

École des Hautes études commerciales

EHEC

**Mémoire de fin de cycle en vue d'obtention du diplôme de Master
en sciences commerciales**

Option : Distribution & Supply Chain Management

**L'impact des contraintes de la logistique amont
sur l'optimisation des couts d'achats**

**Étude de cas : L'entreprise Industrielle de matériel
sanitaire**

Élaboré par :

M. EL FERGOUGUI

Mohamed Abdelghani

Encadré par :

Mme. YAKOUBI Bouchra

Maître-assistante

Classe « A » à EHEC Alger

10^{ème} Promotion

Juin 2023

École des Hautes études commerciales

EHEC

**Mémoire de fin de cycle en vue d'obtention du diplôme de Master
en sciences commerciales**

Option : Distribution & Supply Chain Management

**L'impact des contraintes de la logistique amont
sur l'optimisation des couts d'achats**

**Étude de cas : L'entreprise Industrielle de matériel
sanitaire**

Élaboré par :

M. EL FERGOUGUI

Mohamed Abdelghani

Encadré par :

Mme. YAKOUBI Bouchra

Maître-assistante

Classe « A » à EHEC Alger

10^{ème} Promotion

Juin 2023

Remerciements

Mes remerciements les plus sincères vont à Dieu pour m'avoir donné la force, le courage et les opportunités nécessaires pour réaliser ce mémoire.

Je tiens à remercier mes chers parents pour leur soutien et leurs encouragements tout au long de mes études.

*Je souhaite exprimer ma sincère gratitude envers Madame **YAKOUBI BOUCHRA**, mon encadrante, qui m'a aidé à progresser dans ma recherche grâce à ses conseils avisés et à son soutien précieux tout au long de la réflexion et de l'élaboration de ce mémoire.*

*Je tiens à exprimer ma sincère gratitude envers Monsieur **BENMERIDJA NASREDDINE**, mon maître de stage au sein de l'entreprise industrielle de matériel sanitaire, pour son aide précieuse.*

*Je tiens à exprimer ma gratitude sincère à Monsieur **YAHIA MHAMED DJAMEL**, le responsable des achats étrangers d'**EIMS**, pour son soutien précieux et sa générosité exceptionnelle. Sa disponibilité à partager des informations détaillées et sa contribution significative ont grandement contribué à la réalisation de mon mémoire. Je suis profondément reconnaissant envers lui pour son aide précieuse et sa volonté de partager ses connaissances.*

*Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à tous les enseignants de l'**EHEC** qui ont contribué à notre formation tout au long de notre cursus universitaire.*

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

Au terme de ce modeste travail, Nous tenons à exprimer notre reconnaissance et nos sincères remerciements à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à sa réalisation.

Listes des figures

Figure 01 : le processus achat.....	16
Figure 02 : segmentation des achats à partir de KRALJIC	22
Figure 03 : le pilotage de la performance achats	26
Figure 04 : La pyramide des niveaux de tableaux de bord achats	34
Figure 05 : le processus achats de l'EIMS :	78

Listes des tableaux

Tableau 01 : descriptif des constituants d'un cout total de possession (TCO) :.....	30
Tableau 02 : Exemples des contraintes internes d'approvisionnement.....	53
Tableau 03 : Exemples des contraintes externes d'approvisionnement :	53
Tableau 04 : Typologie des risques propres aux achats :	56
Tableau 05 : l'analyse SWOT de l'EIMS.....	74
Tableau 06 : les principaux fournisseurs de l'EIMS	86

Liste des abréviations :

ABS	Acrylonitrile-Butadiène-Styrène.
ASLOG	L'Association française pour la logistique
BC	Bon de commande
BR	Bulletin de réception.
CEO	Commission évaluation des offres
CMR	Cargo Movement Requirement (lettre de voiture).
CNAS	Caisse national d'assurance sociale
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CSCMP	Council of Supply Chain Management Professionals
DG	Direction Générale
ECR	Efficient Consumer Response (réponse efficace au consommateur)
EIMS	Entreprise industrielle de matériels sanitaire
ISO	International Organization for Standardization (Organisation internationale de normalisation).
J-C	Jésus-Christ
KPI	Keys performance indicator (Indicateur clé de performance)
NCPDM	National Council of Physical Distribution Management
PME	Petites et moyennes entreprises
R&D	Recherche et développement
RFI	Request for Information (demande d'information)
RFP	Request for Proposal (demande de proposition technique et commerciale)
RFQ	Request for Quotation (demande de devis chiffré)
RSE	Respect, sociétale, Environnemental
SCM	Supply chain management
SCRM	Supply chain risk management
SRM	Supplier relationship management (gestion de la relation fournisseurs)
SWOT	Strenghts, weknesse, oportunities, threats.
TCO	Total cost of ownership (coût total de possession)
TCO	Tableau comparatif des offres
TIC	Technologies de l'information et de la communication
VAD	Vente à distance

Résumé :

La recherche de l'optimisation des coûts d'achats est devenue une préoccupation essentielle pour les entreprises de tous les secteurs, afin d'assurer leur rentabilité et leur marge bénéficiaire. Cependant, de nombreux obstacles entravent l'efficacité de la gestion des achats, notamment les contraintes liées à la logistique amont, telles que les prix, les délais et la qualité de la matière première achetée.

Dans cette étude, nous avons examiné la relation entre les contraintes de la logistique amont et l'optimisation des coûts d'achats. Pour ce faire, nous avons mené une enquête qualitative au sein d'une entreprise industrielle de matériel sanitaire à Miliana, en interrogeant les responsables achats de l'entreprise industrielle de matériels sanitaire

Notre objectif était de comprendre comment les contraintes logistiques impactent la performance achats. Les entretiens semi-directifs ont permis de recueillir des informations précieuses sur les pratiques et les défis rencontrés dans le domaine des achats.

Les résultats de cette recherche révèlent que les contraintes de la logistique amont ont un impact direct sur l'optimisation des coûts achats.

Mots clés :

La logistique amont, la fonction achat, EIMS, optimisation des coûts d'achats, les contraintes d'approvisionnement, la performance achats.

Abstract:

The pursuit of cost optimization in procurement has become a critical concern for businesses across all sectors to ensure profitability and profit margins. However, numerous obstacles hinder the effectiveness of procurement management, particularly constraints related to upstream logistics, such as pricing, lead times, and the quality of purchased raw materials.

In this study, we examined the relationship between upstream logistics constraints and cost optimization of purchases. To do so, we conducted a qualitative survey within an industrial sanitary equipment company in Miliana, interviewing the procurement managers of the industrial sanitary equipment company.

The findings of this research demonstrate the direct impact of upstream logistics constraints on procurement optimization.

Key words:

Upstream logistics, procurement function, EIMS, procurement optimization, supply constraints, procurement performance.

الملخص:

أصبح البحث عن تحقيق أفضلية في تكاليف المشتريات قضية أساسية للمؤسسات في جميع القطاعات، لضمان هامشها الربحي. لكن مع ذلك، فهي تواجه الكثير من العراقيل والصعوبات لتحقيق كفاءة في إدارة المشتريات، وخاصة القيود المرتبطة باللوجستيات التوريدية، مثل الأسعار ومواعيد التسليم وجودة المواد الخام.

في هذه الدراسة، قمنا بدراسة العلاقة بين القيود المتعلقة باللوجستيات التوريدية وتحقيق أفضلية في عمليات الشراء. لذلك أجرينا مسحاً نوعياً ميدانياً داخل المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمدينة مليانة، من خلال مقابلات شفوية مع مسؤولي المشتريات بالمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي.

كان هدفنا فهم كيف تؤثر هذه القيود اللوجستية على أداء عمليات الشراء بالمؤسسة. وقد ساهمت المقابلات شبه توجيهية في جمع معلومات قيمة حول الممارسات والتحديات التي تواجهها هذه المؤسسة في مجال المشتريات.

توضح نتائج هذه الدراسة أن القيود المتعلقة باللوجستيات التوريدية لها تأثير مباشر على تحقيق أفضلية في عمليات الشراء.

الكلمات المفتاحية:

اللوجستيات التوريدية، وظيفة المشتريات، المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي، تحسين عمليات المشتريات، قيود التوريد، أداء عمليات المشتريات.

Sommaire

Introduction générale :	1
Chapitre 01 : les achats dans l'entreprise	5
Section 01 : la Fonction achat : missions et objectifs.....	6
Section 02 : la stratégie achat dans l'entreprise.....	15
Section 03 : l'optimisation des coûts d'achat :	27
Chapitre 02 : les contraintes de la logistique amont	41
Section 01 : la logistique : missions et objectifs.....	42
Section 02 : les contraintes de la logistique amont :	49
Section 03 : la logistique amont et l'optimisation des achats.....	60
Chapitre 03 : la logistique amont, élément principal d'optimisation des couts achats de l'EIMS	67
Section 01 : présentation générale de l'EIMS	68
Section 02 : La Fonction achat et approvisionnements de l'EIMS :	76
Section 03 : Méthodologie, et résultats de l'enquête	87
Conclusion générale :	105

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale :

Dans le monde des affaires d'aujourd'hui, La gestion des achats est d'une importance cruciale pour les entreprises de tous les secteurs. Quel que soit leur domaine d'activité, les achats représentent un enjeu majeur pour maintenir la compétitivité sur le marché mondial. En effet, dans un environnement économique de plus en plus complexe et concurrentiel, les entreprises doivent impérativement trouver des moyens d'optimiser leurs dépenses tout en garantissant la qualité des produits et services, ainsi que le respect des délais de livraison.

Cependant, pour atteindre cet objectif d'optimisation des achats, les entreprises doivent prendre en considération les multiples contraintes qui affectent leur processus d'approvisionnement en amont. Les contraintes logistiques en amont font référence à la gestion des flux de matières premières, des composants et des fournitures nécessaires à la production. Ces contraintes peuvent prendre différentes formes, telles que les retards de livraison, les problèmes de qualité des matières premières, les fluctuations des coûts d'approvisionnement et les difficultés avec les fournisseurs.

L'**entreprise industrielle de matériel sanitaire** à Miliana est une entreprise algérienne spécialisée dans le développement, la fabrication, la production, la commercialisation et la distribution de produits, d'équipements et de matériels sanitaires de haute qualité. Son objectif est de se positionner durablement sur le marché national et régional en satisfaisant les besoins et les attentes de ses clients.

Cependant, pour atteindre cet objectif, l'entreprise doit relever plusieurs défis, notamment en termes d'optimisation de ses achats. Dans ce contexte, il est essentiel de prendre en compte les contraintes liées à la logistique en amont qui peuvent influencer l'optimisation des coûts d'achats de l'entreprise.

L'objectif de ce stage pratique au sein de l'**EIMS** est d'explorer de manière générale cette entreprise, en mettant particulièrement l'accent sur le service des achats et des approvisionnements. L'objectif est d'identifier les contraintes, les risques et les obstacles qui affectent l'optimisation des achats de cette entreprise, en se focalisant sur les aspects liés aux coûts, aux délais et à la qualité. Il s'agit d'exposer de manière objective les problèmes rencontrés. En comprenant mieux ces défis, il sera possible d'appréhender les enjeux auxquels l'entreprise est confrontée dans ce domaine et de fournir une analyse approfondie du problème.

A partir de cela, la problématique de notre recherche peut être formulée de manière suivante :

« Dans quelle mesure les contraintes liées à la logistique amont affectent-elles l'optimisation des coûts achats des Entreprises ? »

De cette problématique découlent de nombreuses questions :

- Quelles sont les contraintes liées à la logistique amont ?
- Qu'est-ce que l'optimisation des coûts d'achats ?
- Quels sont les principaux indicateurs ou critères qui influencent l'optimisation des achats de l'entreprise ?
- Comment optimiser la gestion des coûts d'achats ?

Afin de répondre à ces questions, nous formulons les hypothèses suivantes :

- **H1** : l'optimisation des coûts d'achats dépend principalement de la variation des prix de la marchandise.
- **H2** : le non-respect de délai de livraison de la marchandise, est une contrainte majeure pour la direction des achats.
- **H3** : les coûts de transport sont considérés comme des charges importantes, ayant une influence directe sur l'optimisation des coûts de l'entreprise.

Notre choix de thème de recherche repose sur les éléments suivants :

- **Pertinence de notre spécialité** : Étant spécialisés en « Distribution & Supply Chain Management », nous avons sélectionné un sujet en lien direct avec notre domaine d'expertise.
- **Importance pour les entreprises et les étudiants** : Comprendre comment les contraintes logistiques en amont impactent l'optimisation des coûts d'achats revêt une grande valeur aussi bien pour les entreprises que pour les étudiants. Nos travaux de recherche offriront des informations précieuses pour améliorer la gestion des achats.
- **Actualité du sujet** : L'optimisation des coûts d'achats et les contraintes logistiques en amont sont des enjeux actuels majeurs pour maintenir la compétitivité des entreprises sur le marché mondial.

Pour mener à bien notre travail, nous avons adopté une méthodologie basée sur les éléments suivants :

- Une recherche documentaire approfondie impliquant la consultation de plusieurs ouvrages clés, de sites internet spécialisés et d'études universitaires liés à notre sujet d'étude.
- Des observations réalisées pendant notre stage pratique.

- Une recherche qualitative comprenant des entretiens semi-directifs avec le chef du service des achats et approvisionnements, le responsable des achats étrangers et le gestionnaire des stocks de l'EIMS

Notre travail est structuré en trois chapitres qui explorent l'impact des contraintes de la logistique amont sur l'optimisation des coûts d'achat au sein des entreprises.

- Le premier chapitre offre une vue d'ensemble des achats au sein de l'entreprise. Nous examinons en détail la fonction achat, en mettant en évidence ses missions et objectifs. Ensuite, nous explorons la stratégie d'achat et son rôle dans la gestion efficace des coûts d'achat.
- Le deuxième chapitre se concentre sur les contraintes spécifiques liées à la logistique amont. Nous commençons par une introduction aux concepts fondamentaux de la logistique, puis nous nous penchons sur les missions et objectifs de la logistique amont. Ensuite, nous identifions et analysons les différentes contraintes et risques qui peuvent impacter les processus d'approvisionnement. Nous étudions également la relation étroite entre la logistique amont et l'optimisation des achats.
- Le troisième chapitre met en évidence l'importance cruciale de la logistique amont dans l'optimisation des coûts d'achat au sein de l'EIMS. Nous présentons d'abord l'organisme d'accueil de manière générale, puis nous nous concentrons sur le service des achats et approvisionnements de l'EIMS. Enfin, nous détaillons la méthodologie de travail que nous avons suivie dans notre enquête, et nous exposons les résultats obtenus, en mettant en évidence les défis spécifiques auxquels l'EIMS est confrontée en termes de logistique amont.

Chapitre 01 : les achats dans l'entreprise

Chapitre 01 : les achats dans l'entreprise**Introduction :**

Les achats sont un élément crucial de toute entreprise, car ils permettent d'acquérir les biens, les services et les matières premières nécessaires pour que l'entreprise puisse fonctionner et se développer. La fonction achat est donc chargée de gérer efficacement ces achats pour assurer la performance globale de l'entreprise. Ce chapitre qui sera divisé en trois (03) sections, vise à fournir une vue d'ensemble des achats en explorant leur rôle dans l'entreprise :

- Section 01 : la fonction achat ; missions et objectifs
- Section 02 : la stratégie achat
- Section 03 : l'optimisation des coûts d'achat

En somme, ce chapitre fournira une vue d'ensemble complète des achats, en soulignant leur importance pour l'entreprise, en présentant le processus de gestion des achats et en explorant les stratégies d'optimisation disponibles pour aider les entreprises à atteindre leurs objectifs.

Section 01 : la Fonction achat : missions et objectifs

La fonction achat est une composante essentielle de la gestion d'une entreprise dans cette section, nous allons nous intéresser à la fonction achat, ses missions et ses objectifs.

1.1 Historique de la fonction achat :

Bien que la fonction achats ait connu un développement particulier ces dernières années, ce n'est pas un phénomène récent. En 1832, Charles Babbage avait déjà identifié les achats comme une fonction importante de l'entreprise, qui, liée aux autres fonctions, peut avoir un impact sur le profit. Il avait également souligné l'importance de la recherche de fournisseurs alternatifs, prônant ainsi une approche proactive de l'acheteur. En 1887, Marshall KIRKMAN avait abordé la question de la fonction achats, en mettant en avant la nécessité de centraliser les achats sous une même personne, qui doit posséder des talents de négociateur et une expertise technique. Il avait également souligné que la position de cette personne et l'importance de sa fonction n'étaient généralement pas suffisamment reconnues. Malgré une tentative de Lewis à la fin des années 1890 de proposer un organigramme attachant la fonction achats à la direction générale, il a fallu attendre le milieu des années 1930 pour que des chercheurs reconnaissent l'importance de la fonction et soulignent l'enjeu de la mesure de sa performance. La fin de la Seconde Guerre mondiale a renforcé l'intérêt pour cette fonction pour deux raisons : la première est que la guerre a montré l'importance d'une bonne gestion des achats, que ce soit au niveau de l'intendance de l'armée ou à cause de la pénurie des denrées alimentaires et des matériels ; la deuxième est qu'après la guerre, l'état général de l'économie mondiale a renforcé la nécessité de recherche de fournisseurs et obligé les entreprises à se tourner vers l'international, complexifiant ainsi les achats. Au début des années 1960, MELLEROWICZ considérait que la fonction achats devait se concentrer sur trois points particuliers : l'implication des achats dans la prise de décision des entreprises sur le make or buy ; l'importance des relations entretenues avec les fournisseurs, et la gestion des risques liés à l'international. Ces points restent d'actualité. Dans les années 1970, caractérisées par des crises économiques dues en partie aux chocs pétroliers successifs, les entreprises se sont concentrées sur la réduction des coûts, puis dans une tentative de rester compétitif sur un marché de plus en plus mondial, sur la recherche du meilleur produit. C'est dans cette perspective qu'elles ont porté leur intérêt sur l'implication des fournisseurs lors des stades précoces de développement des produits ou des processus, plantant ainsi le décor d'une fonction telle qu'on la connaît, ou plutôt telle qu'on la préconise aujourd'hui. Il y a trente ans, la fonction achats était considérée comme une tâche banale, intégrée aux différents services

qui géraient leurs propres besoins. Les achats étaient considérés comme la première étape du processus de production, sans mode de fonctionnement bien défini et n'étaient pas impliqués dans les prises de décisions stratégiques. Avec l'évolution de l'environnement économique et l'accroissement de la concurrence, les achats sont devenus un centre de coûts qu'il fallait réduire, mais la fonction a également gagné en autonomie et en champ d'action. Des pratiques et techniques d'achats ont été mises en place pour optimiser la transversalité de la fonction, mais elle n'interagissait toujours pas régulièrement avec les autres fonctions ni ne participait aux décisions stratégiques. Aujourd'hui, la fonction achats est considérée comme essentielle par la direction générale et est organisée en tant que support des autres fonctions, entretenant un bon niveau d'information et de réactivité face aux besoins internes. Malgré cela, la reconnaissance de la fonction ne garantit pas automatiquement son association à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise ou son rattachement à la direction générale.¹

1.2 Définitions :

1.2.1 Définition d'achat :

D'après WAJNSZTOK Olivier : « l'achat est l'acte d'acquérir un bien ou un service, en échange d'une contrepartie Financière, dans le but de répondre à un besoin identifié. Ce « besoin identifié » est Généralement un produit ou un service permettant la production d'un autre bien ou service, Mais pas uniquement. Cela intègre de manière générale tous les achats et dépenses d'une Entreprise, hors ressources humaines, taxes et impôts » ²

1.2.2 Définitions de la fonction achat :

Première Définition de la fonction achat : d'après Olivier BRUEL et Pascal MÉNAGE :
« Nous Définirons la fonction Achats comme la fonction responsable de l'acquisition des Produits, biens et services nécessaires au fonctionnement d'une entité ou entrant dans les Produits ou services que cette entité produit et vend une mission doit en général être assortie D'objectifs opérationnels clairs ...les Achats doivent remplir cette mission dans les meilleures conditions Possible aux plans économique (prix/coûts), de qualité, de livraison et de service, ainsi qu'en Termes de sécurité des actes d'achat et d'approvisionnement . » ³

¹ MOUTOT (Jean- Michel) et BERNARDIN (Emmanuelle) : *Mesurer la performance de la fonction achats*, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, paris 2010, Page 50 – 52

² WAJNSZTOK (Olivier) : *Achats*, Édition : Eyrolles, 1^{ère} édition, 2021, page 10

³ BRUEL (Olivier) et MÉNAGE (Pascal) : *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*, édition DUNOD, 5^{ème} édition, 2019, page 08

Deuxième définitions de la fonction achat d'après Rémy Le MOIGNE : « la fonction achat consiste à assurer la mise à disposition à l'entreprise des produits et des services nécessaires à son activité, en conformité avec ses besoins de sécurité, de performance et de coût global.

