDA

Année	2010	2011	2012	2013	2014
CA	6754	7773	8142	8464	8745

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir de plusieurs documents de l'entreprise SOMATEL

Nous observons que le chiffre d'affaires de l'ENMTP a augmenté de façon régulière pendant les 5 ans.

Figure n° III.1: Evolution du chiffre d'affaires en MDA



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir de plusieurs documents de SOMATEL

¹ Document interne de la direction personnel

² Document interne de la direction générale

La croissance sera soutenue avec une moyenne de 7% par an, qui pourrait être renforcée par les alliances prévues dans le cadre du partenariat.

1.5. Présentation de SOMATEL

Somatel -EX CPG est une filiale du groupe ENMTP et est spécialisée dans la fabrication des engins de terrassement et de levage. Elle occupe une superficie globale de 550.000 mètres carrés dont 140.000 couverts implanté au niveau de la zone industrielle de Ain Smara, le contrat de réalisation de type de produit en main a été signé en 1976 avec le constructeur allemand LIEBHERR pour la fabrication d'une gamme de 9 produits (5 pelles et 4 grues), il a été réceptionné définitivement en novembre 1985 le premier produit (pelle9110) est sorti des ateliers de somatel –ex CPG en mai 1980.

La somatel compte élargir la gamme de produit par l'intégration de la niveleuse et l'abandon des produits LIEBHERR au profit de la somatel-LIEBHERR société commune 51% des actions sont des tenues par la somatel et 49% par LIEBHERR en plus de la conception et fabrication et vente des produits. L'entreprise consciente du rôle qu'elle doit jouer pour satisfaire ses clients, elle assiste dans le maintien en état de marche de ses engins pendant et après les périodes de garantie, l'entreprise assure aussi la fabrication d'organes et pièces mécaniques pour tiers¹.

1.6. Organisation

L'effectif assurant les activités de Somatel jouit d'une grande expérience dans le domaine de la fabrication des engins TP. En plus des formations théoriques et pratiques reçues lors du démarrage de l'usine, il suit d'une manière régulière des formations pour maintenir son savoir et améliorer ses connaissances.

L'effectif global de l'unité est de 582 personnes réparties dans toutes les directions de Somatel.

¹ Document interne de la direction personnel

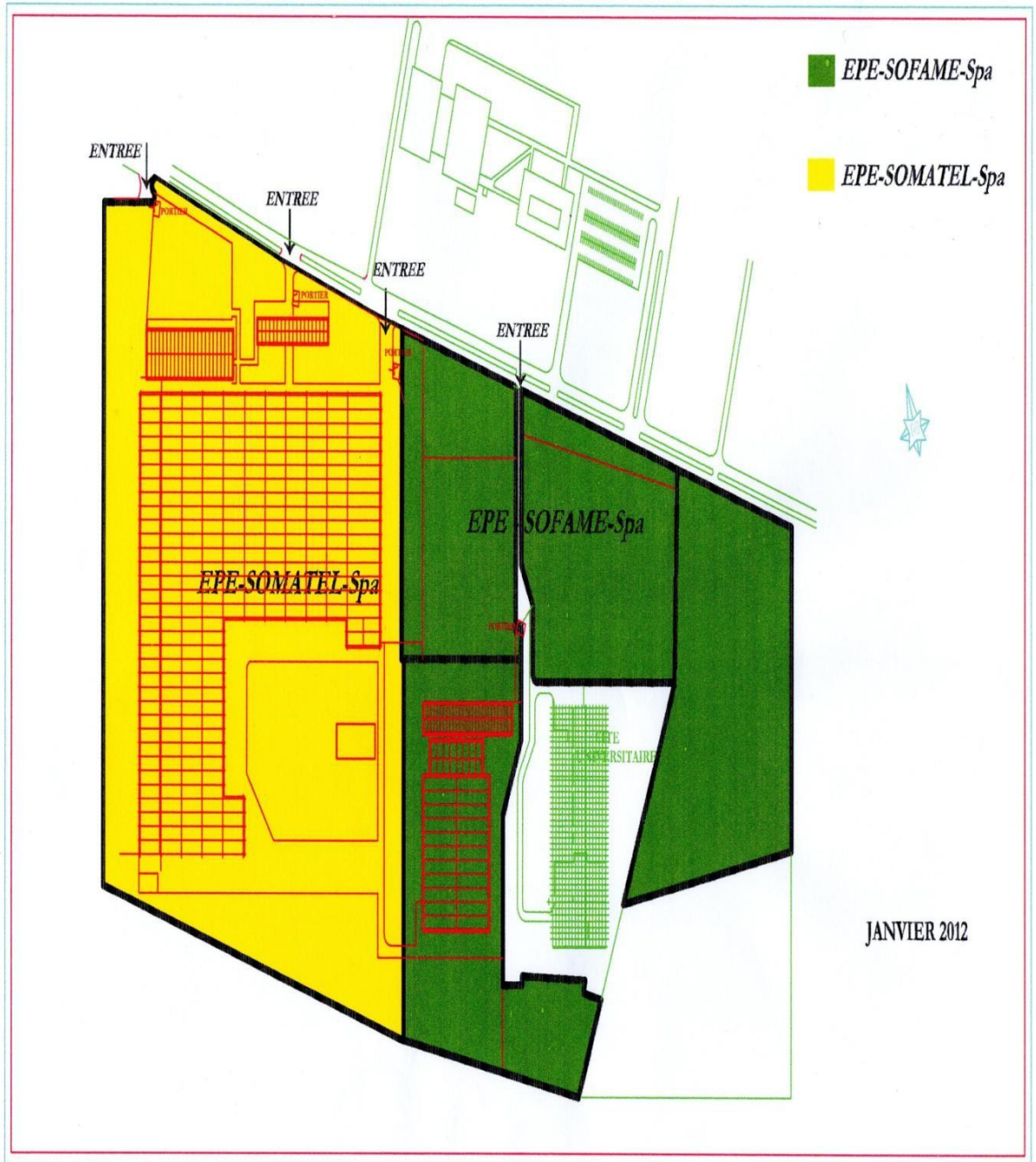
1.7. Carte géographique de SOMATEL

La Somatel est située à la zone industrielle du groupe ENMTP à Ain Smara, wilaya de Constantine. à 08Km de l'aéroport Mohamed Boudiaf de Constantine, 800M de l'autoroute Est- Ouest. Somatel se présente ainsi :

Elle couvre une superficie de près de 210 953M² dont 96 072M² sont couverts. Elle est à 08Km de l'aéroport Mohamed Boudiaf de Constantine, 800M de l'autoroute Est- Ouest. Somatel se présente ainsi ¹:

¹ Document interne OP.cit

Figure n°III.2 : Cartographie de la Somatel



Source : Document interne de l'entreprise de la direction personnel

1.8. Les objectifs de la compagnie SOMATEL

L'objectif principal de la SOMATEL est de devenir un fournisseur incontournable d'engins de terrassement et de levage et un fabricant de pièces et d'organes mécaniques fiables et durs. Pour atteindre cette finalité, la stratégie de l'entreprise pour les trois années à venir repose sur les axes suivants¹ :

- maintenir en état de conformité de système de management de la qualité ;
- préparer sereinement et efficacement la transition vers les nouvelles technologies qui accompagneront les projets de partenariat avec des fabricants de notoriété mondiale ;
- augmenter le volume de production ;
- améliorer la santé financière de l'entreprise ;
- réduire les coûts de non qualité à travers notamment la réduction des rébus, retouches et frais de garantie ;
- accroître la satisfaction des clients ;
- investir plus dans la ressource humaine par une formation pertinente et un recrutement judicieux ;
- réduire les frais d'approvisionnement ;
- investir dans la rénovation, la mise à jour et la modernisation de l'outil de production ;
- améliorer la qualité de l'information.

1.9. Activités de la Somatel

La **Somatel**, dotée d'un capital social de 2 700 000 000 DA a pour activité la production de Pelles Hydrauliques, Chargeurs sur Pneus, Grues Automotrices Niveleuses. Pelles hydrauliques :

¹ Rapport de gestion de la direction approvisionnement , « Engagement de la direction », consulté 20/07/2015 à 9:00.

Deux (02) types de Pelles Hydrauliques sur Pneus : **9110** et **9210**.

Trois (01) types de Pelles Hydrauliques sur Chenilles : **9111**, **9211** et **9**

➤ **Chargeurs sur Pneu**

Un (01) type de Chargeur sur Pneus : **2320**.

➤ **Grues Automotrices**

Trois (03) types de Grues Automotrices routière: 1012, 1025, 1040

Un (01) type de Grue Automotrice Tout Terrain, électriques : 1030.

➤ **Niveleuse**

Un (01) type de Niveleuse développée au niveau du Groupe ENMTP : 5410

A ces produits s'ajoutent des Pelles Hydrauliques, des Chargeurs sur Pneus et des Bouteurs Nouvelle Génération produits par sa Filiale SOMATEL-LIEBHERR créée, sous forme de joint-venture, dans le cadre d'un partenariat avec le groupe allemand LIEBHERR.

La SOMATEL a développé, en outre, des activités de sous-traitance dans le souci d'une meilleure utilisation des capacités installées¹.

1.10. L'organisation de la société SOMATEL

Actuellement la société « Somatel » se présente comme le montre l'organigramme dans l'annexe III.1.

2. Gestion de la logistique d'approvisionnement de la SOMATEL

Dans cette section nous allons traiter la gestion de la logistique (amont) d'approvisionnement de l'organisme d'accueil « Somatel » où seront étudiées toutes les composantes de la logistique approvisionnement (amont), la gestion d'achat et la gestion de stock.

¹ www.enmtp.com consulté le 22/08/2015 à 23:22.

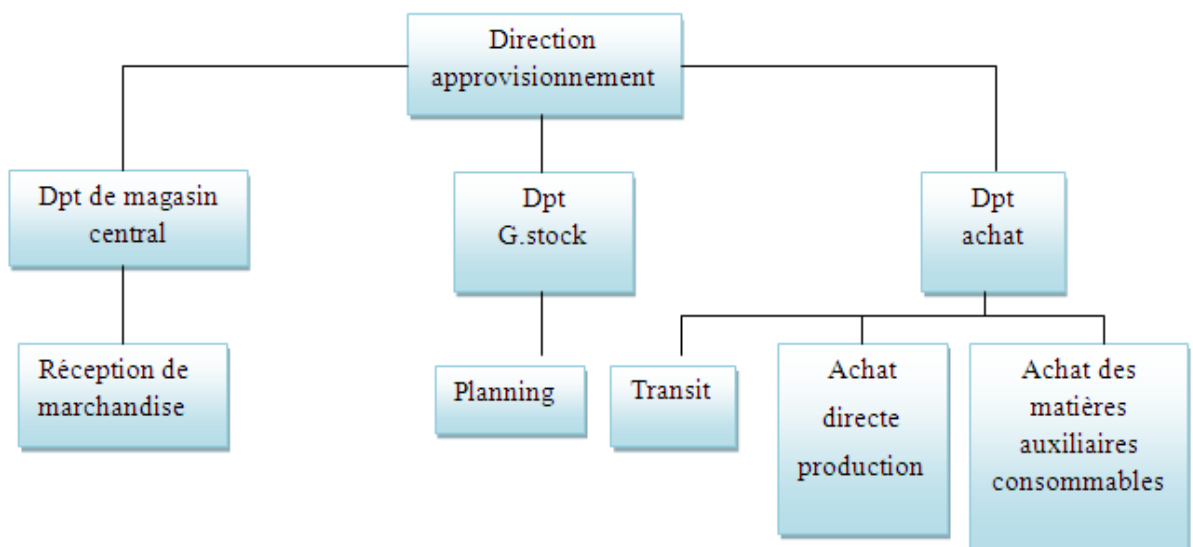
2.1. Présentation de la direction d'approvisionnement

La direction d'approvisionnement a pour but de répondre aux besoins de l'entreprise en matière de produits ou de services nécessaires à son fonctionnement. Elle consiste à acheter au bon moment et au meilleur prix les quantités nécessaires de produits de qualité à des fournisseurs qui respecteront les délais et aussi de préserver en état de conformité les produits achetés tout au long de la période de stockage. Cette direction se compose de trois départements : achat, gestion de stock et de magasin central.

2.2. L'organisation de la direction d'approvisionnement

Les différents départements et services de la direction d'approvisionnement au sein de « Somatel » sont schématisés dans l'organigramme ci-dessous.

Figure n°III.3 : Organigramme de la direction d'approvisionnement de SOMATEL



Source : Documents internes de l'entreprise, direction approvisionnements

2.3. Objectifs de la direction d'approvisionnement

Les objectifs de la direction d'approvisionnement au sein de SOMATEL repose sur six points principaux :

- Minimisation du coût d'acquisition des produits ;
- réduction de stock ;
- respect des délais de livraison donnés ;
- achat de produits de qualité ;
- réduction des pertes dues aux rebuts et retouche imputable aux magasins ;
- réduction d'erreurs de placement de commande.

2.4. Les missions de la direction approvisionnement de SOMATEL

L'approvisionnement au sein de SOMATEL est considéré comme une activité principale, il remplit les missions suivantes :

- Définition de la politique générale de l'entreprise en matière d'approvisionnement ;
- satisfaction de l'ensemble des besoins de l'entreprise en matières et matériels ;
- diversification des sources d'approvisionnements afin d'éviter de fortes dépendances et bénéficier des meilleures conditions d'achat ;
- adoption d'un ensemble de règles de gestion économique des stocks ;
- suivi des commandes ou des contrats et relance des fournisseurs ;
- réception quantitative et qualitative des approvisionnements.

2.5. Présentation de la gestion d'approvisionnement de SOMATEL

L'approvisionnement au sein de somatel est considéré comme une fonction très importante et principale qui conditionne l'efficacité des activités de l'entreprise. « Somatel » gère l'approvisionnement à l'aide de trois départements essentiels :

- Département achat : responsable de la gestion d'achat.
- Département magasin central.
- Département gestion de stock.

Les deux derniers départements sont responsables de la gestion des stocks.

2.5.1. La gestion achat

Le département achat au sein de Somatel est le responsable de la gestion d'achat, il se compose en trois services :

➤ **Achat direct production** : Il gère les demandes reliées à la fabrication des produits finis (matières premières, composants, pièces). Le service se constitue de cinq (05) membres où chacun est spécialisé dans la demande de pièce :

- achat local (les moteurs) ;
- achat matériels hydraulique et électrique ;
- achat de produit brut et matières premières ;
- achat des grosses pièces mécaniques ;
- achat quincaillerie générale.

➤ **Achat de matières auxiliaires consommables** : Il est constitué de cinq (05) membres où chacun est spécialisé dans la demande de pièce :

- achat pièces de rechange,
- achat d'outillage,
- achat de produit chimique,
- achat de fourniture de bureau,
- achat produit consommable (gaz, huile, peinture,...)

➤ **Transit** : La mission principale de ce service est le dédouanement des marchandises ainsi que la vérification et le contrôle des documents requis pour le dédouanement :

- Factures en deux exemplaires originaux et trois copies
- connaissance si l'expédition est maritime ;
- lettre de Transport Aérien (LTA) si l'expédition est aérienne ;
- certificat d'assurance ;
- certificat d'origine des matériels ;
- note de poids et colisage.

2.5.1.2 : Les procédures de la gestion d'achat :

L'agent d'achat au sein de Somatel suit les procédures suivantes¹ :

✓ Détermination des besoins

Sur la base d'une notification du programme de production et du besoin exprimé par le réseau commercial, par la direction générale le département gestion de production planifie les ordres de fabrication nécessaires pour le calcul du besoin.⁵

Le département gestion de production détermine le besoin en pièces à l'aide d'un logiciel qui codifie toutes les pièces de l'engin.

Le besoin en produit est déterminé directement par le département gestion de stock en tenant compte des stocks, des en-cours et des attendus par le système PC9 qui fait la comparaison entre le stock et le besoin.

✓ La demande d'achat (DA)

Le besoin net en pièces d'achat codifiées est traduit par le département gestion des stocks en demandes d'achats informatisées.

Chaque demande d'achat regroupe l'ensemble des positions se rapportant à un même fournisseur.

Les demandes d'achat informatisées sont éditées en deux exemplaires, dont une copie est remise au département des achats pour exécution, et le second est conservé au niveau du service gestion des stocks pour suivi.

Les demandes d'achats sont vérifiées systématiquement par chaque agent d'approvisionnement.

✓ Traitement des demandes d'achat relatif aux organes à risque :

Compte tenu du cycle long de fabrication (06 à 12mois), un traitement anticipé et particulier est réservé aux organes à risque suivants :

- Moteur diesel, trains de chenilles, pièces brutes de forge et de fonderie

¹ Document interne de la direction approvisionnement

- Contrepoids, essieux, commandes d'essieux, boîte à vitesses
- Éléments de flèche télescopique, vérin de télescope, pièces de freinage
- Pièces hydrauliques (moteur, pompes, distributeur,...)

Afin d'éviter le risque de non-conformité à la réception de ces organes, des mesures particulières suivantes ont été prises en considération lors du traitement des demandes d'un produit relatives :

A-Internes

- Expression des besoins à temps
- Evaluation et agrément des fournisseurs
- Respect du processus d'homologation
- Priorité donnée à la finalisation des commandes
- Constitution de stocks de sécurité
- Flexibilité de production (standardisation des organes communs utilisés sur plusieurs
- Diversification des sources d'approvisionnements

B- Externe

Il est exigé au fournisseur en fonction du produit fourni :

- Certificat de conformité (conformité du produit par rapport au plan, et spécifications techniques du client)
- Certificat d'analyse
- Protocole de contrôle
- ✓ **Budget des approvisionnements**

A la réception des demandes d'achats, la structure d'achat procède à l'évaluation du budget des approvisionnements de l'exercice nécessaire à la réalisation du programme de production sur la base du dernier prix d'achat affiché.

Un plan d'approvisionnement valorisé est soumis à la direction générale pour approbation

✓ **Consultation**

Après validation du budget des approvisionnements de l'exercice, les consultations sont lancées selon des critères définis par la procédure passation des marchés.

✓ **Etudes des offres**

Les offres sont reçues et traitées conformément à la procédure passation des marches, Les offres reçus directement au niveau des achats sont traités par chaque acheteur de la manière suivante :

- Vérification de la conformité des produits offerts (désignation, quantité, unité de quantité et spécification technique.
- Etablissement du rapport de présentation.
- Etablissement du tableau évolution des prix
- Etablissement du tableau comparatif des offres
- Couverture par les stocks à établir selon le cas en collaboration avec les départements gestion des stocks, gestion de production, méthodes.

✓ **Sélection des fournisseurs**

L'évaluation des offres et la sélection des fournisseurs sont opérés conformément à la procédure passation de marches

Pour les opérations réalisées au niveau des achats, la sélection ne concernera que les fournisseurs aptes à fournir des produits conformes aux exigences techniques et spécifiques

Les fournisseurs sont sélectionnés à partir des critères mentionnés dans le tableau suivant :

Tableau n°III.2: Critères d'évaluation de fournisseur

Critère	Note	Coefficient
Prix	10	6
Délai	10	3
Paie ment	10	0.5
GBE (garantie de bonne exécution)	10	0.5
Relation (prestations antérieures) (0 par défaut,-5 si mauvaise relation)		

Source : Documents internes de l'entreprise, département achats

Les critères principaux ayant un coefficient très élevé pour la sélection des fournisseurs au sein de SOMATEL sont les prix et les délais. Après le paiement et GBE le fournisseur ayant obtenu le plus grand nombre de points sera retenu.

✓ **Le contrat**

L'opération d'achat est concrétisée avec le fournisseur par un bon de commande ou un contrat selon le mode de passation retenu.

Le bon de commande et le contrat sont assortis de clauses commerciales définissant les engagements de chaque partie.

Les originaux du contrat dûment signé par les deux parties sont retournés à l'organisme pour exécution et suivi.

✓ **Suivi des commandes/contrats et délais**

Suivi des commandes/contrats :

- L'acheteur est tenu de s'informer et de suivre l'évolution du dossier.
- D'effectuer des visites pour s'enquérir sur l'état d'avancement de la commande. (quand cela est possible)
- De relancer et appeler périodiquement les fournisseurs.
- De suivre les opérations de transit et de réception.

✓ **Expédition /dédouanement**

Dès la réception de l'avis d'expédition, l'acheteur transmet le dossier au service transit qui se charge d'engager les opérations de dédouanement

Le dossier pour dédouaner la marchandise :

- Certificat d'instruction
- Certificat conformité
- Six(06) factures
- Certificat colisage
- Certificat d'origine
- Connaissance

✓ **Réception des marchandises**

Les marchandises sont réceptionnées au magasin de la SOMATEL et subissent un contrôle qualitatif et quantitatif par chef de magasin et un agent de service achat.