La gestion des achats dans une entreprise ou organisation concerne notamment les Pièces de rechange pour la maintenance, les fournitures de bureau, les matières et les Composants nécessaires à la fabrication des produits. » ⁴

1.3 L'organisation de la fonction achat dans l'entreprise :

L'organisation de la fonction achat peut être centralisée ou au contraire décentralisée : ⁵

- **Fonction d'achat centralisée :**

Tous les achats sont gérés par une seule direction qui relève de la direction générale de l'entreprise. Cette centralisation confère une grande importance à cette fonction.

- **Fonction d'achat décentralisée :**

Dans ce cas, chaque centre d'affaires de l'entreprise a sa propre fonction d'achat, qui gère principalement les achats liés à la production de ce centre. Les achats non liés à la production sont généralement gérés au niveau du siège social.

1.4 La fonction achat et approvisionnement :

Il est fréquent de confondre les fonctions d'achats et d'approvisionnement dans les organigrammes d'entreprise, mais il est important de comprendre la distinction entre ces deux métiers. Bien que certains « petits » achats puissent être délégués à un approvisionneur dans une limite de montant, il convient de noter que les responsabilités et les tâches des acheteurs et des approvisionneurs sont différentes.

En effet, l'acheteur est chargé de sélectionner les fournisseurs appropriés et d'obtenir les meilleurs prix possibles. Cette fonction inclut le sourcing, qui consiste à identifier et à évaluer les fournisseurs potentiels, ainsi que la négociation des prix et des conditions d'achat. Une fois le contrat d'achat établi, l'acheteur est responsable de sa mise en œuvre et de son respect par le fournisseur.

Quant à l'approvisionneur, son rôle est de passer les commandes et de les enregistrer dans l'outil de gestion informatique. Il veille à ce que les produits ou les services soient bien reçus et établit un bon à payer pour permettre le paiement du fournisseur. Il effectue également des relances en cas de retard de livraison et joue un rôle important dans le suivi de la qualité de service des fournisseurs.

⁴ LE MOIGNE (Rémy) : *supply chain management ; Achat, production, logistique, transport, vente*, édition DUNOD, 2^{ème} édition, 2017, page 160

⁵ LE MOIGNE (Rémy) : *supply chain management* *ibid.* page 161

En somme, même si ces deux fonctions sont complémentaires, elles ont des missions et des responsabilités distinctes dans le processus d'achat et d'approvisionnement des entreprises.⁶

1.5 Les catégories des achats :⁷

Une « catégorie d'achat » (ou « sourcing category ») est un ensemble de produits ou de services qui présentent des caractéristiques similaires en termes de fournisseurs, de technologies ou d'utilisateurs finaux. Le regroupement par catégorie d'achat facilite la collecte et l'analyse de données, la définition des priorités et le développement de la stratégie d'achat. En outre, la catégorie d'achat est utilisée pour déterminer l'organisation du département d'achat. D'autres termes tels que « famille d'achat », « domaine d'achat » ou « segment d'achat » peuvent également être utilisés pour désigner une catégorie d'achat. Il est important de différencier la gestion des achats directs et indirects, car ils impliquent des méthodes d'approvisionnement distinctes.

- Les achats directs correspondent aux produits qui sont utilisés dans la production d'un bien final ou vendus directement. En général, ce sont des quantités importantes et prévisibles. Par exemple, l'achat de lait est un achat direct pour un fabricant de yaourts. Toutefois, la gestion des achats pour un produit existant diffère de celle pour un nouveau produit.
- Les achats indirects, également connus sous le nom d'achats hors production, englobent les biens et services achetés qui ne sont pas destinés à être utilisés directement dans la fabrication d'un produit fini ou à être revendus directement. Ils peuvent inclure des dépenses d'investissement telles que des équipements de production et des biens immobiliers, ainsi que des charges d'exploitation comme l'énergie, les prestations marketing, intellectuelles ou de ressources humaines, les fournitures de bureaux ou industrielles, les voyages. En raison de leur éloignement direct de la production de produits finis, la gestion des achats indirects est parfois considérée comme distincte de la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

1.6 Les missions de la fonction achat :

La fonction achat joue un rôle clé dans la réussite d'une entreprise. Elle est chargée de garantir que les produits et services nécessaires sont fournis à temps, à un coût raisonnable et avec la qualité requise. Pour y parvenir, la fonction achat est responsable a plusieurs missions et peut être classée en deux catégories de missions principales : ⁸

⁶ ALLEAUME (Alain) : *Achats pour non-spécialistes*, édition DUNOD, 2013, page 09

⁷ LE MOIGNE (Rémy) : *supply chain management op.cit.* page 59

⁸ PETIT (Philippe) : *Toute la fonction Achats*, Éditions DUNOD, 3^{ème} édition, 2016, page 23

1.6.1 Missions cœur de métier :

La mission principale de la fonction achat est de satisfaire les besoins des clients internes de l'entreprise. Cela signifie que les acheteurs doivent travailler en étroite collaboration avec les différentes fonctions de l'entreprise pour comprendre leurs besoins et s'assurer que les fournitures et les services sont livrés en temps voulu et de manière efficace.

Pour atteindre cet objectif, les acheteurs doivent également négocier avec les fournisseurs pour obtenir des niveaux de flexibilité et de respect des délais qui correspondent aux attentes logistiques de l'entreprise.

Les acheteurs doivent également maîtriser les coûts d'achat en tenant compte des coûts indirects tels que les coûts de stockage, les coûts de livraison, les coûts de la qualité, etc. Cela implique de chercher des moyens d'optimiser les processus d'achat et de négocier des prix compétitifs avec les fournisseurs.

Enfin, les acheteurs doivent veiller à ce que les fournitures et les services répondent aux exigences de qualité de l'entreprise. Cela signifie qu'ils doivent s'assurer que les fournisseurs sont en mesure de fournir des produits et services de qualité constante et qu'ils ont mis en place des procédures de contrôle de qualité appropriées.

1.6.2 Missions stratégiques :

La mission stratégique des achats est de contribuer à l'augmentation des résultats financiers de l'entreprise. Cela signifie que les acheteurs doivent chercher à réduire les coûts d'achat tout en maintenant la qualité des produits et services.

Les acheteurs jouent également un rôle important dans la gestion des risques pour l'entreprise. Ils doivent être en mesure de comprendre les risques potentiels associés aux fournisseurs et prestataires et mettre en place des procédures pour les gérer efficacement.

En travaillant sur ces missions principales la fonction achat peut aider l'entreprise à rester compétitive et à atteindre ses objectifs à long terme.

1.7 Les objectifs de la fonction achat :

La fonction des achats joue un rôle important dans la garantie d'un avantage concurrentiel pour l'entreprise, en choisissant les fournisseurs les plus compétitifs sur le marché et en établissant des relations durables avec eux. Dans les entreprises ayant développé une solide maturité en matière d'achats, les stratégies d'achat conduisent à la création de partenariats avec les fournisseurs les plus innovants, qui contribuent au développement de l'offre de produits et/ou services de l'entreprise. Le défi pour l'entreprise consiste à obtenir les meilleures conditions économiques possibles pour acquérir les biens, les produits et les

services nécessaires à son activité sur un marché désormais mondial, tout en respectant les objectifs préalablement fixés en termes de prix, de qualité et de délais. En outre, les achats sont devenus cruciaux pour aider l'entreprise à maîtriser les risques auxquels elle est de plus en plus confrontée, qu'il s'agisse de contraintes environnementales, réglementaires, financières, juridiques ou logistiques.

La fonction achats est une fonction support de l'entreprise, tout comme la finance ou les ressources humaines. Elle est chargée de faciliter la relation client-fournisseur avec les clients internes, afin de répondre aux besoins des différents métiers de l'entreprise. En d'autres termes, la fonction achats est au service de l'ensemble des métiers de l'entreprise.

La fonction achats est généralement organisée de manière transversale en tant que fonction de support. Dans une entreprise multi-sites, il peut être avantageux de répartir et de mutualiser les ressources achats en fonction des activités, des tâches et de la nature des familles d'achats. Cela signifie qu'un acheteur spécialisé dans l'énergie et les fluides peut négocier pour l'ensemble des sites de l'entreprise.⁹

Aussi on peut rassembler les objectifs de la fonction achat dans les points suivants :¹⁰

- La fonction achats vise à réduire les coûts d'acquisition des biens et des services pour l'entreprise, ce qui contribue à améliorer les marges de l'entreprise.
- Les achats doivent satisfaire les besoins des clients internes de l'entreprise en leur fournissant des produits et services de qualité, en quantité suffisante et dans les délais impartis.
- La fonction achats peut améliorer la qualité des produits livrés en sélectionnant des fournisseurs de qualité, en évaluant leurs performances et en surveillant la qualité des produits reçus.
- Les achats ont pour rôle de sécuriser les approvisionnements en identifiant des sources d'approvisionnement fiables et en établissant des relations de collaboration avec les fournisseurs.
- La fonction achats peut améliorer la flexibilité de l'entreprise en identifiant des fournisseurs capables de répondre rapidement aux demandes changeantes de l'entreprise et en établissant des contrats souples.

⁹ ALLEAUME (Alain) : *Achats pour non-spécialistes op.cit. pages 06 - 07*

¹⁰ BERNARD (Frédéric) et SALVIAC (Éric) : *Fonction achats Contrôle interne et gestion des risques, édition MAXIMA, 2010, page 21*

- Les achats ont pour mission de minimiser les délais de livraison des fournisseurs en surveillant de près les délais de livraison, en planifiant les commandes et en établissant des relations de collaboration avec les fournisseurs.
- La fonction achats doit minimiser les coûts de service liés aux activités d'achat en rationalisant les processus, en négociant des tarifs avantageux avec les fournisseurs et en utilisant des technologies de l'information pour automatiser les tâches administratives.

1.8 Les enjeux de la fonction achat :

Dans cette partie, nous allons examiner plus en détail les enjeux de la fonction achats. les enjeux de cette fonction peuvent être classés en trois catégories principales : les enjeux stratégiques, les enjeux économiques et les enjeux humains : ¹¹

1.8.1 Enjeux stratégiques :

- La fonction achats joue un rôle crucial dans la stratégie de recentrage sur le cœur de métier de l'entreprise, ce qui rend la mise en place d'une politique achats optimale encore plus essentielle.
- Elle utilise le marketing achats pour identifier et sélectionner des fournisseurs à l'échelle mondiale, en fonction des objectifs de qualité, coût, délai, innovation, risques, respect de l'environnement, variété des produits et « time to market ».
- Elle est chargée de développer et gérer la relation avec les fournisseurs clés, en travaillant en étroite collaboration avec eux pour maintenir un haut niveau de qualité, tirer parti de leur productivité et de leur capacité d'innovation.
- La fonction achats peut influencer la trajectoire stratégique de l'entreprise en favorisant l'innovation et les partenariats avec les fournisseurs pour acquérir des avantages compétitifs différenciant pour les clients, tout en assurant une veille concurrentielle à un coût maîtrisé.
- Enfin, les compétences spécifiques et les relations privilégiées établies avec les fournisseurs clés constituent un actif immatériel précieux pour l'entreprise.

1.8.2 Enjeux économiques :

- La fonction achats travaille en étroite collaboration avec les prescripteurs en amont de la chaîne de valeur pour définir les besoins fonctionnels, les opérations de

¹¹ SALVIAC (Éric) et VOLLET (Charles-Henri) et BERNARD (Frédéric) : *Performance et création de valeur de la fonction achats*, édition MAXIMA, 2011, page 11-12

conception à coûts objectifs et contribuer aux études de retour sur investissement de certains projets.

- Elle est responsable de la plus grande part des dépenses externes de l'entreprise et a pour mission de les contrôler voire de les réduire. Pour les entreprises du secteur des services, cela représente généralement entre 10% et 20% du chiffre d'affaires, et jusqu'à 60% voire 70% pour les entreprises du secteur industriel.
- La fonction achats établit et valide le budget achats et participe aux initiatives et aux plans de réduction des coûts en collaboration avec la direction générale et la direction financière. Elle a un impact direct sur les marges et la rentabilité de l'entreprise, en tant que levier d'optimisation des marges pour la direction générale. Cette proportion peut atteindre 80% à 90% dans le secteur du négoce. Cette proportion tend à augmenter à mesure que l'entreprise se concentre sur son cœur de métier, ce qui entraîne une augmentation des appels à la sous-traitance ou à l'externalisation des activités de production et hors production

1.8.3 Enjeux humains :

- La fonction achats doit améliorer le professionnalisme de ses acheteurs pour qu'ils participent activement à la croissance rentable et bénéfique de l'entreprise. Pour cela, il est important qu'ils acquièrent des compétences techniques et fonctionnelles dans le domaine des achats, en étroite collaboration avec les autres fonctions de l'entreprise.
- La fonction achats doit renforcer l'utilisation de méthodes et d'outils qui permettent de gagner la confiance des prescripteurs, et développer des compétences dans des domaines très divers tels que la technique, le droit, la réglementation, la technologie, les langues vivantes, etc.

1.9 La relation entre les achats et les autres fonctions de l'entreprise :¹²

La fonction achats, bien qu'étant un service de soutien pour les autres fonctions, ne se limite pas à répondre uniquement à leurs besoins. Elle entretient des relations avec d'autres fonctions qui vont au-delà de la simple satisfaction de leurs demandes :

- **Achats et finances :**

La fonction achats travaille en collaboration étroite avec les départements de finance et de contrôle de gestion pour évaluer sa performance et élaborer une stratégie clairement définie avec des objectifs financiers précis. Étant donné son impact significatif sur la structure des

¹² ALLAL-CHÉRIF (Oita) et PLANTEY (Remi) : *optimiser vos achats*, éditions AFNOR, 2011 pages 09-14

coûts, cette fonction est particulièrement surveillée. Cependant, elle doit également être en mesure de prendre une certaine autonomie et de défendre des projets qui peuvent sembler coûteux et peu rentables à court terme, mais qui sont essentiels pour la durabilité de l'entreprise et peuvent créer des avantages concurrentiels à moyen ou long terme.

- **Achats et production :**

La fonction d'achats est principalement axée sur la production, qui est considérée comme le client le plus stratégique. La satisfaction de la fonction production est donc l'un des premiers indicateurs de performance pour les achats. Si certains composants ralentissent les opérations, endommagent les machines, ne s'assemblent pas correctement, ne passent pas les contrôles qualité, etc., c'est le service achats qui est presque systématiquement tenu pour responsable. La fonction achats doit garantir que les composants livrés ne présentent pas de défauts qui augmenteraient le taux de rebut, tels qu'un plastique qui ne résiste pas bien à la chaleur, des métaux qui s'oxydent, des colles ou des couleurs qui ne tiennent pas. Le niveau de qualité exigé par les clients internes et externes est essentiel pour déterminer la politique achats de l'entreprise. Ainsi, pour qu'un produit fini atteigne un niveau de qualité donné, il est nécessaire, mais pas suffisant, que tous ses composants atteignent au moins ce niveau de qualité. La qualité est l'une des trois composantes traditionnelles des besoins avec les coûts et les délais. Elle est généralement liée au prix : plus la qualité est élevée, plus le prix risque d'être élevé. Il est souvent nécessaire de trouver un équilibre entre un niveau de qualité requis et un prix acceptable. Certaines normes ou certifications imposées par la production jouent un rôle déterminant dans la façon dont les acheteurs sélectionnent les fournisseurs.

- **Achats et logistique :**

La fonction logistique intervient dans la gestion des flux physiques en amont et en aval de la production. Elle est chargée de la gestion des prévisions, des commandes, du transport, des stocks et de la manutention. Les achats doivent prendre en compte les exigences de la logistique lors du choix des fournisseurs, tandis que la logistique doit s'assurer que les conditions négociées par les acheteurs sont bien respectées par les fournisseurs. Les prévisions et les contraintes liées au stockage et à la manutention des produits conditionnent donc les choix de sourcing effectués par la fonction achats.

- **Achats et marketing :**

La fonction marketing a exercé une influence considérable sur la fonction achats grâce à la pratique du marketing achats, également connu sous le nom de reverse marketing. Cette

méthode consiste à développer une stratégie d'achats en se basant sur une analyse des besoins et des marchés.

- **Achats et la recherche et développement :**

La recherche et développement (R&D) implique les acheteurs dans les études de faisabilité liées aux nouveaux produits. Elle identifie les différentes catégories de produits requises, les technologies impliquées et les compétences nécessaires pour permettre aux achats d'identifier les fournisseurs actuels ou potentiels répondant aux besoins. La veille effectuée par les acheteurs leur permettra d'obtenir une meilleure visibilité sur les marchés concernés et de répondre plus rapidement aux besoins de la R&D.

- **Achats et systèmes d'information :**

Les achats de services informatiques sont d'une grande importance stratégique car ils conduisent à la création d'outils utilisés par une grande partie du personnel de l'entreprise. Les achats de prestations informatiques sont connus pour être complexes à réaliser et peuvent souvent aboutir à un résultat insatisfaisant pour les demandeurs.

- **Achats et Direction générale :**

Dans la plupart des PME, les achats sont directement rattachés à la Direction générale, ou Réalisés par elle-même. Cependant, pour un DG, les achats peuvent être considérés comme une tâche secondaire qui perturbe sa fonction principale. Par conséquent, il peut ne pas avoir le temps nécessaire pour s'en occuper, ce qui est un domaine d'amélioration important pour l'entreprise. Un collaborateur qualifié peut contribuer de manière significative à l'efficacité de l'entreprise en gérant les achats. Les performances des achats ont un rôle de plus en plus important dans la stratégie globale de l'entreprise. Pour prendre des décisions éclairées, des rapports sur les achats sont donc nécessaires. La fonction achats est également de plus en plus influente et impliquée dans les projets de développement des entreprises.

En effet, les acheteurs ont une vision complète de l'environnement externe et des perspectives associées aux innovations proposées par les fournisseurs.

Section 02 : la stratégie achat dans l'entreprise

Dans cette section, nous allons nous intéresser au processus achat et à la stratégie d'achat d'une façon générale qui permet de répondre aux besoins de l'entreprise en termes de biens et services.

2.1 Le processus achat :

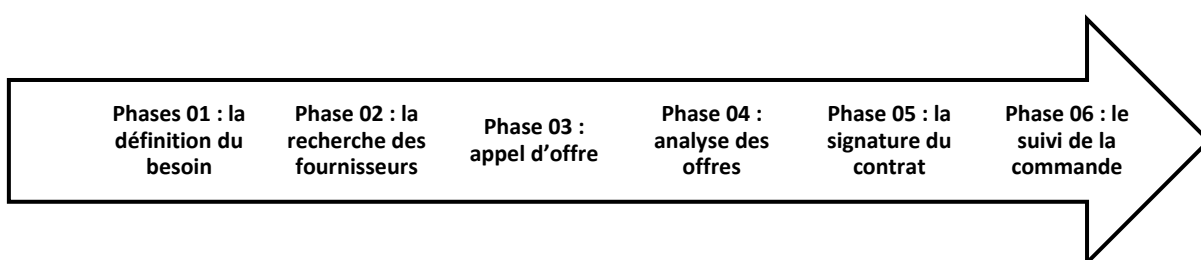
2.1.1 Définition de processus achat :

Le processus d'achats est un ensemble d'activités qui permettent à une entreprise de se procurer les biens et les services dont elle a besoin pour mener à bien ses activités, en les acquérant auprès de sources externes. Ces biens et services peuvent inclure des produits, des services, des informations et d'autres éléments nécessaires pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise.¹³

2.1.2 Les phases de processus achat :

Le processus d'achat est une procédure complexe qui résulte de plusieurs tâches opérationnelles effectuées de manière cohérente et chronologique. Afin de faciliter ce processus et d'assurer son efficacité, il peut être décomposé en six phases essentielles qui permettent de guider les entreprises tout au long du processus d'achat. Chacune de ces phases est conçue pour aider les entreprises à atteindre leurs objectifs d'achat en suivant une approche structurée, étape par étape. Le processus achat peut être décomposé en six phases essentielles comme il est présenté dans la figure suivante :¹⁴

Figure 01 : le processus achat



Source : KCHIRID (Amina) et TEMNATI (Raja) : management des entreprises, édition ellipses, 2021, pages 106 – 107

Phase 01 : la définition du besoin : Il est essentiel de bien définir le produit ou le service que l'on souhaite acquérir en adéquation avec les besoins de l'entreprise. Cette première étape consiste souvent à rédiger un cahier des charges précis qui permettra de spécifier les conditions commerciales, telles que le coût, la référence, la qualité, les conditions de règlement et la garantie. En définissant avec précision les besoins de l'entreprise et en spécifiant clairement les conditions commerciales, le cahier des charges servira de guide pour l'ensemble du processus d'achat, permettant de s'assurer que les fournisseurs potentiels répondent aux exigences de l'entreprise. En somme, cette première étape est cruciale pour

¹³<https://www.qbnews.ch/achats-responsables-la-notion-de-processus-achats/> consulté le (04/02/2023 à 17 :43)

¹⁴ KCHIRID (Amina) et TEMNATI (Raja) : management des entreprises, édition ellipses, 2021, pages 106 – 107

assurer une sélection efficace et pertinente du fournisseur et garantir la satisfaction de l'entreprise.

Phase 02 : la recherche de fournisseurs : À ce stade, il y a deux scénarios possibles : soit les fournisseurs capables de répondre aux besoins de l'entreprise font déjà partie du panel de fournisseurs existant. Dans ce cas, ces fournisseurs sont déjà connus, évalués et les risques associés sont maîtrisés. Cependant, si ces fournisseurs ne sont pas disponibles, il faudra procéder à une recherche de nouveaux fournisseurs (sourcing). Cette étape consiste à identifier les fournisseurs potentiels, à les contacter et à lancer l'appel d'offres pour permettre aux fournisseurs intéressés de proposer leur offre. Cette approche permet de sélectionner les fournisseurs les plus pertinents et compétitifs en vue de répondre aux besoins de l'entreprise et d'obtenir les meilleures conditions commerciales possibles. En somme, cette étape est cruciale pour la réussite du processus d'achat car elle permet de garantir la disponibilité des fournisseurs compétents pour répondre aux besoins de l'entreprise.

Phase 03 : l'appel d'offres : il consiste de publier une annonce détaillant les spécifications du cahier des charges, dans le but de recevoir des offres de la part de fournisseurs potentiels. Cette annonce est destinée à informer les fournisseurs des besoins spécifiques de l'entreprise. En publiant cette annonce, l'entreprise peut attirer l'attention des fournisseurs potentiels. Cette étape est donc importante pour s'assurer que l'entreprise reçoive des propositions de la part de fournisseurs qualifiés et compétitifs, en vue de faciliter le choix final du fournisseur qui répond le mieux aux exigences de l'entreprise.

Phase 04 : l'analyse des offres : La première étape de présélection implique l'utilisation de critères éliminatoires tels que des compétences techniques particulières, la localisation géographique ou les normes environnementales, afin de sélectionner les fournisseurs potentiels les plus qualifiés. Une fois les fournisseurs présélectionnés, la seconde étape consiste à choisir celui (ou ceux) qui répondent le mieux aux critères de qualité, de coût global d'acquisition, de délai de livraison, de délai de paiement, de garantie, de service après-vente et de fiabilité du fournisseur (réputation auprès des autres entreprises). Le choix final est donc basé sur des critères de performance, de coût, de qualité et de fiabilité, qui permettent à l'entreprise de choisir le fournisseur qui offre la meilleure proposition commerciale et les meilleures conditions possibles. Cette étape garantit que le fournisseur sélectionné est le plus compétitif et le plus qualifié pour répondre aux besoins de l'entreprise.

Phase 05 : la signature de contrat : « La phase de signature du contrat est le résultat de la négociation avec le fournisseur retenu. Si les phases précédentes se sont bien déroulées, cette étape est relativement simple. Cependant, il est important de rester vigilant pour éviter les

mauvaises surprises après la signature du contrat. La contractualisation implique la rédaction d'un contrat d'achat ou d'un bon de commande entre l'entreprise et le fournisseur, créant ainsi un lien juridique entre les deux parties. Le contrat doit contenir des informations indispensables, telles que les noms et adresses des parties contractantes, l'objet du contrat, la qualité requise, le prix, la quantité, les dates de livraison, les incoterms, la garantie, ainsi que les clauses de rupture ou de reconduction du contrat en cas de besoin. La signature du contrat ne peut intervenir qu'après que les deux parties ont accepté le contenu et représente leur engagement à respecter toutes les conditions du contrat. » ¹⁵

Phase 06 : Le suivi de la commande : Le suivi de la commande jusqu'à sa réception globale est une étape essentielle du processus d'achat. Elle consiste à suivre l'exécution de la commande depuis le moment où elle est passée jusqu'à sa réception complète par l'entreprise acheteuse.

En suivant ces six phases, les entreprises peuvent s'assurer de choisir le bon fournisseur, de négocier les termes et conditions les plus avantageux, de surveiller les performances des fournisseurs et de maintenir des relations solides avec eux. ¹⁶

2.2 La stratégie achat :

La stratégie d'achat permet de déterminer et de contrôler la valeur ajoutée et la contribution des achats aux résultats de l'entreprise. Elle consiste, en accord avec la politique d'achat, à établir des objectifs spécifiques pour chaque famille d'achats et à choisir les méthodes d'action et d'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre. Ainsi, elle répond à la question de savoir où aller et comment y arriver. Cette définition met en évidence que la stratégie d'achat est spécifique à chaque famille d'achats, doit être alignée et cohérente avec la politique générale d'achat et le plan stratégique de l'entreprise, s'inscrit sur un horizon à moyen et long terme en adéquation avec le plan stratégique de l'entreprise et la dynamique des marchés fournisseurs, implique tous les acteurs de l'entreprise en relation avec les fournisseurs et prend en compte les engagements en matière de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).¹⁷

On peut définir la stratégie achat à travers les étapes suivantes :

¹⁵ <https://www.decision-achats.fr/Thematique/strategie-achats-1236/Dossiers/Panorama-fonction-achats-313312/processus-achats-313317.htm> (le 10/02/2023 a 15 : 40)

¹⁶ KCHIRID (Amina) et TEMNATI (Raja) : *management des entreprises op.cit. page 107*

¹⁷ CANONNE (Stéphane) et PETIT (Philippe) : *La boîte à outils de l'Acheteur*, édition DUNOD, 3ème édition, 2019, page 102

2.2.1 Définir la politique achat : ¹⁸

La politique d'achat établit les orientations stratégiques, les objectifs pour une période donnée et les pratiques à suivre.

- Les orientations stratégiques peuvent concerner divers aspects tels que la performance économique des achats, l'innovation, le développement durable et l'achat responsable, ainsi que la gestion des risques.
- Les objectifs peuvent viser à améliorer la spécification des produits, à rechercher une globalisation des achats, à évaluer précisément les besoins, à maîtriser les coûts et la qualité, ou encore à contrôler les consommations.
- Quant aux pratiques à suivre, elles peuvent décrire les procédures d'achat de biens et de services, ou identifier les employés habilités à valider des demandes d'achat.

2.2.2 Analyser les dépenses : ¹⁹

L'objectif de l'analyse des dépenses (ou spend analysis) est d'obtenir une meilleure compréhension des dépenses d'une entreprise en se basant sur les informations disponibles. Toutefois, ces informations peuvent être difficiles à utiliser car elles doivent souvent être consolidées à partir de sources multiples et de formats hétérogènes, tels que les états financiers de la comptabilité fournisseurs ou le reporting des ventes des fournisseurs

2.2.3 Analyser le marché des fournisseurs : ²⁰

L'analyse du marché des fournisseurs (ou supply market analysis) est différente de l'analyse des dépenses car elle se base sur des données externes telles que la veille technologique, les appels d'offres, les salons spécialisés, les annuaires, les revues et les bases de données spécialisées, ainsi que les conventions fournisseurs. Cette analyse a pour but de comprendre l'organisation du marché (nombre de fournisseurs), ses tendances (croissance du marché, marge moyenne de l'industrie), la compétition en place (pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients, menace potentielle de produits de substitution), les coûts (décomposition globale du coût des produits) et les capacités technologiques des fournisseurs. Dans certaines industries, la veille technologique est nécessaire pour identifier les innovations et les développements à venir chez les fournisseurs. Pour être proactives sur le marché des fournisseurs, certaines entreprises appliquent les principes du marketing achat.

¹⁸ LE MOIGNE (Rémy) : *supply chain management op.cit. page 61*

¹⁹ LE MOIGNE (Rémy) : *supply chain management ibid. Page 61*

²⁰ LE MOIGNE (Rémy) : *supply chain management ibid. page 62*

2.2.4 Analyser des besoins : ²¹

L'objectif de l'analyse des besoins (needs analysis) est d'identifier les besoins présents et futurs de l'entreprise. Ces besoins peuvent être détaillés dans un cahier des charges qui spécifie les attentes envers un produit ou un service, soit de manière détaillée, soit de manière fonctionnelle, ce qui permet aux fournisseurs de proposer des solutions. La rédaction du cahier des charges est une collaboration entre le département prescripteur et le département achats. Ce dernier doit s'assurer que le cahier des charges exprime le juste besoin pour éviter les coûts excessifs liés à une sur-qualité. Il doit également s'assurer que le cahier des charges n'est pas trop restrictif.

2.2.5 Établir la stratégie achat : ²²

Une stratégie d'achat est élaborée pour définir les moyens à mettre en place afin de soutenir la stratégie globale de l'entreprise. Ces moyens incluent des actions telles que la réduction des coûts, la promotion de l'innovation, la réduction de l'impact environnemental, la gestion des risques, ou encore l'amélioration de la qualité et du service client. La sélection des actions à mettre en place est basée sur l'analyse des dépenses, l'analyse du marché des fournisseurs et l'analyse des besoins :

❖ **Réévaluer les choix stratégiques make or buy :**

Dès 1937, Ronald Coase se demandait pourquoi les entreprises décident de produire elles-mêmes des biens plutôt que de les acheter. Le choix entre la fabrication interne et l'externalisation chez un fournisseur est pris en compte selon divers critères, tels que les considérations qualitatives et quantitatives, stratégiques et opérationnelles. Les choix de production varient d'une industrie à l'autre et d'une fonction à l'autre. Les constructeurs automobiles ont largement externalisé la production de composants, tandis que les fabricants de semi-conducteurs sont devenus des sociétés sans usine. Les entreprises de grande consommation ont souvent recours à la sous-traitance industrielle, mais l'industrie du luxe limite l'externalisation de sa production. La fonction transport est souvent externalisée, mais la fonction marketing est rarement externalisée.

❖ **Consolider les fournisseurs :**

En limitant le nombre de fournisseurs, il est possible de regrouper les volumes d'achat auprès d'un nombre restreint de fournisseurs.

❖ **Regrouper les volumes des différentes unités :**

²¹ LE MOIGNE (Rémy) : *supply chain management op.cit. page 64*

²² LE MOIGNE (Rémy) : *supply chain management ibid. pages 64-72*

En regroupant les volumes d'achat provenant de différentes unités, il est possible d'augmenter les volumes d'achat auprès d'un fournisseur, ce qui permet d'accroître le pouvoir de négociation de l'entreprise.

❖ **Rationaliser/standardiser les composants :**

En réduisant le nombre de composants, il est possible de concentrer les volumes d'achat sur un nombre restreint de fournisseurs, ce qui permet souvent de réduire leur nombre. En outre, La standardisation des composants peut simplifier la conception de nouveaux produits et réduire les niveaux de stocks de pièces.

❖ **Mettre en place des groupements/centrales d'achat :**

En regroupant les achats de plusieurs clients, l'installation de centrales ou de groupements d'achat permet de consolider les volumes d'achat.

❖ **Consolider les achats en amont de la chaîne d'approvisionnement :**

Il peut être possible de regrouper les volumes d'achat des fournisseurs des fournisseurs dans certaines situations. Par exemple, une entreprise fabriquant des yaourts peut négocier directement avec les producteurs le prix d'achat des fruits frais utilisés dans les concentrés de fruits achetés auprès des entreprises de traitement de fruits.

❖ **Comparer les coûts complets :**

Lors de l'examen de plusieurs offres, l'acheteur doit souvent prendre en compte le coût total plutôt que le simple coût d'achat. Le coût total, également appelé coût complet ou « total cost of ownership » (TCO), représente l'ensemble des dépenses tout au long de la durée de vie d'un produit pour un usage donné. Ce coût global est constitué de plusieurs coûts combinés.

❖ **La matrice KRALJIC comme méthode d'élaboration de stratégie achat :²³**

La matrice de KRALJIC est une méthode d'analyse du portefeuille achats qui permet de déterminer la stratégie appropriée pour chaque famille d'achats en fonction de leur importance stratégique et de la complexité du marché fournisseurs.

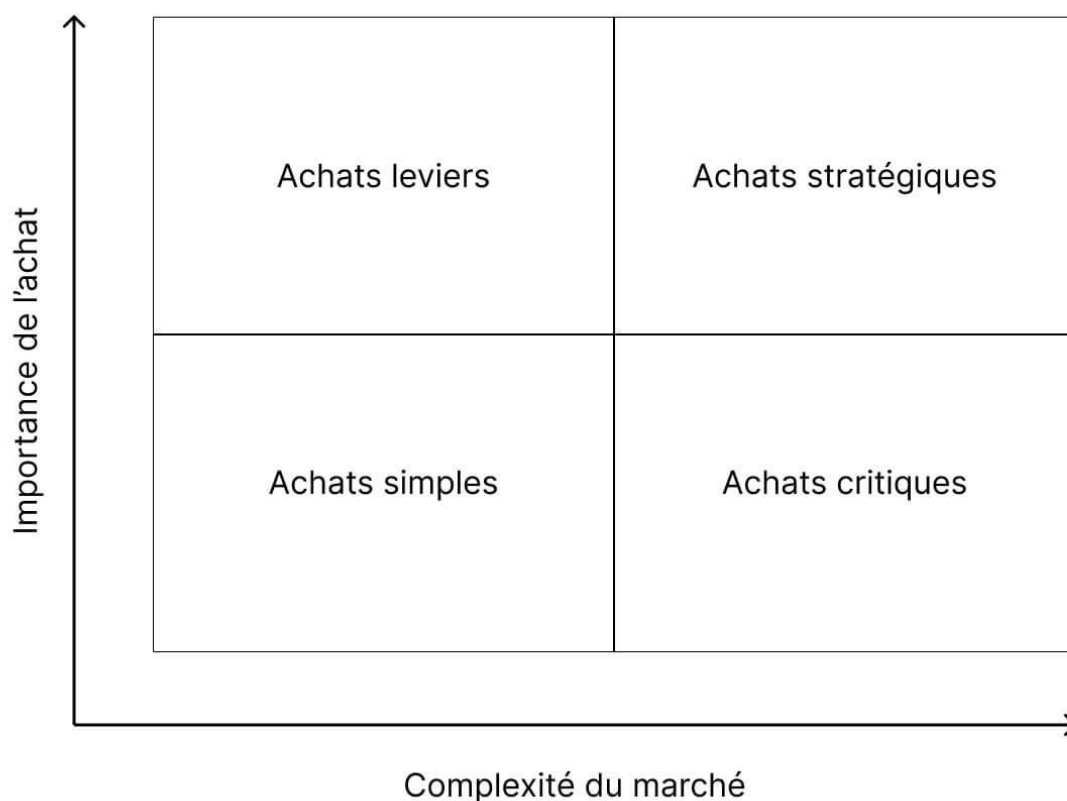
Selon Peter KRALJIC, la stratégie d'achat d'une entreprise dépend de deux facteurs principaux : l'importance stratégique des achats et la complexité du marché fournisseurs. Le premier facteur est lié au volume de dépenses, aux coûts totaux d'acquisition, à la rentabilité, à la différenciation, à la valeur ajoutée dans l'entreprise et au processus de vente. Le deuxième facteur se concentre sur des éléments tels que la présence de monopoles ou

²³<https://www.manutan.com/blog/fr/lexique/quest-ce-que-la-matrice-de-kraljic>. Consulté (le 20/02/2023 à 15 :30)

d'oligopoles sur le marché, les obstacles à l'entrée, l'évolution technologique, les coûts et la complexité de la logistique.

Comme il est montré dans la figure 02, Cette approche de classification des achats permet de les hiérarchiser en quatre catégories : les achats simples, les achats leviers, les achats critiques et les achats stratégiques.

Figure 02 : segmentation des achats à partir de KRALJIC



source : <https://opti-marche.com/blog/matrice-de-kraljic-definition-et-pertinence-en-restauration-collective/> consulté le (05/03/2023 à 18:02)

Les achats simples ont un faible impact sur l'activité de l'entreprise et leur approvisionnement reste simple. Les stratégies proposées sont la rationalisation des produits, l'automatisation des processus et le contrôle des volumes.

Les achats leviers ont un impact décisif sur le business de l'entreprise, mais leur approvisionnement reste simple. Les stratégies appropriées sont l'exploitation de la pleine puissance achat avec la mise en concurrence des fournisseurs, la négociation ou la recherche de produits de substitution.

Les achats critiques ont un risque business faible, mais souffrent d'un marché limité (faible nombre d'acteurs). Les stratégies conseillées sont la garantie des volumes, le pilotage de la

relation avec les fournisseurs, la sécurisation des stocks et des approvisionnements ou encore la mise en place de backups.

Enfin, les achats stratégiques sont ceux qui ont un impact direct sur l'activité de l'entreprise. Ils sont souvent constitués de ressources rares ou uniques, et sont donc très importants pour l'entreprise.

2.2.6 Sélectionner les fournisseurs : ²⁴

Le processus de sélection des fournisseurs implique une réduction graduelle du nombre de candidats potentiels, afin de n'en retenir qu'un nombre restreint à la fin. Cela permet de choisir les fournisseurs les plus appropriés :

2.2.6.1 Définir le panel fournisseurs : ²⁵

En fonction de la stratégie d'achat, l'acheteur doit maintenir à jour son panel de fournisseurs, qui représente la liste des fournisseurs autorisés et aptes à travailler pour l'entreprise.

Pendant le processus de sourcing, l'acheteur peut solliciter les fournisseurs potentiels pour obtenir des informations, et il existe trois types de demandes distinctes. Tout d'abord, les demandes d'information (RFI) qui visent à recueillir des informations sur les produits, services et l'entreprise elle-même. Ces demandes ne nécessitent pas forcément de demandes de propositions ou de devis. Ensuite, les demandes de propositions ou appels d'offres (RFP) sont utilisées pour recevoir des offres commerciales et techniques de la part des fournisseurs, répondant aux spécifications du

Cahier des charges. Enfin, les demandes de devis (RFQ) sont simplement des demandes de prix pour des produits courants dont les spécifications sont connues.