Pour les marchandises non conformes dont le fournisseur exige le retour pour remplacement ou retouches à la demande des services achat

✓ **Constat de règlement**

Le dossier achat est considéré clos, une fois la constatation de la quantité facturée par le fournisseur est stockée au magasin. Ce constat est transmis au service comptabilité générale sous forme d'un dossier composé essentiellement de :

- Formulaire constat de règlement
- Facture d'expédition
- Bon de réception de marchandise (BRM)
- Bon de commande

✓ **Homologation /substitution**

Dans la cadre de la diversification des sources d'approvisionnement, ou en cas

d'abandon par le fournisseur d'un produit, une étude d'homologation est nécessaire. Pour ce fait, les services achats soumettent à la direction technique (département d'études et essais, département des méthodes) la nouvelle pièce pour homologation.

2.5.1.3. Les modes de paiement de fournisseur

La "Somatel" gère le paiement de fournisseur par trois modes principaux :

Transfert libre : lorsque la somme est inférieure à 1000 euros.

Remise documentaire : Système de paiement pour les fournisseurs, le paiement se fera seulement à la réception des documents (banque à banque) " Somatel" est cliente chez BNA.

La lettre de crédit : Système de paiement bancaire, est un document prouvant un engagement de paiement souscrit par la banque d'un acheteur vis-à-vis du vendeur.

La validité d'une Lettre de crédit est de 120 jours.

La banque procède au paiement du Fournisseur dès réception des documents d'expédition provenant de la Banque du Fournisseur.

2.5.1.4 Les modes de passation de marché

Il existe trois modes de passation de marché

A/L'appel d'offre : c'est une annonce dans un journal (MOUJAHID pour la SOMATEL) faite par l'entreprise ; cet appel d'offre est national ou international destiné aux soumissionnaires intéressés ; le département juridique donne un cahier des charge pour chaque soumissionnaires et il attend que ces derniers envoient leurs offres avec d'autres documents : offre technique, offre financier (commercial).

L'entreprise vise à obtenir les offres de plusieurs soumissionnaires entrant en concurrence et juger l'offre le plus favorable.

B/Consultation sélective : c'est une note interne destinée au département juridique pour la sélection des fournisseurs et l'évaluation des offres proposés. La commission des marchés d'entreprise (CME) fait la décision finale soit elle accepte l'offre du fournisseur soit elle refuse. Après tout ça, elle annonce dans le journal le gagnant de cette adjudication. Cette consultation est faite s'il y a au minimum trois fournisseurs et le

montant varie entre deux (02) et quatre(04) milliards.

C/Le gré à gré simple : la procédure du gré à gré simple est une règle de passation de contrat exceptionnelle qui ne peut intervenir que dans les cas énumérés ci-après :

- Pour les prestations et fournitures ne pouvant être exécutés que par un partenaire contractant unique qui détient soit une situation monopolistique soit titre exclusif, le procédé technologique retenu par la structure contractante ;
- Dans le cas d'un approvisionnement urgent et particulier visant à sauvegarder le fonctionnement de l'entreprise suite à une rareté ou une indisponibilité ;
- Dans le cadre d'une fourniture de produits spécifiques ;
- Dans le cadre d'un partenariat économique et/ou industriel ;
- Dans le cadre des marchés conclus entre les filiales ou unités du groupe ENMTP.

2.5.2. La gestion de stock

Le stock au sein de la SOMATEL se gère à l'aide de deux départements :

2.5.2.1. Département gestion de stock

Le stock se gère par système informatique PC9; le département gestion des stocks se charge de la mission de suivi régulier de la tenue des stocks en magasins de façon à éviter les ruptures de stocks et le cumul des stocks morts. Il regroupe un service.

Planning : Il a deux missions principales :

- Chargé de la valorisation des stocks, des établissements des inventaires en calculant les encarts entre les stocks physiques et les stocks comptables et l'émission des commandes ;
- Suivi la consommation des matières ainsi que le contrôle de la commande avant le lancement de la demande d'achat.

2.5.2.2. Département magasin centrale

C'est un département qui se trouve dans l'atelier de fabrication des engins. Il occupe la moitié d'usine et regroupant l'ensemble des magasins entreposant les stocks disponibles au niveau de l'entreprise. Dans le cas d'un besoin d'une pièce quelconque ; il fait appel au magasin en présentant un bon de besoin au magasinier ; ce dernier vérifie la disponibilité.

Service réception de marchandise : les tâches principales de ce service sont :

- Réception : contrôle quantitatif et qualitatif et contrôle de la facture ;
- Rangement : chaque produit à un code et une localisation ;
- Le magasin est géré par un système informatique ;
- La conservation (inventaire) : fiche de stock ;
- Sortie du stock.

3. Déroulement de l'enquête et résultats

3.1 Démarche méthodologique de l'enquête

Tout travail de recherche scientifique exige des méthodes et des techniques afin d'être bien mené et donner de meilleurs résultats.

Ainsi, pour pouvoir vérifier nos hypothèses et atteindre les objectifs de notre travail ; nous avons jugé utile de mener une étude quantitative et qualitative sur le terrain.

Pour réaliser cette étude nous avons recommandé une démarche méthodologique qui s'articule autour d'un questionnaire et d'entretiens individuels auprès du responsable de la direction d'approvisionnement de la compagnie « somatel » ainsi que l'analyse documentaire.

3.2. Objectif de l'enquête

L'objectif de l'enquête est de vérifier les hypothèses de notre recherche qu'elles soient confirmées ou infirmées à travers les réponses obtenues auprès des répondants.

3.3. Outil de collecte d'information

Le questionnaire a été le principal outil quantitatif de notre recherche. Pour vérifier nos hypothèses de recherche, une série de questions a été posée aux employés ciblés de la " Somatel" dont les réponses ont servi à la présentation, à l'interprétation et à la discussion des résultats.

Dans l'étude qualitative, l'entretien est un mode principal de collecte d'information, un entretien est défini comme étant : interview (ou entretien ou encore entrevue) « un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé. »

Parmi les différents types d'entretien nous avons choisi l'entretien semi-directif où les questions sont prévues et passées oralement.

3.3.1. Le questionnaire

Afin d'orienter notre enquête vers le bon sens, nous avons structuré notre première démarche de réalisation comme suit :

❖ La population de l'enquête

La population de notre enquête est constituée de l'ensemble des employés qui travaillent au sein de l'administration de la " Somatel" dans le siège social qui se trouve à Constantine; Ain Smara, l'effectif total des employés est de quatre-vingt quatre (84) qui peut répondre au questionnaire qui est reparti comme suit :

Cadres : 21 (représente 25% de la population)

Maitrises : 42(représente 50% de la population)

Exécutants 21 (représente25%de la population)

❖ L'échantillon de l'enquête

Afin de construire un échantillon représentatif, nous avons décidé de prendre 40% de la totalité de la population, ce qui nous mène à obtenir un nombre de 34 agents à leur distribuer le questionnaire.

❖ La structure du questionnaire

Concernant la forme de notre questionnaire, celui-ci se compose de :

Une présentation

Elle est nécessaire afin de gagner la confiance de l'interrogé, alors il était utile de nous présenter et de présenter le sujet de notre étude.

Bloc n°1 :

Représente la fiche signalétique établie afin de bien connaître la personne interrogée (le sexe, l'âge, l'ancienneté et la catégorie socioprofessionnelle, la direction).

Bloc n°2 :

Regroupe plusieurs types des questions :

- Des questions dichotomiques où l'interrogé doit choisir une seule réponse parmi deux proposées.
- Des questions fermées à choix multiples mais à une seule réponse permise parmi celles proposées.

3.3.2. L'entretien :

❖ Guide d'entretien :

Pour avoir des informations fiables et pertinentes d'un point de vue stratégique sur la réalité de la gestion d'approvisionnement et afin de compléter les réponses obtenues grâce au questionnaire, nous avons jugé utile de préparer une deuxième démarche de réalisation de l'enquête par le biais d'un guide d'entretien semi-directif avec le chef du département d'approvisionnement au sein de la "Somatel".

❖ Structure de l'entretien

- Texte de présentation de notre objet de recherche suivi par des formules de politesse encadrant celui-ci qui est très important à respecter pour donner une bonne première impression et éviter de se faire recaler par un détail.
- Corps du guide contenant les différents questionnements.

3.4. Les résultats de l'enquête

3.4.1. Le dépouillement du questionnaire

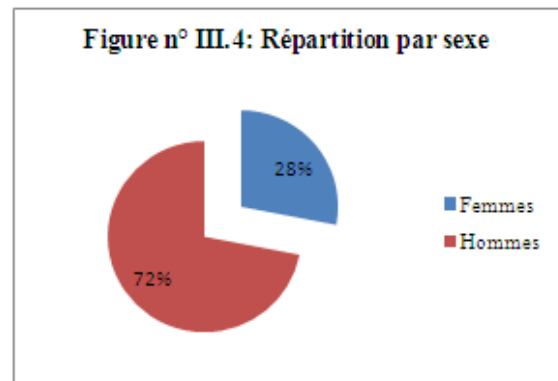
Sur les 34 questionnaires distribués, nous avons reçu 32 seulement : soit 2

personnes qui n'ont pas répondu. Ce qui rend notre échantillon un peu biaisé, mais cela n'influencera pas sur l'objet de notre enquête.

3.4.1.1 La fiche signalétique

Sexe :

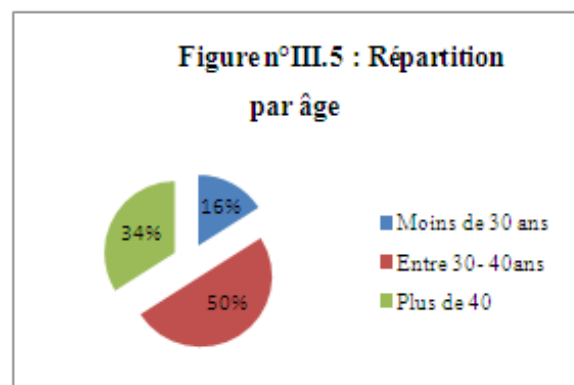
Nous remarquons que la majeure partie des personnes interrogées (72%) sont de sexe masculin et le reste (28%) sont de sexe féminin.



Source : Elaboré par nous-mêmes

Age :

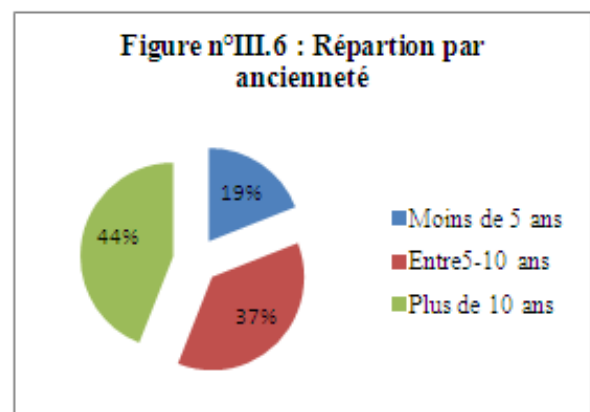
Nous observons que la moitié (50%) des interrogés est âgée entre 30 et 40 ans, (34%) sont plus de 40 ans et une petite partie (16%) est âgée de moins de 30 ans.