2.2.6.2 Consulter les fournisseurs : ²⁶

L'appel d'offres est une méthode courante de sélection des fournisseurs, mais il nécessite un travail important de la part de l'acheteur et du prescripteur, et n'est donc pas toujours adapté pour les achats de faible volume.

L'appel d'offres comprend généralement plusieurs parties : une présentation de l'entreprise, une description de l'objectif de la consultation, un processus de consultation détaillé comprenant les critères de sélection, les coordonnées des personnes à contacter, et une description du format de réponse attendu pour pouvoir comparer les différentes offres, ainsi que le cahier des charges et les conditions générales d'achat. Une fois rédigé, l'appel d'offres est envoyé aux fournisseurs concernés du panel.

²⁴ LE MOIGNE (Rémy) : *supply chain management op.cit. page 72*

²⁵ LE MOIGNE (Rémy) : *supply chain management ibid. page 73*

²⁶ LE MOIGNE (Rémy) : *supply chain management ibid. page 73*

2.2.6.3 sélectionner les fournisseurs : ²⁷

Après avoir reçu les différentes offres des fournisseurs consultés, celles-ci sont analysées et comparées en utilisant une grille de dépouillement qui tient compte des critères de sélection et des coefficients de pondération associés. Pour garantir une plus grande objectivité lors du dépouillement, cette grille doit être élaborée avant la réception des réponses des fournisseurs.

2.2.6.4 Négocier avec le fournisseur : ²⁸

Le but de la négociation est de choisir le fournisseur qui propose les meilleurs termes pour l'accord. Il y a deux méthodes pour négocier avec les fournisseurs : la négociation classique et la négociation en ligne :

- ❖ **La négociation classique :** La négociation classique se déroule en trois étapes. Tout d'abord, l'acheteur prépare la négociation en analysant le contexte, fixant les objectifs et construisant l'argumentaire et les tactiques de négociation. Ensuite, la négociation est menée en trois temps : compréhension du contexte, prise en compte des informations, phase de négociation et conclusion de l'accord. Enfin, l'acheteur analyse les résultats de la négociation, communique ces résultats et s'assure que les engagements des parties sont respectés.
- ❖ **La négociation en ligne :** les enchères électroniques inversées sont une nouvelle méthode de négociation qui permet à un acheteur de négocier simultanément avec plusieurs fournisseurs. Les fournisseurs ont la possibilité de proposer des prix plus bas pour enlever le marché. Bien qu'efficace pour faire baisser les prix et réduire le temps de négociation, cette méthode peut inciter les fournisseurs à prendre des risques et n'est pas adaptée à tous les types d'achat, tels que les achats stratégiques.

2.2.6.5 Mettre en place des contrats : ²⁹

Il existe quatre façons différentes de contractualiser un accord entre un client et un fournisseur : l'accord-cadre, le contrat-cadre, le contrat et le bon de commande. L'accord-cadre établit les termes régissant les accords futurs pendant une période donnée, tandis que le contrat-cadre fixe tous les termes régissant les accords futurs sur une période donnée et doit être suivi d'un bon de commande. Le contrat formalise les relations entre un client et son fournisseur et peut être utilisé pour les achats d'investissement, tandis que le bon de commande est un document écrit qui précise les prestations attendues et contient les conditions générales d'achat.

²⁷ LE MOIGNE (Rémy) : *supply chain management op.cit.* Page 74

²⁸ LE MOIGNE (Rémy) : *supply chain management ibid.* page 75

²⁹ LE MOIGNE (Rémy) : *supply chain management ibid.* pages 76-77

2.2.7 Gérer la relation avec les fournisseurs : ³⁰

Le supplier relationship management (SRM) est un processus qui implique l'établissement de relations entre une entreprise et ses fournisseurs. Ce processus comprend plusieurs étapes, notamment la sélection du type de relation à adopter avec chaque fournisseur, l'amélioration des processus conjoints entre l'entreprise et ses fournisseurs, ainsi que l'évaluation de la performance des fournisseurs au fil du temps.

2.2.7.1 Choisir le type de relation pour chaque fournisseur : ³¹

La confiance limitée entre un client et son fournisseur a longtemps été un obstacle pour établir une relation de partenariat, nécessitant la conciliation d'intérêts divergents. Cependant, les avantages de cette relation, tels que la réduction des coûts, l'amélioration de la qualité et la diminution du temps de développement des nouveaux produits, sont nombreux.

Il existe trois types de relations entre un client et son fournisseur : la relation classique, la relation de collaboration et la relation de partenariat. Dans une relation classique, le client cherche les meilleurs prix et effectue des inspections régulières. Dans une relation de collaboration, le client et le fournisseur s'engagent sur certains termes commerciaux. Dans une relation de partenariat, les deux parties travaillent ensemble pour améliorer leur performance et cela implique souvent plusieurs représentants.

2.2.7.2 Développer conjointement de nouveaux produits : ³²

Les entreprises du secteur automobile et aéronautique ont impliqué leurs fournisseurs dans le développement de nouveaux produits, car ces derniers sont devenus plus complexes. Il existe plusieurs niveaux d'intégration des fournisseurs, allant de la simple consultation à la responsabilité complète de la conception et de la production de composants. Plus la responsabilité est importante, plus tôt l'intégration du fournisseur dans le processus de développement est information. Le développement conjoint ou le co-développement de nouveaux produits présente de nombreux avantages, notamment la réduction des coûts et des délais, ainsi que l'amélioration de la qualité et de l'innovation. Cependant, ces projets restent difficiles à mener et nécessitent souvent l'utilisation de technologies de l'information.

2.2.7.3 Gérer le développement des fournisseurs : ³³

Le supplier development management est une activité visant à améliorer la performance des fournisseurs d'une entreprise pour diverses raisons telles que leur expertise technologique,

³⁰ LE MOIGNE (Rémy) : *supply chain management op.cit. page 77*

³¹ LE MOIGNE (Rémy) : *supply chain management ibid. pages 78 _ 81*

³² LE MOIGNE (Rémy) : *supply chain management ibid. pages 81 – 83*

³³ LE MOIGNE (Rémy) : *supply chain management ibid. page 83 – 85*

leur positionnement unique sur le marché ou pour établir un partenariat à long terme. Des organisations internationales aident également les entreprises à développer les capacités de leurs fournisseurs locaux dans les pays en voie de développement. Les cinq étapes clés d'un plan de développement fournisseur sont la sélection, la création d'une équipe conjointe, l'identification des axes d'amélioration, la mise en œuvre d'actions d'amélioration et le suivi des objectifs.

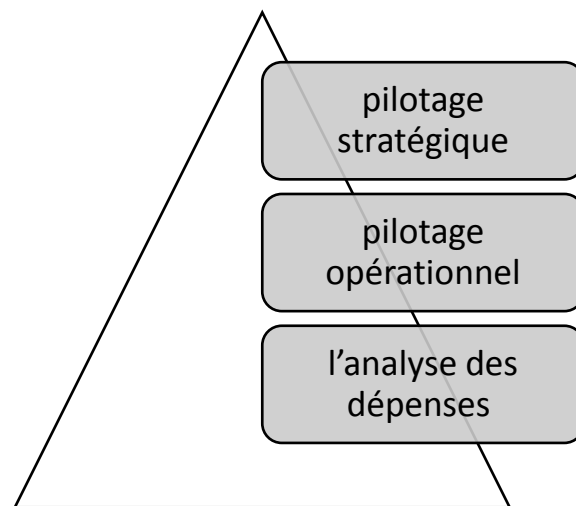
2.2.7.4 Gérer la performance des fournisseurs :³⁴

L'objectif de la gestion de la performance des fournisseurs (suppliers performance management) est d'améliorer la performance des fournisseurs. Cette gestion commence par la définition, la mesure et l'analyse des indicateurs de performance. Si des écarts sont constatés entre les objectifs et la conformité, des actions correctrices sont définies en collaboration avec le fournisseur.

2.2.8 piloter la performance achats : ³⁵

Le pilotage de la performance des achats est adapté en fonction des parties prenantes impliquées dans le processus d'achat, telles que les acheteurs, le directeur des achats ou la direction générale. Selon la figure suivante Cette partie explorera les différentes approches de pilotage opérationnel et stratégique, ainsi que l'analyse des dépenses :

Figure 03 : le pilotage de la performance achats



Source : LE MOIGNE (Rémy) : supply chain management op.cit. page 87

- Pour les acheteurs, le pilotage de la performance des achats est axé sur l'analyse des dépenses. Il s'agit de collecter et d'analyser des données sur les dépenses afin d'identifier des opportunités d'amélioration des performances des achats. Les

³⁴ LE MOIGNE (Rémy) : supply chain management op.cit. page 86

³⁵ LE MOIGNE (Rémy) : supply chain management ibid. page 87

acheteurs doivent surveiller et évaluer leur performance en termes de coût, de qualité, de délais de livraison, de satisfaction des clients internes et externes, et de risques. Les indicateurs de performance couramment utilisés pour la performance des achats incluent le taux de conformité des fournisseurs, le taux de livraison à temps, le coût total d'acquisition et les économies réalisées.

- Pour les directeurs des achats, le pilotage de la performance des achats est axé sur le pilotage opérationnel. Il s'agit de surveiller et d'améliorer les performances opérationnelles des achats. Les directeurs des achats doivent s'assurer que les acheteurs effectuent leurs tâches de manière efficace et efficiente. Les indicateurs de performance couramment utilisés pour la performance des achats au niveau du directeur des achats incluent le taux de rotation des stocks, le taux de satisfaction des clients internes et externes, les coûts de maintenance et les taux de réduction des coûts.
- Pour la direction générale de l'entreprise, le pilotage de la performance des achats est axé sur le pilotage stratégique. Il s'agit de mesurer l'apport de la fonction achat à la stratégie globale de l'entreprise. La direction générale s'intéresse aux aspects plus globaux de la performance des achats, tels que les économies réalisées, les performances des fournisseurs clés, l'alignement des achats sur les objectifs stratégiques de l'entreprise et les impacts sur la rentabilité de l'entreprise. Les indicateurs de performance couramment utilisés pour la performance des achats au niveau de la direction générale incluent le taux d'économies, le taux de satisfaction des clients internes et externes, le taux de réduction des coûts et le taux d'innovation des achats.

Section 03 : l'optimisation des coûts d'achat :

Dans cette section, nous allons nous intéresser à l'optimisation des coûts d'achat, qui constitue un enjeu majeur pour la fonction achat. L'optimisation des coûts d'achat vise à réduire les coûts liés à l'acquisition de biens et services

3.1 Généralité sur le coût d'achat :

3.1.1 Le prix et le coût :

Il est crucial de faire une distinction claire entre le « prix » et le « coût » lorsque l'on cherche à contribuer à la marge bénéficiaire de son entreprise. Les acheteurs et les vendeurs sont tous deux concernés et ont intérêt à collaborer. Le « prix » est la valeur monétaire attribuée à une transaction, qui reste toutefois subjective et dépend des forces en présence sur le marché. En revanche, le « coût » correspond aux charges attribuées à un produit ou un service pour

l'entreprise, et il est le résultat d'un calcul objectif, bien que certains choix soient impliqués dans sa détermination. Le coût d'un produit est composé des matières premières et de la valeur ajoutée, qui inclut les processus de création, de production et de logistique. Pour une prestation, le coût est constitué des éléments spécifiques au service, tels que les études, la réalisation, le contrôle, la facturation et la gestion. Par conséquent, il convient d'utiliser le terme « coût de revient » plutôt que « prix de revient ». Il convient également de noter que le prix d'achat représente un coût pour l'entreprise acheteuse.³⁶

3.1.2 Définition de cout d'achat :

Le coût d'achat est constitué de tout ce qu'a coûté l'élément pour lequel il est calculé, hors Taxes récupérables, jusqu'à son entrée en magasin ou sa mise en état d'utilisation. Il est donc composé :

- Du montant figurant sur les factures d'achat nettes de réductions commerciales et hors taxes récupérables
- De tous les frais liés à l'achat (frais accessoires à l'achat) tels que les transports réalisés par des tiers (par ex : départ usine), les droits de douane, commissions et courtages, les frais de montage et d'installation... retenus hors taxes également ;
- Des frais d'approvisionnement (frais d'acquisition, de réception, de manutention, de comptabilité...) dont certains composants posent des problèmes pour leur imputation.³⁷

Donc Le prix d'achat correspond au prix auquel le fournisseur ou le producteur vend son Produit au acheteur ou à un autre vendeur. Sur une facture, cela correspond au prix brut Unitaire. Ce prix est exprimé hors taxes, Le coût d'achat est le montant total de tous les coûts engagés pour acquérir un élément, excluant les taxes récupérables, jusqu'à son entrée en magasin ou sa mise en état d'utilisation. Il comprend le montant net figurant sur la facture d'achat, les frais liés à l'achat, tels que les frais de transport et les commissions, et les frais d'approvisionnement, en résumé il correspond au prix d'achat auquel on ajoute les frais d'achat.

3.2 La structure de coût d'achat :

L'objectif de l'élaboration de la structure de coût d'achat consiste à avoir une vision globale sur l'ensemble des coûts associés aux achats.

³⁶ CANONNE (Stéphane) et PETIT (Philippe) : La boîte à outils de l'Acheteur op.cit. page 82

³⁷<https://www.beaboss.fr/Definitions-Glossaire/Cout-d-achat-239932.htm> consulté le (20/02/2023 à 14:30)

3.2.1 Le coût complet : total cost of ownership (TCO) :

« C'est la Somme des coûts engendrés par chaque phase de vie d'un bien acquis par L'entreprise. Pour un produit ou une prestation, la démarche consiste à suivre les différents Coûts à supporter avant, pendant, même après, l'existence du produit dans l'entreprise »³⁸

On peut dire que le coût complet englobe l'ensemble des coûts pour l'entreprise inhérents à cet achat :³⁹

❖ Coûts achats amont :

La sélection et l'homologation des fournisseurs, la rédaction des cahiers de charges, ainsi que la négociation et la conclusion des contrats. Il existe deux approches pour évaluer les coûts de ces étapes : soit considérer la recherche de fournisseurs et la mise en concurrence comme un projet à part entière qui nécessite des ressources importantes, en chiffrant chaque ressource en fonction du temps passé sur le projet, soit prendre une approche plus globale au niveau du service des achats en évaluant le nombre de dossiers traités par rapport au nombre de personnes travaillant dans le service.

❖ Coûts d'acquisition

Le prix initial du produit ou du service, ainsi que les coûts de transport s'ils ne sont pas inclus dans le prix. De plus, les coûts administratifs liés au traitement de la commande et de la facturation sont également à prendre en considération.

❖ Coûts de mise en œuvre et le démarrage de la relation :

La formation éventuelle des employés, ainsi que des coûts d'industrialisation et de mise au point, s'ils ne sont pas inclus dans le prix du fournisseur.

❖ Coûts d'usage Ils comprennent tous les coûts engendrés durant l'utilisation du bien ou service :

Contrôle qualité ; la non-qualité, les stocks (coûts de stockage et frais financier de l'immobilisation), les consommables et l'énergie, la maintenance potentielle que nécessite le bien (entretien...)

❖ Coûts de gestion du fournisseur :

- Les revues de pilotage du projet
- La fin de contrat ou coûts de changement fournisseur éventuels.

❖ Coûts de destruction ou recyclage :

- L'enlèvement et la prise en charge des déchets

³⁸ PETIT (Philippe) : *Toute la fonction Achats op.cit. page 243*

³⁹ CANONNE (Stéphane) et PETIT (Philippe) : *La boîte à outils de l'Acheteur op.cit. page 100*

- Les coûts de dépollution le cas échéant

3.2.2 L'importance de raisonnement en coût complet :

La méthode du coût complet permet de visualiser toutes les dépenses liées à l'achat et à la gestion d'un produit, afin d'adopter une stratégie optimale pour chaque classe d'article. En représentant la structure de coût d'achat, on peut identifier les coûts les plus importants et tenter de les réduire.

L'objectif est d'analyser ces coûts pour identifier les chantiers à mener afin d'en tirer des gains. Il est donc important de comprendre la raison de ces coûts pour les réduire durablement.

En comparant les structures de coûts de différents produits, on peut identifier les leviers de rationalisation et les catégories d'achats où la gestion est optimisée. Cette classification permet de mieux comprendre et évaluer les coûts à chaque étape du processus et d'adopter une approche plus consciente et réfléchie pour rationaliser les coûts.

Le raisonnement en coût complet est également utile pour comparer l'achat d'un produit à son internalisation ou pour envisager l'achat de produits standardisés, puis de les différencier en interne. Cette méthode aide l'acheteur à prendre les meilleures décisions d'achat pour l'entreprise.⁴⁰

Le tableau 01 démontre que diverses estimations de coûts peuvent être effectuées à différents stades du cycle d'acquisition et de la vie d'un produit ou service. En général, ils sont mesurés à quatre étapes de la vie d'un achat qui correspondent à quatre types de coûts distincts : le coût d'achat réel (pas seulement le prix), le coût d'approvisionnement, le coût d'utilisation qui représente tous les coûts encourus pendant la durée de vie d'un achat de produit ou de service, et enfin les coûts associés à la gestion de la "fin de vie" de cet achat. Le coût total résultant de l'ensemble de ces coûts est appelé coût total de possession (TCO en anglais pour Total Cost of Ownership).

Tableau 01 : descriptif des constituants d'un coût total de possession (TCO) :

Constituants de coûts	Postes de coût (descriptif détaillé)
Coût d'achat	• Prix de vente fournisseur (prix « départ » dit ex-Works) • Coût administratif de l'achat en amont

⁴⁰ DE BARY (Melchior) et MEREAU (Thomas) : *La supply chain 60 outils pour améliorer ses pratiques*, édition VUIBERT, 2017 page 95

	• Coût fixe non récurrent (études, outillages, industrialisation, lancement) • Coûts induits par l'achat principal (licences, avenants, mises au point, services, etc.) selon le type d'achat • Conditions de règlement fournisseur • Protection sur les taux de change (selon devise du contrat)
Coût supply chain (logistique)	• Coût d'approche logistique (transport, entreposage) • Coût de stockage (stock cyclique, stock de sécurité, couverture de délai fluctuant) • Coût de gestion des approvisionnements/livraisons (appels de livraisons, relances, coût du système d'information) • Coût de traitement des réceptions et de mise en stock
Coût d'utilisation	• Pièces de rechange (hors garantie – achats d'investissement) • Support technique spécifique local (ex. Assurance-qualité en cas de sourcing LCC) • Non-qualité (retours clients, retours fournisseurs, litiges, réparations, remplacements) • Coûts d'arrêts (retards de livraison, dysfonctionnements supply chain)
Coûts de fin de vie	• Recyclage des produits fin de vie (coût de la rétro-logistique) • Reconditionnement de produits

	• Coût administratif de la gestion de la fin de vie • Coût de remise en état de l'environnement • Valeur de revente
--	---

Source : BRUEL (Olivier) et MÉNAGE (Pascal) : Politique d'achat et gestion des approvisionnement op.cit. page 26

3.2.3 le calcul d'optimisation de TCO : ⁴¹

Le calcul de TCO se concentre sur les deux premiers postes, c'est-à-dire l'acquisition et la possession. Son objectif est de déterminer la quantité optimale à approvisionner à chaque fois afin d'obtenir le coût total le plus bas possible.

3.2.3.1 Le coût d'acquisition :

« Le coût d'acquisition d'une immobilisation est la somme du prix d'achat et de tous les Coûts directement attribuables à l'acquisition et à la mise en état de fonctionnement de L'immobilisation. » ⁴²

3.2.3.2 le coût de possession : ⁴³

C'est l'ensemble des deux postes suivants :

- Coût du magasin de stockage (coûts du service, comprenant notamment les charges ou frais du matériel de manutention, locaux, assurances...)
- Frais de financement du stock

Le taux de possession est le rapport entre le coût annuel de possession et la valeur moyenne Des stocks

3.2.3.3 Le calcul d'optimisation :

Le calcul du TCO ne prend en compte que les deux premiers postes : l'acquisition et la possession. Afin de réduire les coûts, le service logistique réalise des calculs pour optimiser les quantités et les fréquences de commande. La question qui se pose est de savoir s'il vaut mieux commander de petites quantités fréquemment ou de grosses quantités moins souvent. L'objectif est de trouver la quantité optimale à commander à chaque fois, également appelée « lot économique », afin de minimiser le coût total.

⁴¹ PETIT (Philippe) : Toute la fonction Achats op.cit. pages 247- 250

⁴² <https://kardynal.fr/lexique/cout-dacquisition/> consulté le (21/02/2023 à 11 :30)

⁴³ PETIT (Philippe) : Toute la fonction Achats ibid. pages 248

Bien que la formule de Wilson soit une approche simplifiée du TCO, elle fournit des informations chiffrées précieuses à l'acheteur pour négocier avec ses fournisseurs : ⁴⁴

- La Quantité économique = Racine ($2 \times K \times C / t \times pu$)

Avec :

- K : la quantité annuelle à commander
- Pu : le prix unitaire
- T : le taux de possession
- C : le coût d'acquisition par commande

3.3 Le tableau de bord achats :

3.3.1 Définition d'un tableau de bord :

Les tableaux de bord sont des instruments qui accompagnent la gestion d'un projet en fournissant un langage commun de gestion à tous les acteurs impliqués. Ils se composent d'un ensemble d'indicateurs (en quantité limitée pour assurer leur lisibilité) destinés à informer sur l'état et l'évolution des systèmes qu'ils supervisent. Ils permettent de détecter les tendances et de faciliter les prises de décision. Les tableaux de bord sont des outils de pilotage qui permettent de suivre l'avancement d'un projet et de mettre en œuvre des actions correctives si nécessaire. Ils se composent de trois éléments clés qui ne peuvent être dissociés : fournir la bonne information à la bonne personne au bon moment. Ne pas respecter ces critères rend le tableau de bord inutile.⁴⁵

3.3.2 le rôle d'un tableau de bord : ⁴⁶

- Le tableau de bord permet de réduire l'incertitude en offrant une meilleure perception du contexte de pilotage, ce qui est essentiel pour toute prise de décision.
- Stabiliser l'information et ne présenter que l'essentiel est un service indispensable pour le décideur, car l'information est changeante par nature et l'entreprise ne s'arrête jamais.
- Faciliter La communication, Lorsqu'un groupe de travail utilise le tableau de bord, il sert de référentiel commun en offrant une perception unifiée de la situation, ce qui facilite les échanges à l'intérieur du groupe et avec le reste de l'entreprise.

⁴⁴ PETIT (Philippe) : *Toute la fonction Achats*, op.cit. pages 250

⁴⁵ BOUCHAOUIR (Fouad), DENTINGER (Yannick), ENGLENDER (Olivier) : *Gestion de projet*, édition VUIBERT, 4^{ème} édition, 2017, pages 227-228

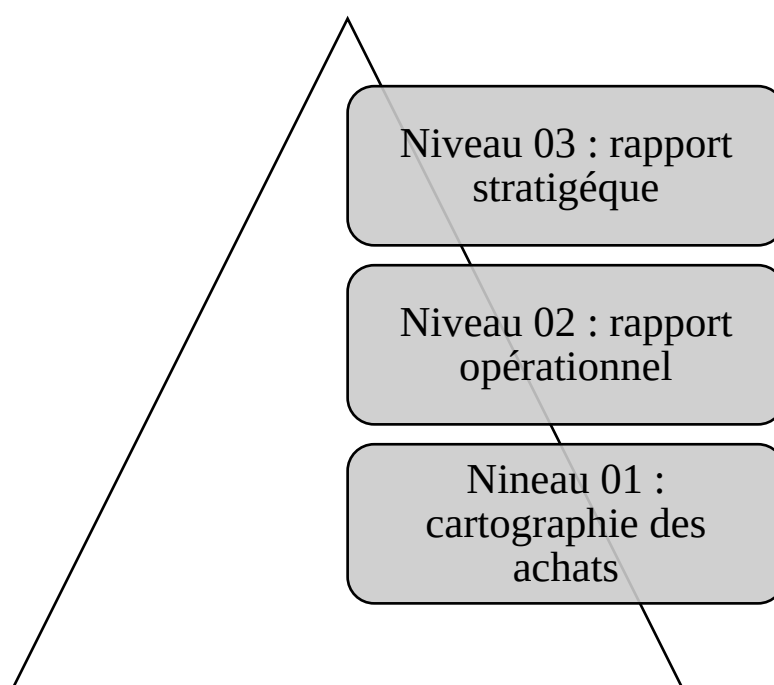
⁴⁶ FERNANDEZ (Alain) : *L'essentiel du tableau de bord* page, Édition EYROLLES, 5^{ème} édition, 2018 pages 24 – 25 (de l'introduction)

- Le tableau de bord ne se contente pas de gérer les alertes, il propose également des outils d'analyse puissants pour étudier la situation et suggérer des éléments de réflexion, ce qui dynamise la réflexion.
- Avec un tableau de bord bien conçu, chaque responsable en situation de décider dispose d'une vision stable et structurée de son environnement, ce qui lui permet de maîtriser le risque de la décision, en fonction des axes de développement choisis.

3.3.3 le tableau de bord achats : ⁴⁷

Les tableaux de bord utilisés pour évaluer la fonction sont généralement divisés en trois niveaux : la cartographie des achats, le rapport opérationnel et le rapport stratégique. Cette classification est illustrée dans la figure ci-dessous.

Figure 04 : La pyramide des niveaux de tableaux de bord achats



Source : MOUTOT (Jean- MICHEL) et BERNARDIN (Emmanuelle) : Mesurer la performance de la fonction achats, op.cit. page 54.

- L'objectif de la cartographie des achats est de donner une vue d'ensemble de la nature et de la répartition des dépenses, ainsi que des informations sur les types d'achats et les fournisseurs, afin de poser les bases d'un rapport opérationnel.
- Le rapport opérationnel fournit une vision de l'activité opérationnelle des achats et des fournisseurs en utilisant des indicateurs tels que les volumes d'achats, les gains théoriques mensuels par acheteur ou entité parentale, ainsi que des informations sur la qualité.

⁴⁷ MOUTOT (Jean- Michel) et BERNARDIN (Emmanuelle) : Mesurer la performance de la fonction achats op.cit. page 54

• Le niveau 3 offre une vision synthétique de la contribution des achats et des fournisseurs à la stratégie de l'entreprise en utilisant des indicateurs tels que le retour sur investissement de la fonction achats ou les prévisions de résultats, avec une focalisation plus importante sur les aspects financiers que le niveau précédent.

3.3.4 Les indicateurs d'un tableau de bord achats :

On identifie traditionnellement trois catégories d'indicateurs dans la conception d'un tableau de bord :⁴⁸

❖ Les indicateurs de situation :

Ils sont utilisés pour identifier le contexte de l'action, et sont également appelés des « indicateurs volumétriques » car ils fournissent une vue d'ensemble d'une activité donnée. Ils fournissent souvent des données brutes qui ne sont pas destinées à piloter un processus, mais plutôt à suivre une évolution dans le temps afin de dégager une tendance.

Ces indicateurs peuvent être propres à une famille d'achats et inclure des éléments tels que le nombre de fournisseurs, le nombre d'articles ou de références, le nombre de commandes passées, les montants facturés, etc.

❖ Les indicateurs de moyens :

Ces indicateurs identifient les ressources mobilisées, par exemple en calculant le chiffre d'affaires des achats par acheteur.

Ils permettent de décrire les volumes (quantités physiques) et les coûts des ressources mobilisées (personnel, temps, outils, etc.) pour une étape ou un processus donné.

Ils permettent d'identifier la disponibilité, l'utilisation ou la consommation des ressources.

❖ Les indicateurs de performance :

Les indicateurs de ce type permettent d'évaluer l'efficacité d'un processus en comparant deux valeurs : la valeur cible et la valeur réelle.

Dans les entreprises internationales, on utilise communément l'acronyme KPI (key performance indicator) pour désigner ces indicateurs clés de performance. On peut les traduire par ICP (indicateur clé de performance).

Les indicateurs de ce type sont particulièrement adaptés à la mesure de la qualité, par exemple pour évaluer la satisfaction des clients internes (temps moyen de réponse des achats, etc.), les relations entre acheteurs et fournisseurs (taux de réponse, taux de réussite des consultations, etc.) ou encore la chaîne d'approvisionnement client-fournisseur (taux de conformité, taux de service, niveau de satisfaction, etc.).

⁴⁸ ALLEAUME (Alain) : *Achats pour non-spécialistes op.cit. page 148*

3.4 La réduction des coûts d'achat :

La réduction des coûts d'achat est une stratégie visant à réduire les coûts associés à l'achat de biens et de services pour une entreprise , Voici plusieurs actions à mettre en place pour réduire les coûts d'achat :⁴⁹

- ❖ La Globalisation : regrouper les achats de différents sites ou divisions pour augmenter les volumes d'achat et bénéficier de meilleurs tarifs.
- ❖ La standardisation : limiter le nombre de produits référencés en interne pour réduire les coûts de stockage, et en externe rechercher des produits standards sur le marché pour diminuer les coûts de développement.
- ❖ La Planification : collecter des statistiques fiables sur les quantités achetées et les plannings de livraison pour permettre aux fournisseurs de mieux préparer leur production et proposer des tarifs plus avantageux.
- ❖ La Réduction du nombre de fournisseurs : limiter le nombre de fournisseurs par type d'achat, concentrer les achats sur les fournisseurs retenus pour diminuer les frais administratifs et le nombre de litiges potentiels.
- ❖ Le Partenariat avec les fournisseurs : choisir des fournisseurs capables d'aider l'entreprise dans sa démarche de réduction des coûts et travailler ensemble pour trouver des solutions plus performantes.
- ❖ La Mise en concurrence : comparer les offres de manière objective pour sélectionner les meilleurs fournisseurs.
- ❖ La Réduction des frais de gestion administrative : simplifier les procédures internes pour réduire le temps passé et le nombre de commandes passées.
- ❖ La Négociation : mener des discussions pour parvenir à un accord, c'est le levier le plus simple et naturel.

3.5 L'importance d'optimisation des achats :

L'optimisation des achats est un enjeu crucial pour les entreprises souhaitant améliorer leur efficacité opérationnelle et leur rentabilité. En effet, la gestion des achats peut avoir un impact significatif sur les coûts, la marge et la productivité de l'entreprise : les entreprises peuvent réduire leurs dépenses, augmenter leur marge brute et leur productivité, prévenir les risques et créer de la valeur ajoutée. Dans cette optique, on va présenter les cinq impacts positifs d'un management d'achat optimisé pour les entreprises : ⁵⁰

⁴⁹ALLAL-CHÉRIF (Oita) et PLANTEY (Remi) : *optimiser vos achats*, op.cit. page 74

⁵⁰ <https://www.manutan.com/blog/fr/leviers-doptimisation/optimisation-des-achats-quels-sont-les-impacts-Positifs-pour-les-entreprises> consulté le (01/03/2023 à 23 :05)

❖ Réduction des dépenses :

Une politique d'achat optimisée permet de sensibiliser les collaborateurs aux besoins réels de l'entreprise et ainsi de maîtriser les commandes passées. En effet, cela permet de mieux contrôler les coûts et de faire jouer la concurrence pour obtenir le meilleur rapport qualité/prix possible.

❖ Augmentation de la marge :

Réduire les coûts d'achat engendre une marge brute bien plus importante que si le chiffre d'affaires avait été augmenté. En effet, les économies réalisées grâce à la diminution des dépenses sont un véritable effet de levier pour l'entreprise.

❖ Gain de productivité :

La centralisation des activités au sein d'outils achats digitaux permet une meilleure productivité. Cela se traduit notamment par une gestion des demandes intégrée au processus de commande et de négociation, une validation des demandes confrontée au budget alloué, des bons de livraison rattachés aux bons de commande, une évaluation des fournisseurs, des factures liées aux informations des tiers, et des paiements gérés automatiquement depuis les outils.

❖ Prévention des risques :

L'optimisation des achats permet de prévenir les risques liés à la chaîne d'approvisionnement. En effet, cela assure un bon suivi des livraisons et évite toute rupture dans la chaîne d'approvisionnement. De plus, cela garantit le paiement des fournisseurs dans les temps, évitant ainsi tout litige. Cela permet également d'identifier rapidement tout dépassement de budget et de faire remonter toute défaillance dans le système.

❖ Création de valeur :

Enfin, le service approvisionnement est créateur de valeur pour l'entreprise, que ce soit en délivrant des produits de qualité, en adoptant une démarche RSE, ou grâce à l'une des solutions évoquées plus haut. En pratiquant l'optimisation des achats, tout un écosystème se forme en faveur de l'entreprise, ce qui peut avoir un impact significatif sur sa réussite. Un management d'achat optimisé permet de réaliser des économies significatives pour l'entreprise, tout en augmentant sa marge et sa productivité. Cela permet également de prévenir les risques liés à la chaîne d'approvisionnement et de créer de la valeur pour l'entreprise. En somme, l'optimisation des achats est un enjeu stratégique pour toute entreprise souhaitant maximiser son succès et sa croissance.

Conclusion

La fonction achat est cruciale pour l'entreprise, car elle vise à s'assurer de la qualité des biens et services utilisés, tout en créant de la valeur ajoutée grâce aux avantages concurrentiels obtenus par les achats de matières et produits. Afin de remplir ses missions, la fonction achat doit mettre en place une stratégie d'achat efficace pour atteindre les objectifs fixés en matière de coûts, de qualité et de délais. L'optimisation des coûts d'achat est un élément clé de la fonction achat, qui vise à réduire les coûts liés à l'acquisition de biens et services, tout en maintenant ou en améliorant leur qualité. Finalement la fonction achat est une fonction essentielle dans l'entreprise, qui doit être gérée de manière stratégique afin de garantir la qualité des biens et services consommés, la mise en place d'une stratégie d'achat efficace et l'optimisation des coûts d'achat sont des éléments clés pour atteindre ces objectifs.

Chapitre 02 : les contraintes de la logistique amont

Chapitre 02 : les contraintes de la logistique amont**Introduction**

La logistique amont est une composante essentielle de la gestion des achats dans une entreprise. Elle comprend toutes les activités liées à l'approvisionnement en matières premières, produits semi-finis et composants nécessaires à la production. Cependant, cette fonction est soumise à des risques et contraintes qui peuvent impacter la continuité de la chaîne d'approvisionnement et la performance globale de l'entreprise. Dans ce chapitre, nous aborderons les risques et les contraintes associés à la logistique amont et les stratégies de gestion de ces risques. Le chapitre sera divisé en trois sections :

- Section 01 : la logistique missions et objectifs
- Section 02 : les contraintes de la logistique amont
- Section 03 : la relation entre la logistique amont et l'optimisation des achats

Section 01 : la logistique : missions et objectifs

La fonction logistique joue un rôle crucial dans la gestion efficace d'une entreprise, dans cette section, nous nous concentrerons sur la fonction logistique, ses missions et ses objectifs.

1.1 Historique de la logistique : ⁵¹

Bien que le terme « logistique » soit ancien, son application à la gestion d'entreprise est plus récente, datant d'environ 50 ans. Dans l'Antiquité, le terme « LOGISTIKOS » désignait l'apport du calcul et des mathématiques au raisonnement logique selon Aristote. Cependant, la logistique a trouvé sa véritable source dans l'histoire militaire, où elle a toujours été une préoccupation majeure pour les grands chefs militaires.

Sun TZU, au IV^e siècle avant J.-C., soulignait la nécessité pour les armées de disposer de chariots et de denrées alimentaires pour survivre. A l'opposé, Alexandre le Grand, au IV^e siècle avant J.-C., décide de brûler tous ses chariots pour alléger son armée lors de son expédition en Inde.

La légion romaine avait une prise en compte de la dimension logistique, avec Jules César qui a créé la fonction de LOGISTA, confiant à un officier la tâche d'organiser les campements et de précéder les mouvements des légions. Au fil du temps et des guerres, la nécessité de maîtriser les flux est devenue une évidence, mais les solutions apportées ont été diverses et plus ou moins couronnées de succès.

Au XVII^e siècle, sous le règne de Louis XIV, l'importance de la fonction logistique est clairement affirmée, avec Vauban qui déclare que « l'art de la guerre, c'est l'art de subsister ». L'emploi du terme « logistique » au sens où on l'entend aujourd'hui est relativement récent, remontant au début du XIX^e siècle, avec l'utilisation du verbe « loger » en français.

Il a fallu attendre 1938 pour voir apparaître le terme "logistique" dans le langage militaire, dans l'ouvrage du général Antoine Jomini « Précis de l'art de la guerre », où il était utilisé dans un sens assez étroit, désignant le lieu de l'affrontement. Son sens s'est généralisé au transport et au ravitaillement des armées, une conception qui sera largement empruntée par le domaine de la gestion d'entreprise

Le terme « logistique » n'a été appliqué à la gestion d'entreprise qu'au début des années 50, consacrant le rôle majeur joué par la fonction logistique pendant la Seconde Guerre mondiale. Les chefs d'entreprises américains ont perçu le débarquement allié sur les côtes françaises

⁵¹GRATACAP (Anne) et MÉDAN (Pierre) : *Management de la production*, 4^{ème} édition DUNOD, Paris, 2013, page 263

comme l'illustration du modèle logistique par excellence, ce qui a conduit à une vague logistique aux États-Unis.

La première association américaine de logistique, le National Council of Physical Distribution Management, a été créée en 1962. Les membres ont ajouté la gestion de toutes les matières à leur préoccupation initiale, intégrant les relations amont-aval à leur conception de la logistique et incluant également les décisions de production et d'implantation des établissements. En 1986, le NCPDM est devenu le Council of Logistics.

En France, Association française pour la logistique(ASLOG)joue un rôle similaire en veillant au développement de la logistique dans un cadre structuré et cohérent.