Source : Elaboré par nous-mêmes

Ancienneté :

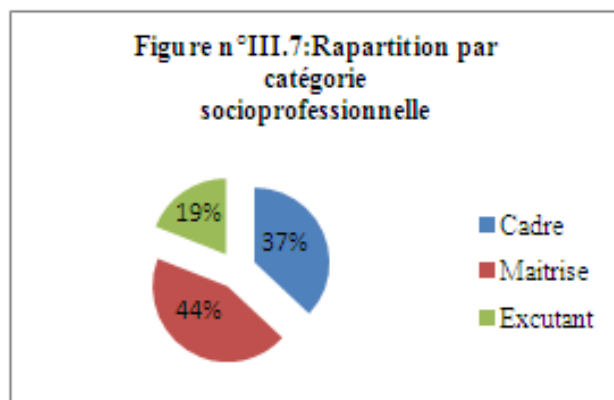
Nous constatons que (44%) des interrogés ont plus de 10 ans de travail au sein de la Somatel (37%) ont entre 5 et 10 ans et seulement (19%) ont moins de 5 ans.



Source : Elaboré par nous-mêmes

Catégorie socioprofessionnelle :

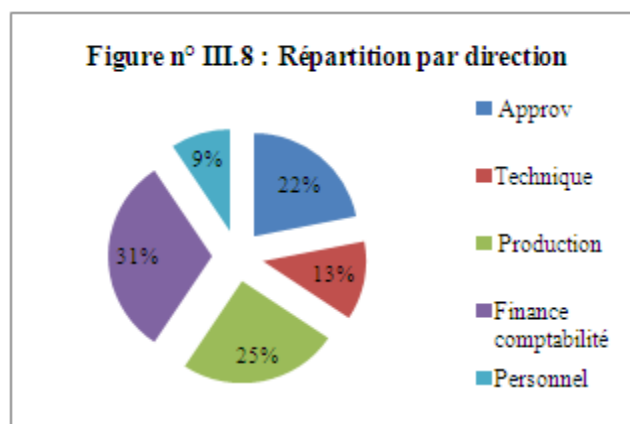
Nous remarquons que la grande partie des interrogées (44%) sont des maitrises, (37%) sont des cadres et le reste (19%) sont des exécutants.



Source : Elaboré par nous-mêmes

Les directions :

Sur un échantillon de 32 personnes nous avons (31%) des interrogés sont liés à la direction finance et comptabilité, à (25%) la direction production, (22%) affiliés l'approvisionnement, la (13%) à direction technique et une petite partie(9%) à la direction personnel.



Source : Elaboré par nous-mêmes

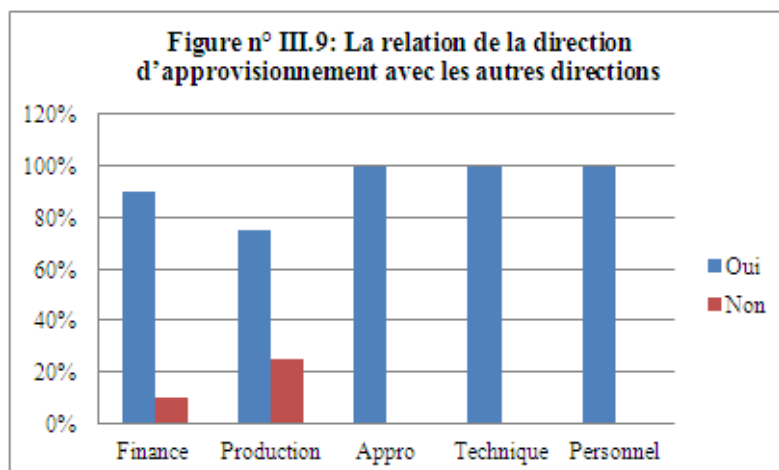
3.4.1.2. Les questions

Question° 01 : votre direction Travaille-t-elle en étroite collaboration avec la direction approvisionnement ?

Tableau n°III.3: la relation de la direction d'approvisionnement avec les autres directions

Direction	Finance	%	Production	%	Appro	%	Technique	%	Personnel	%
Oui	9	90	6	75	7	100	4	100	3	100
Non	1	10	2	25	0	0	0	0	0	0
Totale	10	100	8	100	7	100	4	100	3	100

Source : Elaboré par nous-mêmes.



Source : Elaboré par nous-mêmes

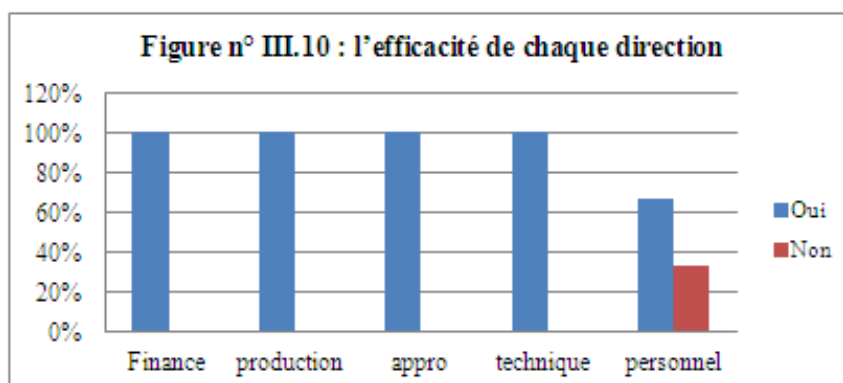
Ces résultats montrent que 91% des personnes interrogées trouvent que leur direction travaille étroitement avec la direction approvisionnement alors que le reste (9%) n'était pas d'accord.

Question n°2 : La gestion de votre direction-elle est efficace ?

Tableau n°III.4: l'efficacité de chaque direction

Direction	Finance	%	Production	%	Appro	%	Technique	%	Personnel	%
Oui	10	100	8	100	7	100	4	100	2	66,7
Non	0	0	0	0	0	0	0	0	1	33,3
Totale	10	100	8	100	7	100	4	100	3	100

Source : Elaboré par nous-mêmes



Source : Elaboré par nous-mêmes

D'après les résultats ci-dessus, nous constatons que la gestion de l'ensemble des directions de la "Somatel" est efficace d'après 97% des

personnes interrogées, alors que seulement 3% n'était pas d'accord.

Question n°3 : Pensez-vous que l'influence d'approvisionnement sur l'efficacité de votre direction est :

Importante

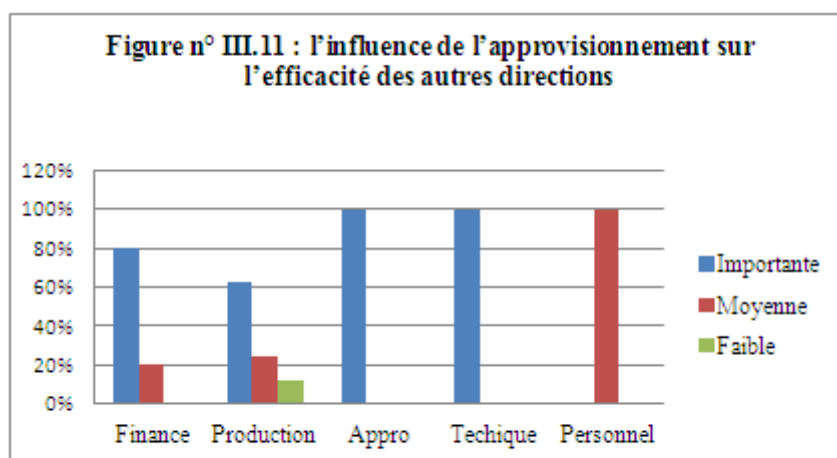
Moyenne

Faible

Tableau n°III.5 : l'influence de l'approvisionnement sur l'efficacité des autres directions

Direction	Finance	%	Production	%	Appro	%	Technique	%	Personnel	%
Importante	8	80	5	62,5	7	100	4	100	0	0
Moyenne	2	20	2	25	0	0	0	0	3	100
Faible	0	0	1	12,5	0	0	0	0	0	0
Totale	10	100	8	100	7	100	4	100	3	100

Source : Elaboré par nous-mêmes



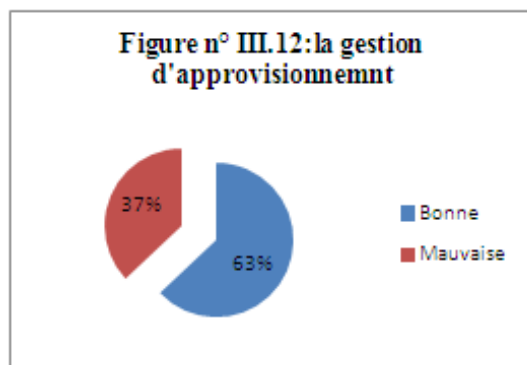
Source : Elaboré par nous-mêmes

Les résultats indiquent que la plus grande partie du personnel 72% trouvent que l'influence d'approvisionnement sur l'efficacité de leur direction est importante, 22% trouvent qu'elle est moyenne et seulement 06% indiquent qu'elle est faible.

Question n°4 : Comment trouvez-vous la gestion d'approvisionnement au sein de la "Somatel" ?

La gestion d'approvisionnement :

Nous remarquons que plus de la moitié des personnes interrogées 63% trouvent que la gestion d'approvisionnement au sein de la "Somatel" est bonne

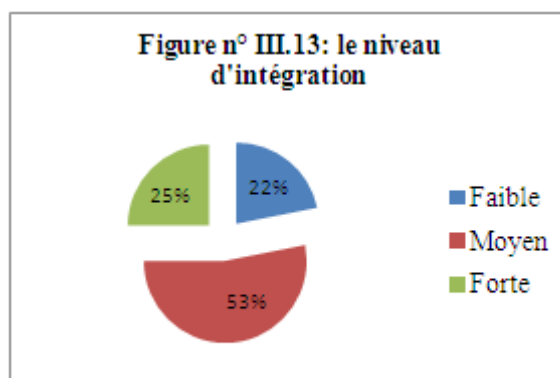


Source : Elaboré par nous-mêmes

Question 05 : Comment trouvez-vous le niveau d'intégration de la stratégie d'approvisionnement dans la stratégie globale de la "Somatel" ?

Le niveau d'intégration :

Nous remarquons que la plus grande partie des interrogées 53% trouve que le niveau d'intégration de la stratégie d'approvisionnement dans la stratégie globale de la "Somatel" est moyenne. Cependant, il y'a 25% qui le trouvent fort et une minorité de 22% qui l'estime faible.



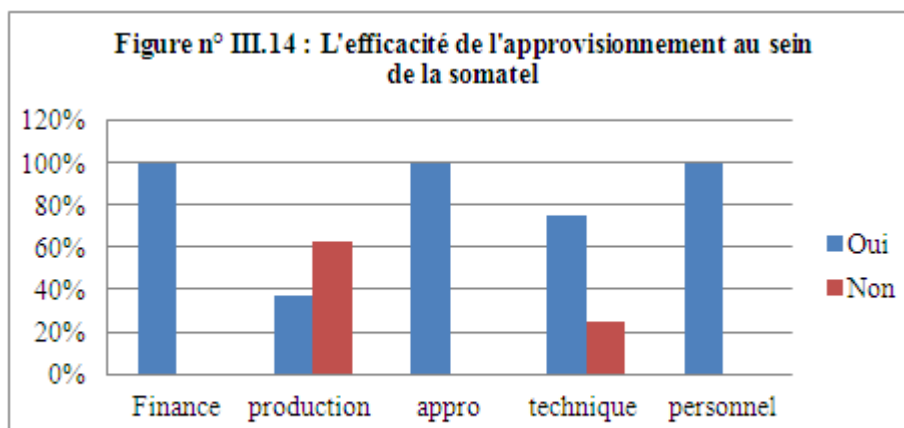
Source : Elaboré par nous-mêmes

Question n°05 : La fonction d'approvisionnement répond-elle efficacement aux besoins de votre entreprise ?

Tableau n°III.6: Efficacité de l'approvisionnement au sein de la "Somatel"

Direction	Finance	%	Production	%	Appro	%	Technique	%	Personnel	%	Nbr de réponse	%
Oui	10	100	3	37,5	7	100	3	75	3	100	26	81,25
Non	0	0	5	62,5	0	0	1	25	0	0	6	18,75
Totale	10	100	8	100	7	100	4	100	3	100	32	100

Source : Elaboré par nous-mêmes.



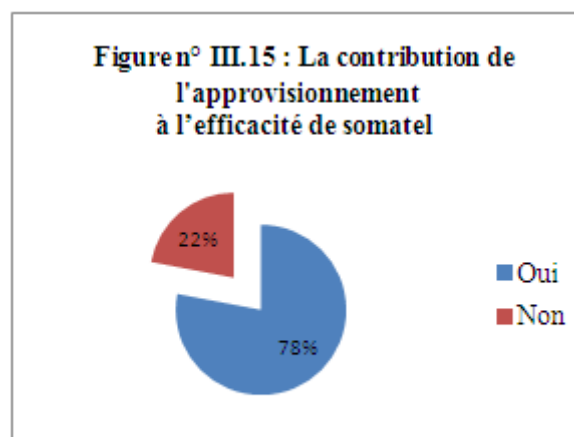
Source : Elaboré par nous-mêmes

D'après ces résultats nous constatons que la plupart des interrogés pensent que la gestion d'approvisionnement est efficace 81%, et seulement 19% la trouvent inefficace.

Question 06 : la fonction d'approvisionnement contribue-t-elle à l'efficacité de la "Somatel" ?

La contribution de l'approvisionnement à l'efficacité de la "Somatel" :

Nous observons que la plupart des interrogés dans les différents départements 78% pensent que l'approvisionnement contribue à l'efficacité de l'entreprise, le reste 22% n'est pas d'accord

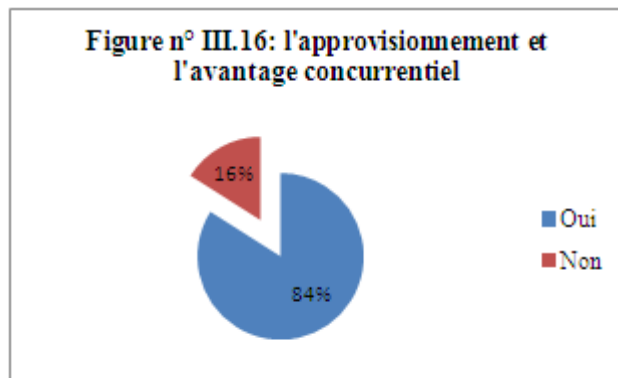


Source : Elaboré par nous-mêmes

Question n°07 : Pensez-vous qu'une bonne gestion des approvisionnements constitue un avantage concurrentiel ?

Avantage concurrentiel

Nous remarquons que la majorité des personnes interrogées, 84% pensent que la bonne gestion d'approvisionnement constitue un avantage.



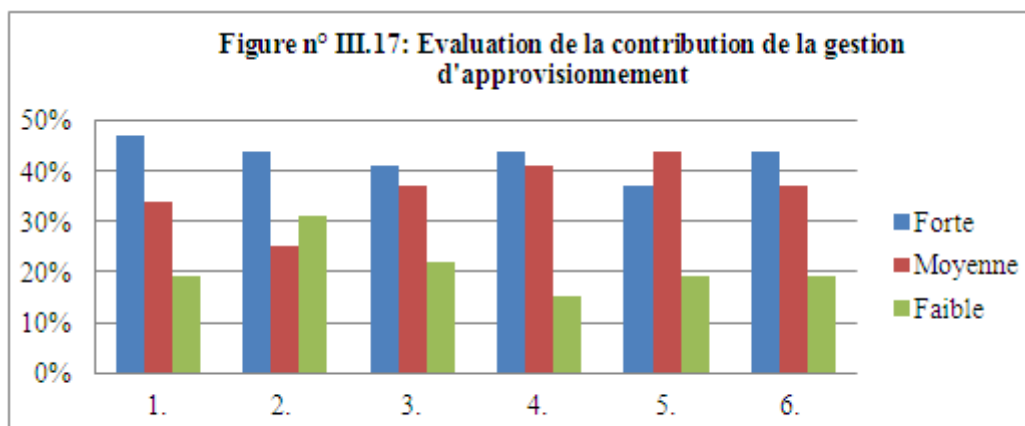
Source : Elaboré par nous-mêmes

Question n°08 : Comment évaluez-vous la contribution de votre gestion d'approvisionnement dans ces propositions ?

Tableau n°III.7 : Evaluation la contribution de la gestion d'approvisionnement

Désignation	Forte	%	Moyenne	%	Faible	%
1. L'amélioration de la compétitivité de l'entreprise.	15	47	11	34	6	19
2. La mise à jour et la modernisation de l'outil de production.	14	44	8	25	10	3
3. L'amélioration de la santé financière	13	41	12	37	7	22
4. La qualité de produit distribue aux clients (engin).	14	44	13	41	5	15
5. La capacité à livrer u produit dans les meilleurs délais aux clients.	12	37	14	44	6	19
6. L'amélioration de la rentabilité de l'entreprise.	14	44	12	37	6	19

Source : Elaboré par nous-mêmes



Source : élaboré par nous-mêmes

Concernant la contribution de la gestion d'approvisionnement à l'efficacité, nous remarquons que l'estimation de forte contribution est majoritaire dans l'ensemble des points : (compétitivité, la productivité, la santé financière, la qualité de produit, rentabilité) Cependant les interrogés pensent qu'elle est moyenne par rapport à la capacité de livraison aux clients.

3.4.2. Analyse de l'entretien

Analyse de la première question : Vous êtes le directeur d'approvisionnement au sein de la « somatel ». Pouvez –vous nous dire quelle est votre responsabilité ?

Le directeur d'approvisionnement assure l'application de toutes les procédures et réglementation liées à l'approvisionnement en vigueur. Le responsable approvisionnement coordonne les flux d'acheminement et les stocks de produits en amont de la chaîne logistique ainsi que l'acquisition des biens et services indispensables au bon fonctionnement des différentes directions de l'entreprise.

Analyse de la deuxième question : Quel est le rôle de la fonction approvisionnement au sein de la Somatel ?

Le rôle cité au préalable par le directeur de l'approvisionnement se compose de trois activités principales :

- L'acquisition des biens et services nécessaires au bon fonctionnement de la compagnie.

- La planification de stocks.
- Organisation des magasins.

Analyse de la troisième question : La fonction d'approvisionnement est étroitement liée aux autres fonctions (commerciale, production et financière...) de l'entreprise. Donc quel est l'impact de celle-ci sur les autres ?

La fonction approvisionnement n'est pas autonome, au contraire, elle est étroitement liée aux autres fonctions de l'entreprise et conditionne leur performance. L'efficacité des activités d'approvisionnements conditionne **l'efficacité de la production** (respect de la qualité, absence d'arrêt dans la production, amélioration de la productivité), de **l'activité commerciale** (respect des délais de livraison, meilleure satisfaction des besoins de la clientèle), **du système financier** (réduction des capitaux investis dans les stocks, réduction du coût des produits achetés, économies réalisées grâce à une meilleure définition des besoins).

Analyse de la quatrième question : Pensez-vous que les activités de la direction d'approvisionnement sont bien gérées ?

Le directeur d'approvisionnement juge que la direction d'approvisionnement est gérée d'une manière bonne car elle fonctionne selon une procédure et règlement bien défini que les employés veillent à respecter.

Analyse de la cinquième question : Comment la fonction approvisionnements répond-elle efficacement aux besoins de votre entreprise et contribue-t-elle à son efficacité ?

Selon le directeur d'approvisionnement, la fonction approvisionnements répond efficacement par la recherche d'optimisation du triptyque qualité, coût et délai (achat de produit de qualité, l'optimisation des coûts et de délais).

L'optimisation des trois facteurs clés (qualité, coût, délais) influence l'amélioration de l'efficacité que se soit l'efficacité de production, commerciale, financière.