1.2 Définitions de la logistique :

À l'origine c'est un terme militaire qui signifiait un Ensemble des activités Menées en soutien des armées permettant de vivre, de se déplacer, de Combattre et d'assurer les évacuations et le traitement médical des Combattants. Par extension, c'est un terme économique qui signifie l'ensemble des Activités permettant de gérer les flux physiques et d'information aux moindres Coûts et en respectant des conditions de délais et de qualité ; la logistique Comprend les manutentions, la gestion des stocks, l'entreposage, les Transports, les conditionnements, les approvisionnements, les techniques du Commerce international... L'ASLOG définit la logistique comme étant l'art et la manière de Mettre à disposition un produit donné au bon moment, au bon endroit, au Moindre coût et avec la meilleure qualité.⁵²

Ensuite, selon LE GOFF et BENSEBBA , « 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 »⁵³

Aussi selon DAMIEN la logistique est un : « Ensemble des opérations nécessaires aux flux d'échanges, depuis celles Effectuées sur les lieux de conception, de préparation, de production des biens jusqu'à celles réalisées pour atteindre et satisfaire les lieux de Consommation. La logistique vise comme finalité l'obtention du produit souhaité A l'endroit adéquat dans le meilleur rapport qualité/prix et dans des délais Optimaux fonction de la nature du produit transporté. »⁵⁴

Et d'après GRATACAP et MÉDAN « La logistique est l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place, Au moindre coût, d'une quantité de produit, à l'endroit et au moment où

⁵²MIANI (Patrick) et VENTURELL (Nadine) : *Transport Logistique, la Génie éditeur, Chambéry, 2017, page 01*

⁵³ LE GOFF (Joan) et BENSEBBA (Faouzi) : *Mesurer la performance de la fonction logistique, Editions d'organisation Paris, 2009, page 48*

⁵⁴ DAMIEN (Marie-Madeleine) : *Dictionnaire du transport et de la logistique, édition DUNOD, Paris, 2010, page 231*

une Demande existe. La logistique concerne donc toutes les opérations déterminant le Mouvements produits tel que localisation des usines et entrepôts, Approvisionnements, gestion physique des encours de fabrication, emballage, Stockage et gestion des stocks, manutention et préparation des commandes, Transports et tournées de livraison. » ⁵⁵

1.3 les types de la logistique⁵⁶ :

La logistique est un domaine qui englobe les fonctions de transport, stockage et manutention. Dans les entreprises de production, elle tend à s'étendre en amont vers l'achat et l'approvisionnement, et en aval vers la gestion commerciale et la distribution. La définition originale de la logistique vient du domaine militaire, où elle consiste à apporter ce qui est nécessaire, là où il est nécessaire et quand il est nécessaire. Cependant, il existe plusieurs types de logistique qui diffèrent par leur objet et leurs méthodes :

- **La logistique d'approvisionnement** qui permet d'amener les produits de base, les composants et les sous-ensembles nécessaires à la production dans les usines.
- **La logistique d'approvisionnement général** qui permet d'apporter les produits divers dont les entreprises de service ou les administrations ont besoin pour leur activité, tels que les fournitures de bureau.
- **La logistique de production** qui consiste à apporter au pied des lignes de production les matériaux et les composants nécessaires à la production, ainsi qu'à planifier la production. Cette logistique tend à absorber la gestion de production tout entière.
- **La logistique de distribution**, celle des distributeurs, qui consiste à apporter les produits dont le consommateur final a besoin, soit dans les grandes surfaces commerciales, soit chez lui en VAD par exemple.
- **La logistique militaire** qui vise à transporter sur un théâtre d'opération les forces et tout ce qui est nécessaire à leur mise en œuvre opérationnelle et leur soutien.
- **La logistique de soutien** qui consiste à organiser tout ce qui est nécessaire pour maintenir en opération un système complexe, y compris à travers des activités de maintenance. Elle est née chez les militaires mais s'est étendue à d'autres secteurs tels que l'aéronautique, l'énergie et l'industrie.
- **L'activité de service après-vente**, proche de la logistique de soutien, qui consiste à exercer dans un cadre marchand une activité d'entretien et de réparation des biens

⁵⁵ GRATACAP (Anne) et MÉDAN (Pierre) : *Logistique et supply Chain management*, édition DUNOD, paris, 2008, Page 12

⁵⁶ PIMOR (Yves) et FENDER (Michel) : *Logistique ; Production, distribution, soutien*, 5eme édition, DUNOD, 2010, page 04

vendus. On utilise souvent l'expression « management de services » pour désigner le pilotage de cette activité.

- **Les reverse logistics**, qui consistent à reprendre des produits dont le client ne veut pas ou qu'il veut faire réparer, ou encore à traiter des déchets industriels et des produits inutilisables, depuis les épaves de voiture jusqu'aux toners d'imprimantes.

On distingue souvent les logistiques de flux, production et distribution d'une part, et les logistiques de soutien d'autre part. Ces deux catégories de logistique ont des caractéristiques différentes, les premières étant plus liées aux techniques de gestion de la production et de marketing, tandis que les deuxièmes sont plus liées à des méthodes de maintenance et de gestion de rechanges, particulièrement développées dans le domaine militaire ou celui de la maintenance des équipements techniques. Le concept de supply chain a finalement apporté une certaine unité en ce domaine.

1.4 les missions de la logistique⁵⁷:

Nous pouvons résumer les missions de la logistique dans les points suivants :

- Acheminer les produits (semi-finis, matières premières) des fournisseurs vers les sites de production (logistique amont).
- Acheminer les produits finis des sites de production vers les bases logistiques et les points de vente afin d'être achetés par les clients (logistique aval).
- Assurer une coordination optimale entre les différents acteurs (amont et aval) de la chaîne logistique pour limiter les coûts de l'activité et obtenir les produits dans les délais prévus, en quantité et en qualité requise.
- Gérer des flux physiques et informationnels entre une entreprise et de multiples acteurs, fournisseurs et clients.
- Définir le mode de transport des marchandises, le niveau de stock recherché, la localisation et le nombre des sites de production et d'entreposage, ainsi que l'équipement technologique et informatique.
- Utiliser les avancées significatives des technologies informatiques pour permettre des progrès considérables de l'efficacité logistique.
- Être étroitement liée à la production, qui se trouve à l'intersection de la logistique amont et aval.

⁵⁷ ROQUES (Thierry) : *optimiser votre chaine logistique*, édition AFNOR, Saint-Denis, 2015, page 16

1.5 les objectifs de la logistique ⁵⁸:

Dans cette partie nous allons aborder les objectifs principaux de la logistique :

- La réponse optimale au client : La capacité de l'entreprise à répondre rapidement aux exigences des clients est considérée comme la réponse optimale. L'Efficient Consumer Response (ECR), une stratégie impliquant une meilleure coopération entre l'industrie et le commerce en matière de marketing et de logistique, vise à optimiser les assortiments, les promotions et le niveau de service pour répondre aux besoins des clients de manière efficace.
- La variabilité minimale : Les problèmes tels que les retards de livraison, les erreurs de fabrication et les livraisons vers des entrepôts inappropriés peuvent causer une forte variabilité dans les processus logistiques, entraînant des coûts élevés et des clients insatisfaits. Cependant, la coopération logistique et l'utilisation des TIC permettent de réduire cette variabilité.
- Le stock minimum : Réduire les stocks peut aider à maîtriser les coûts logistiques, mais cela peut également mettre en évidence des problèmes auparavant masqués par les stocks. Il est important de ne pas négliger le fait que les stocks sont nécessaires au bon fonctionnement d'un système logistique et peuvent être financièrement justifiés s'ils permettent de réaliser des économies d'échelle importantes dans la production ou la livraison.
- La consolidation des transports : La consolidation des transports est essentielle pour réduire les coûts logistiques, car le coût de transport est directement lié à la taille de la cargaison et à la distance. Il est important d'essayer de transporter autant de produits que possible pour minimiser le coût par unité.
- La qualité : les principes du Total Quality Management doivent être appliqués à la logistique de manière quasi-systématique, tout comme en production. Les techniques de brainstorming (diagramme d'Ishikawa, méthode des 5M) ou les méthodes statistiques (Statistical Process Control) peuvent être utilisées pour étudier et améliorer les processus logistiques peu efficaces.
- Analyse en termes de cycle de vie du produit : Étant donné que les garanties offertes aux clients et le recyclage des matériaux sont de plus en plus fréquents, il est important de prendre en compte la logistique sur l'ensemble du cycle de vie d'un

⁵⁸ GRATACAP (Anne) et MÉDAN (Pierre) : *Logistique et supply Chain management* : op.cit. page 15

produit, de sa conception à son retrait. Il est essentiel d'évaluer le coût de cycle de vie pour une analyse complète des coûts du produit, de sa fabrication à sa fin de vie.

1.6 Le supply chain management :

1.6.1 Définitions de la supply chain :

Le concept de la chaîne logistique, ou Supply Chain en anglais, tire son origine du terme anglais « supply chain » qui signifie littéralement « chaîne d'approvisionnement ».

Bien que plusieurs définitions existent dans la littérature, elles s'accordent toutes sur l'importance d'une chaîne logistique.

D'après GOVIL et PROTH « la chaîne logistique Est un réseau global d'organisations qui coopèrent afin d'améliorer les flux des matériels et Des informations entre les fournisseurs et les clients au plus bas coût et à la plus grande Vitesse. L'objectif de la chaîne logistique est la satisfaction du client »⁵⁹

Aussi Valérie BASMOREAU, Elizabeth COUZINEAU-ZEGWAARD et Olivier Meier ont proposé la définition suivante : « La supply chain désigne la chaîne logistique d'approvisionnement, Regroupant l'ensemble des intervenants de la chaîne logistique, allant des Producteurs de matières premières jusqu'au consommateur final, en Passant par tous les intermédiaires éventuels (transformateurs, grossistes, Transporteurs, distributeurs...). Elle peut être assimilée à un modèle Séquentiel d'activités organisé autour d'un ensemble d'entreprises dont le But est de mettre un produit ou un service à la disposition du client dans des Conditions optimales en termes de quantité, de date, de lieu »⁶⁰

1.6.2 Les flux de la chaîne logistique :

La Chaîne logistique est constituée de plusieurs flux de produits, d'informations et financiers, qui doivent être gérés de manière optimale , dans cette perspective les processus de la chaîne logistique traditionnelle sont composés de flux informationnels, physiques et financiers : ⁶¹

- ❖ **Flux d'information :** Avant l'avènement des chaînes logistiques, les échanges d'informations étaient rares entre les entreprises d'un même réseau de production. La chaîne logistique implique une collaboration étroite entre les acteurs du réseau, qui échangent des informations telles que le niveau de stock, la demande, le délai

⁵⁹MOULOUA (Zerrouki) : *Ordonnancements coopératifs pour les Chaînes logistiques*, Thèse de doctorat spécialité Informatique, Institut National Polytechnique de Lorraine, 2007, page 09

⁶⁰ BASMOREAU (Valérie) et COUZINEAU-ZEGWAARD (Élisabeth) et MEIER(Olivier) : *management de la supply chain Mode d'emploi*, édition EMS, CAEN, 2020, page 172

⁶¹KALLEL (Omar) : *L'impact des relations contractuelles entre donneurs d'ordres et sous-traitants sur la performance d'une chaîne logistique équitable*, Thèse de doctorat spécialité Informatique et Génie Industriel, Informatique de gestion, l'université de TOULOUSE ET DE l'université de TUNIS, 2012, page 15.

d'approvisionnement, etc. Ces échanges permettent d'optimiser les processus de travail en termes de temps, coût et qualité. Cependant, la nécessité de confidentialité et le sentiment d'insécurité quant à l'échange des informations constituent une contrainte pour le développement des échanges informationnels entre les acteurs de la chaîne logistique.

- ❖ **Flux physiques** : Le flux physique correspond au déplacement des produits transformés et transportés depuis les matières premières jusqu'aux produits finis, en passant par les étapes intermédiaires de semi-produits. Il nécessite l'organisation d'un réseau logistique avec des sites de production, des moyens de transport et des espaces de stockage pour faire face aux imprévus. Les activités de manutention et de transformation des produits sont essentielles pour assurer le flux physique. Ce dernier est généralement considéré comme le plus lent des trois flux.
- ❖ **Flux financiers** : Le flux financier concerne la gestion budgétaire de l'entreprise, incluant les ventes, les achats de matières premières, les outils de production, les salaires, les locations d'entrepôts et autres équipements. En général, il est géré de manière centralisée dans le service financier ou comptabilité de l'entreprise, en liaison avec les services d'achat et commercial

1.6.3 Le concept de supply chain management :

La chaîne logistique globale (Le Supply Chain Management – SCM) Elle se Définit comme la gestion globale de la chaîne logistique allant du Fournisseur du fournisseur au client du client. Gestion qui cherche donc à Anticiper l'ensemble des flux physiques de l'entreprise en partant de la Demande (élaboration de la meilleure prévision possible de ventes), en Essayant d'envisager tout ce qui va se produire pour satisfaire cette Demande.⁶²

Le CSCMP a donné la définition suivante : « Le SCM englobe la planification et la gestion de toutes les activités Relevant de la recherche de fournisseurs, de l'approvisionnement et de la Transformation, ainsi que toutes les activités logistiques. Cela inclut Notamment une coordination et une collaboration entre les partenaires de La chaîne, qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires, des Prestataires de service et des clients. Fondamentalement, le SCM intègre Donc la gestion de l'offre et la gestion de la demande dans l'entreprise et Entre les entreprises. »⁶³

⁶²MIANI (Patrick) et VENTURELL (Nadine) : *Transport Logistique op.cit. page 01.*

⁶³GRATACAP (Anne) et MÉDAN (Pierre) : *Logistique et supply chain management op.cit. page 31*

Ces définitions mettent en évidence l'importance du SCM dans l'optimisation de la chaîne logistique et dans l'amélioration de la performance de l'entreprise.

1.6.4 les objectifs de supply chain management : ⁶⁴

Nous pouvons synthétiser les objectifs de supply chain management dans les points suivant

- Livrer le bon produit, dans la bonne quantité, les bonnes conditions, au bon endroit et au moment attendu.
- Intégrer des objectifs de performance tels que les coûts, la qualité, la vitesse, la dépendance, la réduction du risque, le développement durable, la flexibilité et la confiance globale entre les acteurs.
- Rechercher des relations clients-fournisseurs solides et stratégiques, de l'innovation pour gagner en avantage compétitif, et de la visibilité à travers des outils technologiques.
- Collaborer ensemble pour une efficacité et une performance optimale.
- Sélectionner des ressources stratégiques pour mieux contrôler la chaîne de production et obtenir un avantage compétitif sur ses concurrents.

Section 02 : les contraintes de la logistique amont :

La logistique amont est une fonction clé de la chaîne d'approvisionnement d'une entreprise, Cependant, elle peut être confrontée à diverses contraintes et risques qui peuvent entraver son efficacité, Dans cette section, nous allons examiner ces contraintes de manière générale, pour donner une vue d'ensemble des obstacles auxquels la logistique amont peut être confrontée dans le cadre de la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

2.1 La logistique amont :

2.1.1 Définition de la logistique amont

Selon **Rémy LE MOIGNE** la logistique amont (inbound logistics) , 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 D'entrepôts , le contrôle des stocks, l'ordonnancement des transports et le retour aux Fournisseurs »⁶⁵ .

⁶⁴LAFORET (Lisa) : *Supply Chain et Blockchain Facteurs d'adoption d'une technologie innovante et alignement Stratégique*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, UNIVERSITE DE PAU ET DES PAYS DE L'ADOUR, 2022 page 38.

⁶⁵ LE MOIGNE (Rémy) : *supply chain management op.cit. page 13*

Une autre définition selon **DANIEL BRUN** et **JEAN-MARIE PICARD** : « la Logistique d'approvisionnement (appelé aussi logistique amont) : il consiste à alimenter les Différents sites (usines, entrepôts, magasins) en matières premières, composants, sous-ensembles, marchandises dans le cas de du commerce de détail ainsi qu'en le suivi des flux et Des stocks au jour le jour. Il est l'interface entre les unités opérationnelles et les fournisseurs Sur une zone géographique donnée »⁶⁶

Selon **Marie-Madeleine Damien** « la Logistique d'approvisionnement c'est ensemble des activités ayant pour objectif la mise à disposition dans les délais souhaités par les entreprises des quantités et références voulues de matières premières, de produits semi-finis, de produits finis, d'équipements dans les meilleures conditions de coût, y compris environnementaux. Cette logistique suppose la définition d'une politique d'approvisionnement : méthode de gestion des approvisionnements, établissement du réseau de fournisseurs, délais de livraison, gestion du transport amont, système d'information à utiliser. »⁶⁷

2.1.2 Les objectifs de la logistique amont :

D'après les définitions citées précédemment, on peut résumer les principaux objectifs de la logistique amont en points suivants :

- Définir une politique d'approvisionnement comprenant la méthode de gestion des approvisionnements, l'établissement du réseau de fournisseurs, les délais de livraison, la gestion du transport amont et le système d'information à utiliser.
- Mettre à disposition dans les délais souhaités par l'entreprise les quantités et références voulues de matières premières, de produits semi-finis, de produits finis, d'équipements dans les meilleures conditions de coût, y compris environnementales.
- Réceptionner les matières premières et les composants de manière efficace et sécurisée.
- Stocker les matières premières et les composants de manière à optimiser leur utilisation, leur rotation et leur sécurité.
- Distribuer les matières premières et les composants au sein de l'entreprise de manière rapide et efficace.
- Suivre les flux et les stocks de matières premières et de composants au jour le jour afin de maintenir un niveau de stock adéquat et éviter les ruptures.

⁶⁶BRUN (Daniel) et PICARD (JEAN-MARIE) : *La logistique ; Ses métiers, ses enjeux, son avenir*, édition EMS, CAEN, 2014, page 57

⁶⁷ DAMIEN (Marie-Madeleine) : *Dictionnaire du transport et de la logistique op.cit. page 332*

- Assurer l'interface entre les unités opérationnelles de l'entreprise et les fournisseurs sur une zone géographique donnée de manière à optimiser les échanges commerciaux et à garantir la satisfaction des clients.

D'après ces idées on peut conclure que la logistique amont joue un rôle crucial dans la gestion des approvisionnements d'une entreprise. Elle vise à assurer une disponibilité en temps voulu des matières premières, composants, et équipements nécessaires à la production, dans les meilleures conditions de coût, et qualité tout en optimisant leur gestion et leur stockage.

2.2 Le rôle de la fonction approvisionnement dans la logistique amont :

2.2.1 Définitions de la fonction approvisionnement :

Selon **Richard Soprano** : « Les approvisionnements concernent les processus d'acquisition des ressources nécessaires au fonctionnement des activités principales (achat de matières premières D'équipements de production, de prestations de conseil et de formation...). Ils ont une influence directe sur la compétitivité de l'entreprise. En effet, la politique d'approvisionnement doit assurer la fourniture, en qualité et en quantité optimales et au moindre coût, des matières, matériaux et services dont l'entreprise a besoin. Sous l'effet de l'externalisation massive de nombreuses activités, les achats ont progressivement acquis une dimension stratégique » ⁶⁸

Selon **Olivier BRUEL** et Pascal **MÉNAGE** : « La fonction approvisionnement est l'exécution opérationnelle de l'achat, la fonction approvisionnements s'inscrivant fonctionnellement dans le management de la supply Chain. Cette fonction traite ainsi de la planification et de la gestion des flux physiques entre l'entreprise et ses fournisseurs, incluant les problématiques de commande, d'appels de livraison, de gestion des stocks, de magasinage et de logistique liée au transport amont. Ainsi définie, cette fonction correspond donc à l'exécution et à la gestion opérationnelle des contrats d'achat : elle est complémentaire et directement connexe de la fonction Achats. »⁶⁹

Selon **Barbara LYONNET** et **Marie-Pascale SENKEL** : « L'approvisionneur définit et met en œuvre le plan d'approvisionnement. Il commande ce qui est nécessaire dans un souci de respect des délais, de la qualité et des coûts »⁷⁰

D'après ces définitions on constate que La fonction approvisionnement est directement liée à la logistique amont, qui consiste en la gestion des flux de matières premières et de produits semi-finis depuis les fournisseurs jusqu'à l'entreprise.

⁶⁸ SOPARNOT (Richard) : *management des entreprises*, édition DUNOD, Paris, 2000, page 75

⁶⁹ BRUEL (Olivier) et MÉNAGE (Pascal) : *politique d'achat et gestion des approvisionnements op.cit.* page 09

⁷⁰ LYONNET (Barbara) et SENKEL (Marie-Pascale) : *LA LOGISTIQUE*, édition DUNOD, Paris, 2015, page 30

2.2.2 les objectifs de la fonction approvisionnement⁷¹ :

Les principaux objectifs de la fonction approvisionnement incluent :

- La planification des commandes de réapprovisionnement (en termes de fréquence et de dates d'émission des ordres d'approvisionnement)
- La détermination des quantités de commandes pour éviter les coûts de stockage inutiles liés aux surstocks (stocks > besoins de la production) ou les arrêts de production causés par des ruptures de stocks (stocks < besoins)
- La gestion des moyens de manutention et de stockage.

2.2.3 Les contraintes d'approvisionnement :

Selon **Aline CHEVALIER** : une contrainte est une limitation ou une restriction ou Une pression ou une force qui s'exerce sur l'ensemble des actions d'un système il sont aussi considérées comme des obstacles à surmonter ou des défis à relever pour atteindre un objectif donné.⁷²

Dans ce contexte, selon **Roger PERROTIN** et **François Soulet de BRUGIERE** : une contrainte d'approvisionnement c'est un frein à l'achat, ils sont des événements qui empêchent l'entreprise de répondre adéquatement à ses besoins en matière d'achat en raison d'obstacles liés au marché ou à l'entreprise elle-même. Pour caractériser ces contraintes, on peut les classer selon leur origine (interne ou externe) et leur cause (commerciale ou technique). Les contraintes internes résultent des décisions prises par l'entreprise elle-même, tandis que les contraintes externes sont imposées par le marché. Pour identifier ces contraintes, il faut étudier les freins à l'achat et déterminer leur cause en fonction des conditions du marché et des besoins de l'entreprise. Les contraintes internes sont souvent liées à des processus internes de l'entreprise, tandis que les contraintes externes peuvent provenir de l'environnement global ou spécifique.⁷³

Lorsqu'il s'agit d'approvisionnement, il est important de prendre en compte les contraintes qui peuvent affecter le processus d'approvisionnement. Ces contraintes peuvent être externes ou internes à l'entreprise et peuvent avoir un impact sur la capacité de l'entreprise à obtenir les matériaux et les fournitures nécessaires pour maintenir ses activités. Pour mieux comprendre ces contraintes, selon **Alain ALLEAUME** nous avons créé un tableau présentant les principales contraintes d'approvisionnement que les entreprises peuvent rencontrer :

⁷¹KCHIRID (Amina) et TEMNATI (Raja) : *management des entreprises op.cit. page 108*

⁷²CHEVALIER (Aline) : *la conception des documents pour le web, édition Presses de l'enssib,2013, page 47*

⁷³PERROTIN (Roger) et SOULET DEBRUGIÈRE (François) : *Le manuel des achats ; processus, management, audit, édition d'organisation, Paris,2007, page 87.*

2.2.3.1 Les contraintes internes :

Tableau 02 : Exemples des contraintes internes d'approvisionnement

Contraintes commerciales	Contraintes techniques
▪ Fournisseur imposé par le client final ▪ Politique d'achat imposée ▪ Manque de prévisions ▪ Manque de puissance d'achat ▪ Pas de regroupement des achats ▪ Méconnaissance du marché fournisseurs ▪ Surestimation de l'aspect sécurité ▪ Absence de négociation interne ▪ Prix d'achat imposé ▪ Absence d'étude de marché fournisseurs ▪ Périmètre d'achat restreint ▪ Manque de reconnaissance de la fonction ▪ Résistance au changement ▪ Manque de cotation des fournisseurs ▪ Absence de mobilité des acheteurs ▪ Délai trop court exigé	▪ Cahier des charges draconien ▪ Spécifications anciennes ou pas à jour ▪ Absence d'analyse de la valeur ▪ Lenteur des procédures d'homologation interne ▪ Produit en fin de vie ▪ Confidentialité de fabrication ▪ Qualité hors des habitudes des fournisseurs en plus ou en dessous ▪ Difficulté d'homologation provenant des clients ▪ Résistance au changement

Source : Alain ALLEAUME : Achats pour non-spécialistes op.cit. page 65

2.2.3.2 Les contraintes externes :

Tableau 03 : Exemples des contraintes externes d'approvisionnement :

Contraintes commerciales	Contraintes techniques
▪ Série minimum d'achat ▪ Réglementation ou législation contraignante ▪ Entente sur le marché ▪ Spéculation ▪ Pénurie ▪ Monopole	▪ Mono-source ▪ Technologie à évolution rapide ▪ Hétérogénéité des offres ▪ Application de normes différentes

▪ Faible capacité de production du marché ▪ Habitudes et coutumes du marché fournisseurs ▪ Système de distribution rigide ▪ Droits de douane importants	
--	--

Source : Alain ALLEAUME : Achats pour non-spécialistes op.cit. page 66

2.3 La gestion des risques liés à la logistique amont :

2.3.1 La notion de risque dans la logistique amont :

Selon l'approche traditionnelle, le risque pour une entreprise correspond à la probabilité qu'un événement survienne et ait un impact sur ses activités. Cet événement est appelé une contrainte, qui peut être plus ou moins grave pour l'entreprise. En fonction de la nature de la contrainte, l'entreprise peut choisir de prendre des mesures pour l'anticiper ou la subir. Ainsi, le risque pour une entreprise est lié à la probabilité d'apparition de ces contraintes et à leur impact potentiel sur les activités de l'entreprise.⁷⁴

Selon **Frédéric Bernard** et **Éric Salviac** : « Le risque sur la logistique amont peut être défini comme la somme des facteurs de risque à l'origine de la désynchronisation des flux physiques entre le besoin exprimé par l'entreprise cliente d'une part, et la livraison réelle par le fournisseur ou son prestataire transport logistique du besoin appelé, d'autre part. Cette désynchronisation peut, dans certains cas extrêmes, conduire à la rupture du cycle de production de l'entreprise ou bien encore à des phénomènes de sur stockage »⁷⁵

Selon **GAONKAR** et **VISWANADHAM** (2007) ; le risque d'approvisionnement désigne la probabilité d'un incident qui survient dans la phase amont de la chaîne logistique. Cet incident peut être causé par un échec d'un fournisseur ou d'un marché, ce qui peut entraîner une incapacité de l'entreprise à satisfaire les besoins de ses clients et/ou menacer la vie et la sécurité des consommateurs. En 2010 **Hou et al** ont quant à eux défini le risque comme étant l'indisponibilité soudaine d'approvisionnement due à un événement imprévu affectant la source d'approvisionnement.⁷⁶

Aussi d'après Lhoussaine OUABOUCH et Mostapha AMRI : Les entreprises sont vulnérables à de multiples risques liés à la gestion de la partie amont de leurs chaînes

⁷⁴<https://formation-achats.fr/la-gestion-des-risques/le-risque-en-entreprise/> (consulté le 11/03/2023 à 16:36)

⁷⁵BERNARD (Frédéric) et SALVIAC (Éric) : *Fonction achats Contrôle interne et gestion des risques* op.cit. page 84

⁷⁶HAMDI (Faiza) : *Optimisation et planification de l'approvisionnement en présence du risque de rupture des fournisseurs*, Thèse de doctorat spécialité Génie Industrie, l'université de TOULOUSE, 2017, page 22.

logistiques. Ces risques peuvent être causés par des processus d'achat inefficaces, des relations avec des fournisseurs peu fiables, des réseaux d'approvisionnement complexes, etc.

⁷⁷

En effet, des paramètres clés tels que les délais de livraison, la qualité et les prix sont Souvent soumis à des aléas imprévus susceptibles de perturber la chaîne d'approvisionnement De l'entreprise : ⁷⁸

- Pour les délais de livraison : **Le retard** dans les délais de livraison se produit lorsque les références ne sont pas mises à disposition à la date ou l'heure convenue contractuellement. En effet, le non-respect des délais peut entraîner des conséquences catastrophiques, notamment sur le plan financier, telles que le chômage technique, le sur-stockage, les pénalités à payer, ou encore la perte de clientèle. De plus, cela peut affecter négativement l'image de marque de l'entreprise, entraîner une mauvaise réputation, une perte de confiance de la part des clients, ainsi qu'une baisse de la fidélisation.
- Pour la qualité : La qualité est définie comme la mesure de satisfaction des produits ou services achetés, qui doivent respecter les critères de conformité attendus, notamment ceux définis dans le cahier des charges transmis au fournisseur. Elle constitue un critère important dans l'évaluation de la performance des fournisseurs. Ainsi, il est essentiel de vérifier que les produits ou services achetés répondent aux besoins énoncés dans le cahier des charges. **La non qualité** pourra s'apprécier par rapport aux rebus ou aux retours effectués. Les rebus correspondent aux produits défectueux ou non conformes qui sont écartés de la production et donc considérés comme des pertes pour l'entreprise. Les retours quant à eux concernent les produits ou services qui sont renvoyés par les clients parce qu'ils ne répondent pas à leurs attentes ou qu'ils présentent des défauts.
- Pour les prix : Le risque de **prix** se réfère à la possibilité que les prix d'un produit ou d'un actif fluctuent de manière imprévisible sur le marché. Cette volatilité peut être causée par divers facteurs, tels que les conditions économiques générales, les événements géopolitiques, les changements de la demande et de l'offre, une pénurie de matières premières, ainsi que les comportements spéculatifs des investisseurs sur

⁷⁷OUABOUC (Lhoussaine) et AMRI (Mostapha) : *La performance des chaînes logistiques face aux multiples Incidents perturbateurs en amont, en interne et en aval le secteur, Question(s) de management*, numéro 05, 2014, pages 73 à 83.

⁷⁸BERNARD (Frédéric) et SALVIAC (Éric) : *Fonction achats Contrôle interne et gestion des risques*, op.cit. page 77-88.

les marchés. Le risque de prix peut avoir un impact important sur le coût d'achat : Si les prix fluctuent de manière imprévisible sur le marché, l'entreprise peut être confrontée à des coûts d'achat plus élevés que prévu, ce qui peut réduire sa rentabilité. Car l'entreprise devra payer plus cher pour ces produits ou actifs, ce qui peut réduire sa marge bénéficiaire et avoir un impact négatif sur ses résultats financiers.

Pour mieux comprendre les risques liés aux services d'achat et d'approvisionnement des entreprises, le tableau suivant synthétise les différentes classes de risques et les facteurs clés associés. Il offre ainsi une vue d'ensemble des défis qui peuvent affecter la gestion des achats et des approvisionnements, permettant aux entreprises de mieux se préparer à ces risques potentiels. La compréhension de ces risques est essentielle pour garantir un approvisionnement efficace, améliorer la gestion des achats et maintenir la continuité des opérations de l'entreprise.

Tableau 04 : Typologie des risques propres aux achats :

Classes de risques	Facteurs principaux
Risques de prix	▪ Possible volatilité des prix de marché ▪ Mécanismes spéculatifs sur marchés matières premières et énergies/mécanisme de pénurie possibles
Risques financiers et monétaires	▪ Fluctuations des taux de change (selon zones monétaires) ▪ Conditions de règlement défavorables
Risques géostratégiques	▪ Facteurs caractérisant les pays en cas de sourcing global. Différentes natures de risques : politiques, économiques, logistiques, industriels, juridiques, culturels, pratiques managériales, sociales et environnementales
Risques naturels et climatiques	▪ Cartographie des zones critiques selon possibilités d'accidents

	climatiques (inondations, tempêtes, etc.) ▪ Évaluation de l'exposition des principaux clusters industriels dans les principaux pays potentiellement
Risques marchés et fournisseurs stratégiques et tactiques	▪ Pérennité à contrôler des sources d'approvisionnement ▪ Changement éventuel de la structure des marchés amont (concurrentiels versus oligopoles, ententes, quotas, etc.) ▪ Fournisseurs imposés ou mono-source de fait (brevets) ▪ Situations éventuelles de dépendance technique
Risques fournisseurs de type opérationnel	▪ Maîtrise des délais de livraison et des services associés ▪ Maîtrise de la qualité livrés (conformité) ▪ Problématiques des transports et des prestataires logistiques
Risques juridiques (légaux, réglementaires, jurisprudentiels)	▪ Propriété intellectuelle et industrielle/Contrefaçon possible ▪ Droits d'auteur/droits à l'image ▪ Abus de position dominante (poids chez les fournisseurs) ▪ Délit de marchandage Travail dissimulé Travail aidé ou handicapé ▪ Non-respect des délais de paiement ▪ Non-respect de leurs obligations en matière de protection des données personnelles

	▪ Non-vigilance vis-à-vis de leurs propres fournisseurs ▪ Corruption ▪ Contrôle de destination finale ▪ Produits et matières interdites
Risques RSE (respect. sociétale et environnementale)	▪ Responsabilité sociale ▪ Responsabilité éthique et sociétale respect des engagements, transparence ... ▪ Responsabilité environnementale (ISO 14000, lois nationales) ▪ Responsabilité globale sur les pratiques supply chain en amont.

Source : BRUEL (Olivier) et MÉNAGE (Pascal) : politique d'achat et gestion des approvisionnements op.cit. page 51

2.3.2 Le processus de la gestion des risques de la logistique amont :

Premièrement il est nécessaire de définir le concept de management des risques dans la supply chain ou the supply chain risk management (SCRM) : « La gestion des risques de la supply chain consiste à identifier et à gérer les risques pour la chaîne d'approvisionnement, grâce à une approche coordonnée entre les membres de la chaîne d'approvisionnement, afin de réduire la vulnérabilité dans son ensemble »⁷⁹.

Donc la gestion des risques liés à la logistique amont concerne la mise en place de stratégies visant à identifier et à gérer les risques pour la chaîne d'approvisionnement en amont, c'est-à-dire depuis les fournisseurs jusqu'à l'entreprise elle-même. Cette gestion implique une coordination entre les différents acteurs de la chaîne d'approvisionnement afin de réduire la vulnérabilité de l'ensemble de la chaîne.

La norme ISO définit la gestion des risques comme un ensemble d'actions coordonnées visant à piloter et diriger une organisation face aux risques dans notre cas c'est la logistique amont. Cette démarche repose sur cinq processus principaux intégrés dans une approche continue :⁸⁰

⁷⁹BASMOREAU (Valérie) et COUZINEAU-ZEGWAARD (Élisabeth) et MEIER(Olivier) : management de la supply chain Mode d'emploi op.cit. page 174

⁸⁰GUILLAUME (Romain) : Gestion des risques dans les chaînes logistiques : planification sous incertitude Par la théorie des possibilités, Thèse de doctorat spécialité Génie Industriel, l'université de TOULOUSE, 2011, page 44.

2.3.2.1 L'établissement du contexte :

On identifie les différents paramètres internes et externes au système qui doivent être pris en compte, ainsi que les méthodes d'identification et d'évaluation qui seront utilisées.

2.3.2.2 L'identification des risques :⁸¹

Selon l'Organisation internationale de normalisation (ISO), l'identification des risques est le processus consistant à rechercher, reconnaître et enregistrer les risques. L'objectif de l'identification des risques est de déterminer les raisons pour lesquelles les objectifs de l'organisation ou du système pourraient ne pas être atteints. Après avoir défini et communiqué les objectifs de l'organisation, il est donc nécessaire d'identifier les éléments qui pourraient avoir un impact négatif sur leur réalisation.

2.3.2.3 L'analyse des risques :

Le processus d'analyse des risques est conçu pour comprendre la nature d'un risque, que ce soit qualitativement ou quantitativement, en exprimant l'occurrence et les conséquences de chaque risque identifié préalablement. En général, cette étape implique l'évaluation du niveau de risque, qui reflète l'importance du risque en termes de combinaison de conséquences et de leur probabilité (généralement exprimée en termes de produit). En cas d'expression de la vraisemblance par une probabilité, cela revient à définir le risque comme la multiplication de la conséquence et de la probabilité.

2.3.2.4 L'évaluation des risques : ⁸²

Le processus d'évaluation des risques implique une compréhension approfondie de chaque risque, en exprimant son occurrence et ses conséquences de manière quantitative ou qualitative. Cette étape conduit généralement à l'établissement d'un niveau de risque, qui reflète l'importance du risque en termes de combinaison de ses conséquences et de leur vraisemblance (habituellement exprimée sous forme de probabilité). Ainsi, si la vraisemblance est exprimée en termes de probabilité, la définition du risque est la multiplication de la conséquence par cette probabilité ; L'évaluation des risques peut être réalisée à l'aide de méthodes qualitatives ou quantitatives. Selon l'ISO, l'évaluation qualitative utilise des termes tels que « élevé », « moyen » et « faible » pour définir les conséquences, la probabilité et le niveau de risque résultant en fonction de critères qualitatifs. Les techniques quantitatives, quant à elles, sont plus précises et sont utilisées dans des

⁸¹ CORDEL (Frédéric) ; *Gestion des risques et contrôle interne De la conformité à l'analyse décisionnelle*, Éditions VUIBERT, Paris, 2019 page 124

⁸² CORDEL (Frédéric) ; *Gestion des risques et contrôle interne De la conformité à l'analyse décisionnelle*, op.cit. page 133

activités plus complexes et sophistiquées pour compléter les techniques qualitatives.

Cependant, leur mise en œuvre nécessite généralement un investissement et une rigueur plus importants, et parfois l'utilisation de modèles mathématiques.

2.3.2.5 Le traitement des risques :⁸³

Selon le COSO II abréviation de « Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission », est un cadre de référence pour la gestion des risques en entreprise »⁸⁴,

Les stratégies de traitement des risques peuvent être regroupées en quatre grandes catégories l'acceptation, l'évitement, le transfert ou le partage, et la réduction :

- L'acceptation : Cette stratégie consiste à ne prendre aucune mesure pour modifier la probabilité d'occurrence d'un risque ou son impact. Elle est généralement utilisée lorsque le coût d'une réponse est plus élevé que le coût du risque lui-même ou lorsque le risque est jugé acceptable.
- L'évitement : Cette stratégie consiste à renoncer complètement à s'exposer à un ou plusieurs risques spécifiques. Elle est généralement utilisée lorsque toutes les autres stratégies possibles n'ont pas permis de réduire l'impact ou la probabilité d'occurrence du risque à un niveau acceptable.
- Le transfert ou le partage : Cette stratégie consiste à transférer tout ou partie du risque à un tiers via un contrat ou un dispositif de marché. Les dispositifs d'assurance et les instruments financiers de couverture sont des exemples courants de cette stratégie. Le tiers accepte de supporter le risque en échange d'une rémunération, telle qu'une prime d'assurance, une commission ou un spread de taux.
- La réduction : Cette stratégie consiste à mettre en place des mesures qui peuvent avoir un effet sur la probabilité et/ou l'impact d'un risque. Les activités de contrôle interne sont souvent utilisées dans le cadre de cette stratégie. Elle est généralement utilisée lorsque le risque est jugé inacceptable et doit être réduit à un niveau acceptable.

Section 03 : la logistique amont et l'optimisation des achats

La gestion efficace de la chaîne d'approvisionnement est essentielle pour toute entreprise cherchant à rester compétitive sur le marché. La logistique amont et l'optimisation des achats sont deux aspects clés de cette gestion, étroitement liés et interdépendants. En effet, la gestion

⁸³CORDEL (Frédéric) ; *Gestion des risques et contrôle interne De la conformité à l'analyse décisionnelle*, op.cit. page 147

⁸⁴http://contrôle-interne-et-risque-management.blogspot.com/p/blog-page_10.html?m=1 consulté le 01/04/2023 à 22 :38)

efficace de la logistique amont peut avoir un impact significatif sur l'optimisation des achats, Dans cette section, nous allons explorer la relation entre la logistique amont et l'optimisation des achats, en prenant en compte les informations présentées dans les sections précédentes. Nous allons mettre en évidence les objectifs communs entre ces deux fonctions et aborder le concept de la performance achats, qui joue un rôle crucial dans la compétitivité d'une entreprise. De plus, nous allons examiner de nouvelles informations pour enrichir notre compréhension de ce sujet.