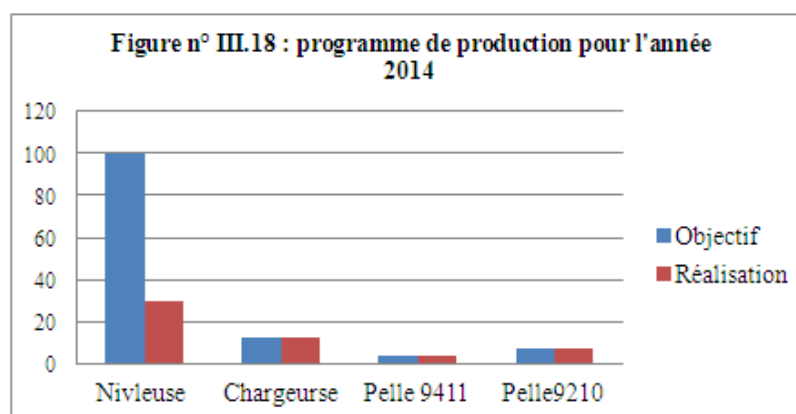
3.4.3. Analyse documentaire interne

a- Analyse de programme de production

Tableau n° III.8 : Programme de production pour l'année 2014

Produits	Niveleuse	Chargeuse	Pelle 9411	Pelle9210
Objectif	100	12	4	7
Réalisation	30	12	4	7

Source : élaboré par nous-mêmes



Source : élaboré par nous-mêmes

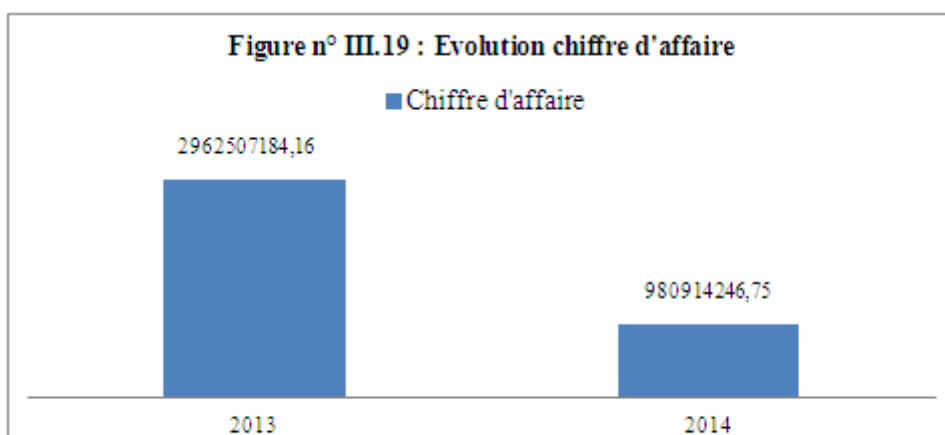
Concernant le programme de production nous observons que 57% des objectifs n'est pas atteint (le produit niveleuse présente la grande partie du programme). La cause principale de cette défaillance est un problème au sein de l'approvisionnement lié à un retard de livraison par un fournisseur local de moteurs ; et seulement 43% de réalisation du programme de production pour l'année l'année 2014.

b- Analyse du chiffre d'affaires de l'entreprise des deux années 2013 et 2014

Tableau n° III.9 : Chiffre d'affaires de l'entreprise pour les années 2013 & 2014

Année	2013	2014
Chiffre d'affaires	2.962.507.184,16	980.914.246,74

Source : Département comptabilité générale



Source : élaboré par nous-mêmes

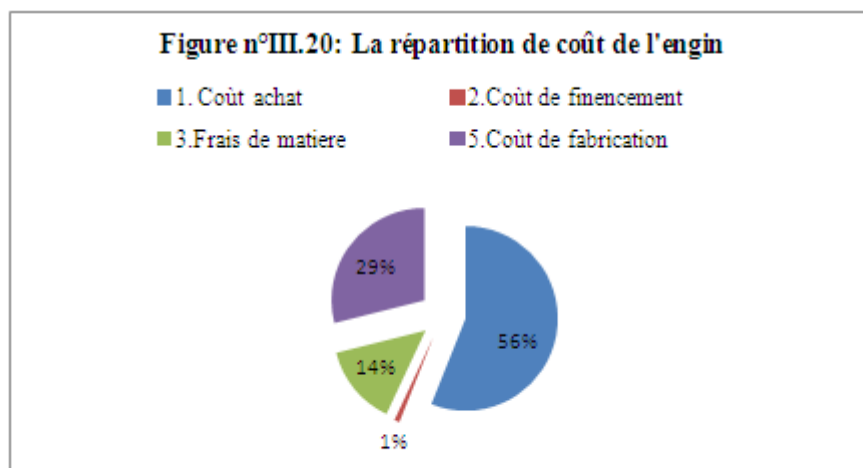
Nous remarquons qu'il y a une chute du chiffre d'affaires de 67% entre les deux années, la cause principale de cette réduction est le retard de la sortie de l'engin de l'usine au marché. (Problème toujours lié à l'approvisionnement) cela signifie que l'objectif d'augmenter le CA n'a cependant pas été atteint.

c-Analyse des coûts d'achat

Tableau n°III.10 : Le prix de revient de la niveleuse pour l'année 2014

Rubrique	Montant	Taux en %
1. Coût achat (1)	9285875,58	56,08
2. Coût de financement (2)	153793,86	0,93
3. Frais de matières (3)	2332817,7	14,09
4. Coût de matière (1)+(2)+(3)= (4)	11772487,14	71,10
5. Coût de fabrication (5)	4785625,01	28,90
6. Coût de production (4)+(5)= (6)	16558112,15	100
7. Coût de distribution (7)	0	0
8. Coût structure groupe (8)	0	0
9. Prix de revient (6)+(7)+(8)= (9)	16558112,15	100

Source : Documents internes de l'entreprise, département comptabilité analytique



Source : élaboré par nous-mêmes

Les résultats présentés dans le tableau et la figure ci-dessus montrent que la majorité des coûts de la niveleuse est le coût d'achat avec un pourcentage de 56% du coût de revient. Nous observons qu'une réduction de 05% du coût d'achat offre un gain de réduction de 03% du coût de revient.

3.5. Synthèse de l'enquête

Le questionnaire adressé au personnel de la "Somatel" relatif à l'évaluation de l'impact de la logistique d'approvisionnement (amont) sur l'efficacité d'une entreprise industrielle qui nous a permis de faire ressortir certaines constatations, parmi elles :

- La plupart des personnes interrogées dans les différentes directions jugent que leur direction est efficace ainsi que la gestion d'approvisionnement contribue à cette efficacité
- La gestion d'approvisionnement au sein de la "Somatel" est bonne.
- Le niveau d'intégration de la stratégie approvisionnements dans la stratégie globale de la "Somatel" est moyen.
- Les interrogés ont signalé aussi que la fonction approvisionnements répond efficacement aux besoins de l'entreprise mais à travers l'analyse des documents internes nous avons constaté qu'il y a une défaillance pour l'année 2014.
- La plupart des personnes interrogées pensent que la gestion des

approvisionnements contribue à l'efficacité de l'entreprise et aussi permet de tirer un avantage concurrentiel.

- La gestion des approvisionnements contribue de façon importante dans :
 - l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise,
 - la mise à jour et la modernisation des outils de production,
 - l'amélioration de la santé financière de l'entreprise,
 - l'amélioration de la rentabilité,

Et pour la livraison à temps au client est moyenne.

Les informations collectées par le biais de l'entretien semi-directif réalisé avec le chef du département approvisionnements au sein de la "Somatel" nous ont permis de tirer les observations suivantes :

- La fonction approvisionnements est étroitement liée aux autres fonctions de l'entreprise et conditionne leur performance. L'efficacité des activités d'approvisionnements conditionne :
 - a. **L'efficacité de la production** (respect de la qualité, absence d'arrêt dans la production, amélioration de la productivité).
 - b. **L'efficacité commerciale** (respect des délais de livraison, meilleure satisfaction des besoins de la clientèle).
 - c. **L'efficacité financière** (réduction des capitaux investis dans les stocks, réduction du coût des produits achetés, économies réalisées grâce à une meilleure définition des besoins).
- Le suivi des procédures et réglementations conditionne la bonne gestion des approvisionnements.
- L'optimisation du triptyque coût/délais/qualité conditionne l'efficacité de l'approvisionnement.
 - Coût : minimiser les coûts d'approvisionnement contribue à l'amélioration de la santé financière de l'entreprise.
 - Délais : le respect des délais permet d'éviter les ruptures de stocks, arrêt de la production donc livraison à temps.

- **Qualité** : acheter un produit de qualité contribue à la qualité totale du produit fourni.

L'analyse du document interne permet de tirer les conclusions suivantes :

- La gestion de l'approvisionnement pour l'année 2014 n'est pas efficace en raison du non respect de délai de livraison par un fournisseur local de moteurs d'engins, cette défaillance avait des conséquences néfastes sur la réalisation des objectifs pour l'ensemble des directions .
- Les objectifs de production pour l'année 2014 ne sont pas atteints dont la cause principale est liée à l'approvisionnement, cela signifie que l'efficacité de la production nécessite la réalisation des objectifs d'approvisionnement.
- Chute du chiffre d'affaires de la même année implique une réduction au niveau des ventes, à cause du retard de sortie de l'engin au marché. Donc l'efficacité de la gestion d'approvisionnement conditionne aussi l'efficacité commerciale.
- Une réduction de 05% du coût d'achat offre un gain de réduction de 03% de coût de revient de l'engin cela permet d'améliorer la santé financière et tirer un avantage concurrentiel dans le marché par la réduction du prix de l'engin.

3.5.1.Recommandations

Pour améliorer la gestion des approvisionnements au sein de la "Somatel" nous proposons des axes d'amélioration, tels que :

- L'utilisation des technologies de l'information pour prévoir les approvisionnements, les achats, les commandes, les expéditions, les livraisons, etc.
- L'amélioration de la collaboration avec les fournisseurs en les informant des intentions de modifier ou d'améliorer les procédés de fabrication.
- L'investissement dans une technologie qui pourra transférer les exigences aux fournisseurs rapidement, ce qui permettra d'améliorer le temps de commercialisation.
- Garder les niveaux de stocks bas en utilisant la fabrication juste-à-temps ou la fabrication des produits sur commande.

- L'élaboration d'un plan de communication pour l'ensemble des structures de la direction approvisionnements.
- La constitution d'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.
- La réalisation d'un diagnostic général de la gestion des approvisionnements mise en place pour ressortir les besoins nécessaires.
- La standardisation des achats de l'entreprise.

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

L'enquête que nous avons menée au sein de la "Somatel", nous a permis d'évaluer le degré d'influence de la gestion de la logistique d'approvisionnement sur l'efficacité de l'entreprise. Grâce à l'analyse des résultats du questionnaire destiné aux employés de la "Somatel" et de l'entretien réalisé avec le chef du département approvisionnements ainsi que l'analyse des documents internes, nous avons tenté de détecter la contribution de la gestion d'approvisionnement sur l'efficacité de la "Somatel".

Cette étude nous a permis de conclure que la réalisation des objectifs de la gestion d'approvisionnement conditionne l'efficacité de production financière et commerciale et permet de détenir un avantage concurrentiel.

Conclusion générale

Conclusion

L'objet de notre travail de recherche vise à déterminer le degré d'influence de la gestion de la logistique d'approvisionnement sur l'efficacité d'une entreprise industrielle. Pour ce fait, nous avons puisé dans les ressources bibliographiques afin de cerner théoriquement notre sujet de recherche et bien comprendre les principes de la logistique d'approvisionnement et de l'efficacité de l'entreprise.

En effet, notre travail présente les résultats d'une étude sur terrain traitant la gestion de la logistique d'approvisionnement dans une société de matériels de terrassement et de levage SOMATEL, où nous avons essayé de démontrer l'importance de la direction approvisionnement pour la réalisation des objectifs de la SOMATEL et l'amélioration de sa position dans le marché des engins. De ce fait, nous avons constaté que la logistique d'approvisionnement se présente comme le cœur battant de l'entreprise tant que l'efficacité ou la défaillance de celle-ci affecte les autres directions et la maîtrise de cette fonction délicate exige des éléments très importants tels que la qualité, le cout et le délai qui sont les trois principes de la performance de cette fonction. Ce qui renforce ce résultat c'est l'enregistrement d'une défaillance dans la gestion d'approvisionnement pour l'année 2014 qui avait des conséquences sur la réalisation des objectifs de la production (57% de programme de production n'est pas réalisé), se qui a entraîné une chute du chiffre d'affaire de 67% par rapport à l'année 2013. Par ailleurs, nous avons remarqué que le cout d'achat représente une grande partie (56%) de cout de revient et une réduction de 5% du cout d'achat engendre une diminution de 3% de couts de revient de l'engin ce qui permet d'améliorer la santé financière et d'obtenir un avantage concurrentiel.

Les résultats de notre travail, ainsi que les interprétations des données fournis par notre enquête nous permettent de confirmer nos hypothèses et déduire que :

- L'efficacité de la logistique d'approvisionnement au sein de la SOMATEL conditionne l'efficacité des directions de production, commerciale et financière
- La réduction des coûts d'approvisionnement de l'engin permet de détenir un avantage concurrentiel.

Enfin ces résultats doivent être pris avec précaution et ne peuvent être généralisés à cause de :

- La taille réduite de notre échantillon (34 personnes).
- La difficulté de préciser l'objectivité des réponses.

Néanmoins, nous espérons avoir participé à la réflexion sur la chaîne logistique et nous souhaitons que d'autres recherches viendront enrichir la nôtre et de découvrir d'autres avantages de ce nouveau concept dans les entreprises.

Bibliographie

Bibliographie

1. Ouvrages

- [1]. ALLAB(S), SWYNGEDAUF (N) et TALANDIER(D) : « *La logistique et les nouvelles technologies de l'information et de la communication* », édition , Économica , Paris, 2000.
- [2]. BOURGUIGNON (A) : « *Performance et contrôle de gestion* », édition Économica, Paris, 2000.
- [3]. CAMUS, P, « *Le contrôle de gestion : pour améliorer la performance de l'entreprise* ». 3^{ème} édition., D'organisations, Paris 2000.
- [4]. GEORGES NAVEL « *organisation et gestion de production* » 4^e édition, Dunod, Paris, 2004.
- [5]. GRILL BAROUCHE : « *Elaborer des objectifs et tableau de bord de suivi* », édition Livre à vivre, Paris, 2010.
- [6]. Gilles Barouch « *Améliorer votre efficacité* » édition livre à vivre, paris, 2010.
- [7]. ISABELE Calme et als. « *Introduction à la gestion* », Dunod, Paris, 2003.
- [8]. KALIKA (M) : « *Structure d'entreprise, réalité déterminantes, performances* », Economica ,1998.
- [9]. LE MOIGNE, REMY « *supply chain management achat production logistique transport, vente* », Dunod, Paris, 2013.
- [10]. LORINO(P) : « *Méthodes et pratique de la performance le guide du pilotage* », édition d'organisation, paris, 1997.
- [11]. MEDAN(P) et GRATACAP (A) : « *Logistique et Supply Chain management, Intégration, collaboration et risques dans la chaîne logistique globale* », Dunod, Paris, 2008.
- [12]. MEDAN, PIERRE : « *Logistique et Supply Chain management* » Dunod, paris, 2008.
- [13]. MICHEL FENDER, YVES PIMOR : « *logistique-production-distribution-soutien* », 05 édition, Dunod, Paris, 2000.
- [14]. OLIVIER BRUEL : « *management des achats décision stratégique ,structurelles et opérationnelles*», 2^eédition, Economica, Paris, 2014.

- [15].OLIVIER BRUEL : « *politique d'achat et gestion d'approvisionnement* » édition Dunod, Paris, 1991.
- [16].PERSON, HELENE : « *guide pratique de la fonction achat et approvisionnement en PME/PMI* » Maxima, Paris, 1982.
- [17] .PIERRE ZERMATI : « *la pratique de la gestion des stocks* » 4eme édition, Dunod, Paris, 1990.
- [18] . ROUMY (S) et THOMAS (G), « *En toute logistique* », éditions Jacob-Duvernet, 2004.
- [19].TAHON(C) : « *Evaluation des performances des systèmes de production* », Hermés, Prs, 2003.
- [20].TIXIER(D), MATHE (H) et COLIN (J), « *La logistique d'entreprise* », Dunod, Paris, 1996.

2. Travaux universitaires

- [1]. BOUBENE Yasmine, BOUGUERRA Nesrine, « *analyse et évaluation de la fonction achat /approvisionnement* » mémoire de licence en science commerciale 2012.
- [2]. LAOUDJ Sabrina ET MAMERI Imene Rahma : « *Essaie d'analyse de la performance de la logistique approvisionnement*» mémoire de licence en science commerciale 2012.
- [3]. OUMEZIAN MOHAMED AMINE ET OUCHERIF TAOUS NEZHA « *l'impact de supply chain management sur l'activité commerciale* », mémoire de licence en sciences commerciales, juin 2010.

3. Webographie

- <http://www.faq-logistique.com/Definition-Gestion-Stocks.htm>, consulté le 15/5/2015 à 12 :32.
- <http://www.cat-logistique.com/vocabulaire.htm>, consulté le 22/05/2015 à 23:56.
- http://www.cde4.com/fra/respedago/eco_entreprise/2600.htm, consulté le 23/05/2015 à 14:28.

- http://www.logistiquemanagement.com/document/pdf/article/9_2_175.pdf, consulté le 30/05/2015 à 13:06.
- http://www.memoireonline.com/11/07/677/m_analyse-critique-impact-gestion-stock-piece-rechange-reparation-locomotives11.html, consulté le 30 /05/2015 à 21:29.
- <http://www.oeconomia.net/private/cours/fonctionachatslogistique.pdf> consulté le 13/07/2015 à 15:56
- <http://www.faq-logistique.com/Definition-Gestion-Stocks.htm>, consulté le 15/07/2015 12:32
- http://www.coachingavenue.com/2/view_news.php?id_news=127, consulté le 02/08/2015 à 15:50.
- <http://www.mediadico.com/dictionnaire/definition/efficacite>, consulté le 03/08/2015 à 16:45.
- http://www.portail-des-pme.fr/ressources/efficacite_commerciale.pdf, consulté le 04/08/2015 à 13:57
- http://www.iso.org/iso/fr/qmp_2012.pdf, consulté le 06/08/2015 à 21:02.
- http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Fiche_EL56_cle75892b-1.pdf, consulté le 08/08/2015 à 23:03.
- http://www.unil.ch/files/live//sites/srh/files/shared/formulaires/guide_fixation_objectifs.pdf, consulté le 08/08/2015 à 23:20
- http://www.collectiviteslocales.gouv.fr/files/files/5_dfinir_les_objectifs_stratgiques_et_operationnels.pdf, consulté le 08/08/2015 à 23:43.
- <http://www.lemotdujour.com/francais/finalite-but-objectif/> consulté le 10/08/2015 à 12:19.
- http://www.cimi.fr/index.php?option%3Dcom_quickfaq%26view%3Ditems%26cid%3D4:management-operationnel%26id%3D31:quelles-differences-entre-un-but-et-une-finalite-, consulté le 10/08/2015 à 12:41.
- <http://www.techniques-ingenieur.fr/fiche-pratique/genie-industriel-th6/piloter-et-animer-la-qualite-dt34/mesurer-l-efficacite-des-processus-0596/>, consulté le 27/08/2015 à 14:45.

- www.agrojob.com/dictionnaire/definition-chaine-logistique-supply-chain-3189.html, consulté le 28/08/2015 à 12 :45
- <https://www.apce.com/pid6092/les-tableaux-de-bord.html?espace=3&pagination=2>, consulté le 30/08 /2015 à 15:16.
- <https://www.apce.com/pid6092/les-tableaux-de-bord.html?espace=3&pagination=2>, consulté le 30 /08/2015 à 15:16.
- http://www.licp.fr/site/images/stories/pdf/BTS_cgo/p8_9_chap8.pdf consulté le 30/08/2015 à 17:30
- <http://www.formateur.ca/formations/outils-gestion/qu-est-ce-un-indicateur-de-performance/>, consulté le 31/08/2015 à 13:28.
- <http://www.cat-logistique.com/achats.htm> consulté le 03/09/2015 à 23:48
- <http://www.cat-logistique.com/achats.htm> consulté le 03/09/2015 à 23:48
- <https://www.decision-achats.fr/decision-le-guide/article/la-fonction-achats-en-entreprise-politique-et-strategie-d-achats-3879-1.htm>.consulté le 4/09/2015à 21:34
- www.enmtp.com consulté le 20/08/2015 à 23 :22 .

Documents internes de l'entreprise

- Documents internes de la direction personnel.
- Documents internes de la direction générale.
- Documents internes du service comptabilité analytique.
- Documents internes de la direction approvisionnement.
- Rapport de gestion de la direction approvisionnement « Engagement de la direction » consulté le 20 /07/2015 à 09 :00

Annexes

Liste des annexes

N°	Titre	Page
1	Questionnaire	I
2	Entretien	II
3	Organigramme de l'entreprise SOMATEL	III

Annexe n°III.1 : Questionnaire

Dans le cadre de notre mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un master en sciences commerciales à l'EHEC ex INC, nous travaillons sur l'évaluation de l'impact de la logistique d'approvisionnement sur l'efficacité de l'entreprise. Afin de mener à bien notre recherche, on vous prie de cocher les réponses que vous pensez les plus appropriées, il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses.

Toutes les informations que vous donnerez seront anonymes et traitées uniquement à des fins statistiques et dans le cadre de notre recherche.

*Veuillez cocher une seule réponse pour chaque question posée.

1/Sexe :

- Féminin
- Masculin

2/Age :

- Moins de 30 ans
- Entre 30 et 40 ans
- Plus de 40 ans

3/Ancienneté :

- Moins de 5 ans
- Entre 5 et 10 ans
- Plus de 10 ans

4/ Catégorie socioprofessionnelle:

- Cadre
- Maitrise
- Exécution

5/A quelle direction appartenez-vous?

- Direction approvisionnements
- Direction technique
- Direction production
- Direction finance et comptabilité
- Direction personnel

6/ Votre direction travaille-t-elle en étroite collaboration avec la direction approvisionnements?

- Oui

Non

7/ la gestion de votre service-elle est efficace ?

Oui

Non

8/ Pensez- vous que L'influence d'approvisionnement sur l'efficacité de votre service est ?

Importante

Moyenne

Faible

9/Comment trouvez-vous la gestion d'approvisionnement au sein de Somatel ?

Mauvaise

Bonne

Si « mauvaise », pour quelles raisons ?

Mauvaise gestion de stock

Mauvaise gestion d'achat

10/ Comment trouvez-vous le niveau d'intégration de la stratégie d'approvisionnement dans la stratégie globale de Somatel ?

Faible

Moyen

Fort

11/La fonction approvisionnements répond-elle efficacement aux besoins de votre entreprise ?

Oui

Non

12/La fonction approvisionnement contribue-t-elle à l'efficacité de somatel ?

Oui

Non

13/ Pensez- vous qu'une bonne gestion des approvisionnements constitue un avantage concurrentiel ?

Oui

Non

14/ Pensez vous que :

la contribution de la gestion d'approvisionnement dans/	forte	moyenne	Faible
1. l'amélioration de la compétitivité des entreprises.			
2. la mise à jour et la modernisation de l'outil de production (l'amélioration de la productivité).			
3. l'amélioration de la santé financière de l'entreprise (réduction des coûts).			
4. la qualité de produit distribué aux clients (engin).			
5. la capacité à livrer un produit dans les meilleurs délais aux clients.			
6. L'amélioration de la rentabilité de l'entreprise.			

Annexe n° III.2 : Entretien

Dans le cadre de la préparation du mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de master 2 en sciences commerciales, option : Distribution et Supply Chain Management ; notre travail intitulé « l'impact de la gestion de la logistique d'approvisionnement sur l'efficacité d'une entreprise industrielle Cas : SOMATEL »

Nous avons élaboré un entretien de cinq (5) questions qui va nous permettre de récolter les informations nécessaires pour notre étude afin d'être exploitées pour la réalisation du mémoire. Donc pourriez-vous m'accorder quinze minutes de votre temps pour répondre à mes questionnements.

Les questions pour le responsable d'approvisionnements :

Question 1 : Vous êtes le directeur d'approvisionnement au sein de la « somatel ». Pouvez – vous nous dire quelle est votre responsabilité ?

.....

Question 2 : Quel est le rôle de la fonction approvisionnement au sein de somatel ?

.....

Question 3 : La fonction d'approvisionnement est étroitement liée aux autres fonctions (commerciale, production et financière...) de l'entreprise. Donc quel est l'impact de celle-ci sur les autres ?

.....

Question 4 : Pensez-vous que les activités de la direction d'approvisionnement sont bien gérées ?

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

Question 5 : Comment La fonction approvisionnement répond efficacement aux besoins de votre entreprise et contribue-t-elle à son efficacité ?

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

TABLE DES MATIERES

Dédicace	
Remerciement	
Résumé	
Abstract	
المخلص	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Sommaire	
Introduction générale.....	5
Chapitre 1 : Gestion de la logistique d’approvisionnement.....	5
1. Généralités sur la logistique.....	5
1.1. Historique.....	5
1.2. Définition de logistique.....	7
1.3. Définition de la chaîne logistique	7
1.4. Types de la logistique.....	8
1.5 .Objectifs de la logistique.....	9
1.6 .Définition de la Supply Chain Management.....	9
1.6.1. Différence entre Supply Chain et logistique	10
1.6.2 .Objectifs de la SCM.....	10
2. La logistique d’approvisionnement.....	11
2.1. Définition de la logistique d’approvisionnement	11
2.2. La fonction approvisionnement.....	11
2.3. Objectifs de la fonction approvisionnement.....	12
2.4 Processus d’approvisionnement	12

2.4.1 Calcul des besoins.....	12
2.4.2 Evaluation et la sélection des fournisseurs.....	12
2.4.3 Passation des commandes.....	13
2.4.4. Le suivi des livraisons.....	13
2.4.5. Réception de la livraison.....	13
2.4.6. Paiement de la facture fournisseur.....	13
2.5. Les différentes méthodes d’approvisionnement.....	14
2.5.1 Approvisionnement à Date variable/Quantité fixe : méthode du point de commande	15
2.5.2. Approvisionnement à Date fixe/Quantité variable : reapprovisionnement périodique.....	16
2.5.3. La méthode Material Requirement Planning MRP	17
3. Etats des connaissances de la fonction achats et de la gestion des stocks.	18
3.1. La gestion achats.....	18
3.1.1. Définition.....	18
3.1.2. Stades de développement de la fonction achats	18
3.1.3. Le Rôle des achats dans le processus logistique de l’entreprise	21
3.1.4. Critères d’achat.	21
3.1.5. Les catégories d’achat.....	22
3.1.6. Le processus d’achat.....	22
3.2. Gestion des stocks.....	24
3.2.1. Définition.....	24
3.2.2 Types de stocks.....	25
3.2.3 Avantages et inconvénients du stock	26
3.2.4 Méthodes de gestion des stocks	26
Chapitre 2 : Diagnostic de l’efficacité de l’entreprise.....	31
1. Notions sur l’efficacité de l’entreprise.....	31
1.1 Définition de l’efficacité.....	31
1.2 Notions voisines de l’efficacité.....	32
1.2.1 Efficience.....	32
1.2.2. L’effectivité.....	32
1.2.3. La performance.....	33
1.3. Les sources de l’efficacité.....	34
1.4. Les facteurs de l’efficacité	34

1.5. Les huit (08) principes de management.....	35
1.5.1. Principe 1- Orientation client.....	36
1.5.2. Principe 2 - Leadership.....	36
1.5.3. Principe 3 – Implication du personnel.....	36
1.5.4. Principe 4 – Approche processus.....	36
1.5.5. Principe 5 - Management par approche système.....	37
1.5.6. Principe 6 – Amélioration continue.....	37
1.5.7. Principe 7 – Approche factuelle pour la prise de décision.....	37
1.5.8. Principe 8 – Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs.....	37
2. Diagnostic des objectifs.....	38
2.1. Définition des objectifs.....	38
2.2. Distinction entre les trois notions finalité, but et objectif.....	39
2.2.1 Finalité.....	39
2.2.2. But.....	39
2.2.3. Objectif.....	39
2.3. Différents niveaux d'objectifs.....	39
2.3.1. Les objectifs stratégiques.....	40
2.3.2. Les objectifs opérationnels.....	40
2.4. Types des objectifs	41
2.4.1 Les objectifs collectifs.....	41
2.4.2. Les objectifs individuels.....	41
2.5. Hiérarchie des objectifs	41
2.6. Critères de formulation d'un objectif	42
3. Evaluation et amélioration de l'efficacité.....	43
3.1 Evaluation de l'efficacité	43
3.1.1 Première étape : Déploiement des tableaux de bord et indicateurs	44
3.1.1.1. Définition du tableau de bord.....	44
3.1.1.2. Objectifs de tableau de bord.....	44
3.1.1.3. Méthode d'élaboration	44
1. Emboîtement des tableaux de bord.....	45
2. Périodicité du tableau de bord.....	45
3. Méthodologie d'élaboration d'un tableau de bord.....	45
3.1.1.4. Choix des indicateurs.....	46

1. Définition d'un indicateur	46
2. Les critères des indicateurs.....	47
3. Catégories des indicateurs.....	47
4. Forme du tableau de bord.....	47
3.1.2. Deuxième étape : L'analyse des écarts.....	48
3.1.3. Troisième étape : Les actions correctrices.....	48
3.2. Amélioration de l'efficacité.....	48
3.2.1. Prévention des défauts	49
3.2.2 Prévention des risques.....	49
Chapitre 3 : L'impact de la gestion de la logistique d'approvisionnement sur l'efficacité de la SOMATEL.....	52
1.Présentation de la compagnie Somatel.....	52
1.1. Présentation de l'ENMTP.....	52
1.2. L'organisation de l'ENMTP.....	53
1.3. L'organisation sociale.....	53
1.4. Evolution du chiffre d'affaires.....	54
1.5. Présentation de Somatel.....	55
1.6. Organisation.....	55
1.7. Carte géographique de SOMATEL.....	56
1.8. Les objectifs de la compagnie « Somatel ».....	58
1.9. Activités de la Somatel	58
1.10. L'organisation de la société « Somatel ».....	59
2. Gestion de la logistique d'approvisionnement de la SOMATEL.....	59
2.1. Présentation de la direction d'approvisionnement.....	60
2.2. L'organisation de la direction d'approvisionnement.....	60
2.3. Les objectifs de la direction d'approvisionnement.....	60
2.4. Les missions de la direction approvisionnement de « Somatel.....	61
2.5. Présentation de la gestion d'approvisionnement de « Somatel ».....	61
2.5.1. La gestion achat.....	62
2.5.1.2 : Les procédures de la gestion d'achat	63
2.5.1.3. Les modes de paiement de fournisseur.....	68

2.5.1.4. Les modes de passation de marche.....	68
2.5.2. La gestion de stock.....	69
2.5.2.1. Département gestion de stock	69
2.5.2.2. Département magasin centrale.....	70
3. Déroulement de l'enquête et résultats.....	70
3.1 Démarche méthodologique de l'enquête.....	70
3.2. Objectif de l'enquête.....	70
3.3. Outil de collecte d'information.....	71
3.3.1. Le questionnaire.....	71
3.3.2. L'entretien	72
3.4. Les résultats de l'enquête.....	72
3.4.1. Le dépouillement du questionnaire	72
3.4.1.1. La fiche signalétique	73
3.4.1.2. Les questions.....	74
3.4.2. Analyse de l'entretien.....	80
3.4.3. Analyse documentaire interne.....	82
3.5. Synthèse de l'enquête.....	84
3.5.1. Recommandations.....	87
Conclusion générale.....	89

Bibliographie

Annexes