3.1 La logistique amont et les achats : vers un objectif commun

D'une manière globale, et selon **Joëlle MORANA** il est important de comprendre que le département achats et la logistique jouent un rôle essentiel dans la création d'une chaîne d'approvisionnement efficace. Le département achats est axé sur la qualité et le coût des produits, tandis que la logistique prend en compte les délais de livraison pour une gestion plus efficace. Ainsi, pour assurer une performance globale optimale de la chaîne d'approvisionnement, il est crucial que ces deux services travaillent ensemble pour trouver le meilleur compromis entre le coût, la qualité et le délai de livraison des produits. Cela garantit que la chaîne logistique fonctionne de manière fluide et robuste, ce qui est bénéfique pour l'ensemble de l'entreprise.⁸⁵

D'après les aspects abordés dans le premier chapitre, la fonction achat est le processus qui consiste à sélectionner et à acquérir les biens et les services nécessaires pour répondre aux besoins d'une entreprise. Cette fonction est chargée de la recherche, de la négociation, de la sélection, et de l'achat des produits et des services, en veillant à ce que l'entreprise obtienne les meilleures conditions économiques et de qualité possibles, tout en minimisant les risques. Elle vise à optimiser les coûts et à maximiser la valeur ajoutée pour l'entreprise, en assurant un approvisionnement régulier, fiable et sécurisé en biens et services. La fonction achat a pour objectif de garantir un avantage concurrentiel pour l'entreprise en choisissant les fournisseurs les plus compétitifs sur le marché et en établissant des relations durables avec eux. Pour ce faire, elle doit obtenir les meilleures conditions économiques possibles tout en respectant les objectifs préalablement fixés en termes de prix, de qualité et de délais. Elle doit également aider l'entreprise à maîtriser les risques environnementaux, réglementaires, financiers, juridiques ou logistiques auxquels elle est confrontée. La fonction achats est au service de l'ensemble des métiers de l'entreprise, elle vise à réduire les coûts d'acquisition des biens et

⁸⁵MORANA (Joëlle) : *La logistique en 42 fiches*, édition ISTE, 2018, Page 91

des services pour améliorer les marges de l'entreprise, à satisfaire les besoins des clients internes, à améliorer la qualité des produits livrés, à sécuriser les approvisionnements, à améliorer la flexibilité de l'entreprise, à minimiser les délais de livraison des fournisseurs et à minimiser les coûts de service liés aux activités d'achat.⁸⁶ En se basant sur les informations citées dans la section précédente, nous constatant que la logistique amont ou logistique d'approvisionnement est un domaine clé de la chaîne d'approvisionnement d'une entreprise. Elle concerne la gestion des flux et garantit la disponibilité de matières premières et de produits en provenance des fournisseurs, depuis leur réception jusqu'à leur stockage et leur distribution interne. Les activités de la logistique amont incluent la planification des achats, la gestion des stocks, la coordination avec les fournisseurs, la gestion des entrepôts, la préparation des commandes et l'organisation des transports. Pour cela, elle se doit d'organiser de manière optimale les approvisionnements en matières premières et de programmer la livraison des marchandises nécessaires à la production. Dans ce cadre, la gestion des fournisseurs est primordiale, et elle implique le choix des meilleurs fournisseurs et le suivi de leurs activités. Cette gestion passe également par l'optimisation des achats en recherchant des sources d'approvisionnement alternatives et en négociant des prix compétitifs. Par ailleurs, l'acheminement des produits vers les entrepôts de production doit être optimisé en utilisant des méthodes de transport efficaces. La logistique amont se doit également d'effectuer un contrôle de qualité et de quantité des produits pour assurer leur conformité aux normes et aux attentes. Enfin, l'identification et la référenciations des produits utiles à la production permettent de faciliter la gestion des stocks et la planification de la production. En somme, la logistique amont joue un rôle crucial dans l'amélioration de l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement, l'optimisation des achats, et la maximisation de la satisfaction client en fournissant des produits de qualité à temps.⁸⁷

En se basant sur ces informations, il est possible de conclure que l'objectif commun de la fonction achats et de la logistique amont est de garantir un approvisionnement régulier, fiable et sécurisé en biens et services pour répondre aux besoins de l'entreprise, tout en minimisant les coûts et en maximisant la valeur ajoutée. Cela nécessite la sélection et l'achat de produits et services auprès des fournisseurs les plus compétitifs, ainsi que la gestion des flux et la garantie de la disponibilité de matières premières et de produits. Pour atteindre cet objectif,

⁸⁶ BERNARD (Frédéric) et SALVIAC (Éric) : *Fonction achats Contrôle interne et gestion des risques op.cit. page 21*

⁸⁷ <https://www.cevalogistics.com/fr/glossaire/logistique-amont> (consulté le 16/04/2023 à 23:20)

les fonctions achats et logistique amont travaillent en étroite collaboration en organisant les approvisionnements, en choisissant les meilleurs fournisseurs, en optimisant les achats, en contrôlant la qualité et la quantité des produits, et en utilisant des méthodes de transport efficaces.

3.2 La performance d'une organisation achat :⁸⁸

Pour évaluer la performance d'une organisation d'achats, il est important d'analyser à la fois son efficacité et son efficience. Bien que ces deux termes soient différents, ils sont tous deux essentiels pour mesurer la réussite de l'organisation. L'efficacité se rapporte à la mesure dans laquelle l'organisation atteint ses objectifs et réalise les programmes prévus, tandis que l'efficience concerne le rapport entre ce qui est accompli et les moyens utilisés pour y parvenir.

3.2.1 L'efficacité de l'organisation achat :

Pour mesurer l'efficacité d'une organisation d'achats, trois critères principaux sont souvent utilisés : la maîtrise des coûts, des délais et de la qualité.

- **La maîtrise des coûts** : elle fait référence à la capacité de l'organisation achats à gérer les coûts liés à l'acquisition des produits ou services requis. Le suivi de l'évolution des coûts d'achat des produits permet d'identifier les causes de l'augmentation des coûts, telles que les augmentations de prix, les variations des taux de change ou des coûts de matières premières, les évolutions techniques ou les augmentations des coûts de transport.
- **La maîtrise des délais** : elle concerne la capacité de l'organisation achats à respecter les délais d'acquisition des produits ou services requis. Elle peut être mesurée en suivant le processus de traitement des demandes d'achat ou en surveillant les délais de livraison des fournisseurs. Les indicateurs couramment utilisés pour évaluer la maîtrise des délais comprennent le délai de traitement d'une commande d'achat, le taux de rupture des produits ou encore le taux de livraisons en retard.
- **La maîtrise de la qualité** : elle concerne la capacité de l'organisation d'achats à acquérir des produits ou services conformes aux spécifications requises. Les acheteurs peuvent vérifier la qualité des produits livrés par les fournisseurs et leur conformité aux spécifications du bureau d'étude. Les taux de rebut des produits livrés, le nombre de fournisseurs certifiés ou encore le respect des quantités commandées sont autant

⁸⁸ LE MOIGNE (Rémy) : *supply chain management op.cit.* page 88-89

d'indicateurs permettant d'évaluer la maîtrise de la qualité. La maîtrise de la qualité peut également être évaluée lors de la phase de développement d'un nouveau produit en mesurant la charge de travail des acheteurs dans les projets de développement ou le nombre de demandes d'évolution transmises aux fournisseurs.

3.2.2 L'efficacité de l'organisation achat :

L'efficacité d'une organisation achat est mesurée par l'utilisation efficace de ses principales ressources, telles que les employés, le management, les procédures et les systèmes d'information. Par exemple, le nombre d'heures de formation suivies par les acheteurs chaque année peut être utilisé pour évaluer si l'organisation achat utilise efficacement ses employés. De même, le pourcentage de commandes d'achat gérées à l'aide d'un système d'information peut être utilisé pour évaluer si l'organisation achat utilise efficacement ses systèmes d'information. En d'autres termes, l'efficacité mesure si l'organisation achat utilise efficacement les ressources qu'elle a à sa disposition pour atteindre ses objectifs.

Il ressort que la relation entre la logistique amont et l'optimisation des achats repose sur un objectif commun : garantir un approvisionnement régulier, fiable et sécurisé en biens et services pour répondre aux besoins de l'entreprise, tout en minimisant les coûts. Les deux services doivent travailler ensemble pour trouver le meilleur compromis entre le coût, la qualité et le délai de livraison des produits afin d'assurer une performance globale optimale de la chaîne d'approvisionnement. Les deux fonctions sont complémentaires et travaillent ensemble pour assurer un approvisionnement régulier et fiable en minimisant les coûts et les délais, tout en maintenant une qualité optimale.

Conclusion :

La logistique amont est une fonction clé de la chaîne d'approvisionnement, qui vise à gérer l'ensemble des activités liées à l'approvisionnement en matières premières et composants nécessaires à la production. Son rôle est de garantir la disponibilité de ces éléments en temps et en heure, tout en veillant à leur qualité et leur conformité. En effet, la performance de la logistique amont peut avoir un impact significatif sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et sur les résultats de l'entreprise. Cependant, elle est confrontée à des contraintes et des risques qui peuvent avoir un impact négatif sur la performance de la chaîne d'approvisionnement et entraîner des coûts supplémentaires pour l'entreprise. Il est donc essentiel de travailler en étroite collaboration avec la fonction achats afin de mettre en place des stratégies efficaces et de gérer les risques liés aux approvisionnements. Cette collaboration permettra de réduire les coûts et les risques, d'améliorer la qualité et la disponibilité des matières premières et des composants, et d'optimiser la performance globale de la chaîne d'approvisionnement.

**Chapitre 03 : la logistique
amont, élément principal
d'optimisation des couts
achats de l'EIMS**

Chapitre 03 : la logistique amont, élément principal d'optimisation des couts achats de l'EIMS

Introduction

Dans les deux chapitres précédents, nous avons abordé des aspects théoriques. Dans le premier chapitre, nous avons examiné le rôle de la fonction achats au sein des entreprises de manière générale. Le deuxième chapitre s'est concentré spécifiquement sur la logistique amont, en analysant les contraintes et les risques pouvant affecter la performance achats du point de vue théorique.

Ce troisième chapitre de notre étude est consacré à la partie pratique. Notre objectif est de trouver des réponses à notre problématique principale, en répondant à la question suivante :

« Dans quelle mesure les contraintes liées à la logistique amont affectent-t-elles

l'optimisation des couts achats des entreprises ? ». Pour se faire nous avons effectués une enquête de terrain pour pouvoir analyser les contraintes de la logistique amont, et ses retombées sur l'optimisation des coûts achats au sein de notre organisme d'accueil, l'entreprise industrielle de matériel sanitaire.

Ce chapitre sera divisé en trois sections principales :

- Section 01 : Présentation de L'EIMS.
- Section 02 : La fonction achat et approvisionnement de L'EIMS.
- Section 03 : méthodologie de travail et résultats de l'enquête.

Section 01 : présentation générale de l'EIMS

1.1 Présentation de l'entreprise :

L'Entreprise Publique Economique « Entreprise Industrielle de Matériel Sanitaire », est une société par actions au capital social de 485 000 000.00 DA. Est une filiale du « HOLDING ELEC EL DJAZAIR ».

L'Entreprise est située à 120 Km à l'ouest de la capitale Alger, en prenant l'auto route A1, Son siège social est situé à l'est de la ville Miliana, Wilaya de AIN DEFLA.

Elle est équipée d'une chaîne de production qui fonctionne 8 heures par jour et 5 jours par semaine (vendredi et samedi sont des jours de congé), elle a une capacité de main-d'œuvre d'environ 120 travailleurs et une capacité de production d'environ 100 000 unités par an.

Les différents départements de l'entreprise incluent:

- ❖ Le département administratif.
- ❖ Les magasins de stockage un pour le stockage des produits finis, ainsi qu'un autre pour le stockage de matières premières.
- ❖ L'atelier de fabrication et de réparation.
- ❖ L'atelier de production.

En plus de cela, il y a une unité de vente commerciale située à Ain Defla, qui emploie 122 travailleurs répartis dans plusieurs services coordonnés pour suivre la production depuis les premières étapes jusqu'au processus de post-vente. Quant à sa nature juridique, elle reste sous la tutelle du secteur public sous forme de société par actions.⁸⁹

1.2 Historique de l'entreprise :

L'EIMS est historiquement issue de plusieurs restructurations successives Comme d'autres entreprises industrielles nationales :

En septembre 1978, l'entreprise a commencé sous le nom de SN. METAL comme une Unité d'emboutissage et Emaillage. En 1983, elle est devenue PROMETAL « Unité Emboutissage – Emaillage » suite à la conformément au décret n° 456/28 du 26 juillet 1983. À cette époque, il y avait 480 travailleurs travaillant en rotation, divisés en deux équipes pour une production et une exportation plus importantes. De 1983 à 1998, elle a conservé le nom de « PROMETAL ». Cependant, en raison de la crise économique que le pays a connue dans les années 90, en particulier en 1997 et 1998 l'entreprise n'a pas pu payer les salaires des travailleurs et a licencié la majorité des travailleurs, soit environ 70%. En 1998, son nom a été

⁸⁹ <https://www.eimsanitaire.dz> (consulté le 15/04/2023 à 16:00)

changé en « ENIEM Unité sanitaire », en 2005 le nom de l'entreprise a été changé en EIMS Entreprise industriel de matériel sanitaire filiale ENIEM. Depuis janvier 2018 EIMS filiale du Groupe ELEC EL DJAZAIR.

Au cours de ses 40 années d'existence, l'entreprise a acquis une vaste expérience pluridisciplinaire dans les domaines de l'emboutissage, de l'émaillage et du thermoformage, et elle projette de revenir en force pour fabriquer les articles électroménagers.⁹⁰

1.3 Les missions et objectifs de EIMS :

La mission principale de l'entreprise EIMS consiste à développer, fabriquer, produire, commercialiser et distribuer des produits, équipements et matériels sanitaires de haute qualité pour la satisfaction des besoins et attentes de ces clients. Sa stratégie vise à se positionner durablement sur le marché national et régional.

Pour cela les objectifs stratégiques de EIMS sont : ⁹¹

- Développer des matériels sanitaires innovants et de haute qualité répondant aux besoins et attentes des clients tout en respectant les délais convenus et avec les meilleurs prix.
- Garantir une gestion financière saine de l'entreprise en contrôlant les coûts, en augmentant la rentabilité et en assurant une gestion efficace des ressources financières.
- Maximiser la satisfaction des clients en répondant rapidement et efficacement à leurs demandes dans les meilleures conditions d'accueil et de prise en charge de leur exigence d'autre part.
- Accroître la productivité de l'entreprise en optimisant les processus de fabrication et en investissant dans des technologies modernes.
- Orientation vers le processus de sous-traitance pour améliorer la réputation de l'entreprise et augmenter le volume de travail.

1.4 Les services clé à offrir par EIMS :

- Divers produits de qualité certifiés mondialement : Produits d'une excellente qualité certifiée par la norme ISO 9001.
- Possibilité de livraisons et de négociation des prix selon la quantité commandée.
- Obtention des remises sur les achats.

⁹⁰ <https://www.eimsanitaire.dz> (consulté le 15/04/2023 à 22:00)

⁹¹ Documents interne de l'EIMS.

1.5 Les spécialités de l'entreprise EIMS⁹² :

La fabrication des produits suivants :

Articles sanitaires en acier émaillé :

- Baignoire (1,70m./1,60m./1,40m./1,05m.)
- Receveur de douche 0,7m.
- Lavabo collectif 1,2m.
- Lavabo 0,6m.
- Evier de cuisine double bacs 1,2m.
- Evier de cuisine un bac 1m.

Articles sanitaires en ABS Acrylique :

- Baignoire (1,70m./1,60m./1,40m.)

Electroménager et autres produits :

- Chauffage a gaz naturel 9000Kcal.
- Réchaud plat a deux feux en acier émaillé.
- Balance de pesée électronique.
- Brouette.
- Réflecteurs poteau d'éclairage.
- Plafonnier d'éclairage pour bureau.
- Capos pour poteau d'éclairage.

La prestation des services :

- Emboutissage profond.
- Thermoformage.
- Emaillage.

1.6 L'organisation de EIMS : ⁹³

L'EIMS possède une structure organisationnelle comprenant de nombreuses directions et services qui sont alignés sur les différents domaines dans lesquels l'entreprise exerce ses activités, c'est comme suit :

1.6.1 La direction générale :

Elle a plusieurs domaines de responsabilité qui se composent d'un ensemble de services :

⁹²<https://www.eimsanitaire.dz> (consulté le 16/04/2022 à 14:00)

⁹³ Documents interne de l'EIMS.

1.6.1.1 Service contrôle qualité :

Il est supervisé par trois employés, à savoir le chef du département et ses assistants, dont la mission est de surveiller la qualité requise des produits tout au long des étapes de classification et de vérifier leur conformité aux spécifications requises, ainsi que leur acceptation pour la vente, sans négliger les matières premières utilisées. Il convient de noter que l'entreprise est certifiée ISO 9001/2008.

1.6.1.2 Service sécurité et prévention :

Est composé d'agents de sécurité répartis en équipes travaillant jour et nuit pour garantir la sécurité de l'unité. Une autre équipe est chargée de surveiller la sécurité des travailleurs sur la chaîne de production en veillant à ce qu'ils portent les vêtements de travail appropriés, des chaussures spéciales, des gants, des masques et des lunettes pour éviter toute contamination aux yeux et aux mains.

1.6.2 La direction de l'administration et de finances :

1.6.2.1 Le service de la gestion des ressources humaines et les affaires juridiques :

Le travail de ses membres est centré sur trois employés, le chef du service dont la mission est de coordonner les différentes fonctions clés, et de représenter l'entreprise devant les autorités administratives judiciaires et les employeurs. Quant à la gestion des employés et des salaires, sa mission est de surveiller l'activité quotidienne des employés, du début à la fin, y compris les congés, la préparation des feuilles de paie et des avantages. En ce qui concerne la gestion sociale, elle s'occupe des aspects sociaux des employés tels que l'assurance et la sécurité sociale, ainsi que le domaine public.

1.6.2.2 Le Service de gestion des employés :

Il est responsable de l'organisation et de la gestion des employés ainsi que des affaires administratives. Le chef du service émet des ordres tels que les sanctions, la détermination des congés annuels, des avantages, des promotions et de la formation des employés. De plus, l'entreprise gère les ressources humaines telles que la nomination des travailleurs, la surveillance administrative des absences, le licenciement, le versement des salaires, des primes et des allocations jusqu'à la retraite. Le service de gestion des employés se compose de trois branches :

- ❖ La branche de la gestion qui contient tous les dossiers liés aux travailleurs.
- ❖ La branche des salaires et des traitements.

- ❖ La branche sociale qui sert d'intermédiaire entre les organismes sociaux externes et les travailleurs de l'unité et s'occupe de la sécurité sociale (CNAS).

1.6.2.3 Le service de la comptabilité et de la finance :

Ce service enregistre toutes les entrées et les sorties de l'entreprise, que ce soit des matières premières ou des investissements en espèces dans ses propres comptes. Il se divise en plusieurs aspects : la caisse, la banque, les achats, les ventes, les services, les salaires et les investissements. Ces aspects sont ensuite traduits en fin d'année en un bilan et des analyses comptables pour chaque compte, où les chiffres sont conformes à l'inventaire (matières premières), la banque, la caisse et l'inventaire en fin d'année. Il se divise sur trois branches :

- ❖ La comptabilité financière enregistre toutes les entrées et sorties de l'entreprise et produit des états financiers annuels.
- ❖ La comptabilité analytique calcule les coûts des produits et services et les répartit en fonction de pourcentages ou d'heures.
- ❖ La comptabilité générale comprend un chef de service qui supervise toutes les activités de comptabilité et signe les chèques pour les dépenses et les revenus, ainsi qu'un comptable principal qui répartit les tâches et prépare les états financiers finaux avec l'aide d'autres employés. Enfin, l'analyse financière permet de diagnostiquer la situation financière de l'entreprise en utilisant différentes techniques d'analyse de données historiques et de planification pour prendre des décisions éclairées.

1.6.3 Direction de production et de l'exploitation :

Elle est Spécialisée principalement dans la surveillance du processus de production et de son cycle de production, à partir de son entrée dans l'usine en tant que matière première, jusqu'à ce qu'il devienne un produit fini. Ce secteur comprend quatre lignes à travers deux ateliers de production, ainsi qu'un service de maintenance spécialisé dans la maintenance et la réparation des équipements de production de l'entreprise.

1.6.3.1 Atelier d'emboutissage :

Dans cet atelier, le produit prend sa forme appropriée en passant par trois étapes de production :

- La première ligne contient une presse de grande taille jusqu'à 1600 tonnes et une presse de taille moyenne jusqu'à 600 tonnes spécialisée dans la production de baignoires. Le contrôle de l'adhérence des pièces secondaires facilite le processus de levage des pièces forgées.

- La deuxième ligne contient trois presses spécialisées dans la production des autres produits :
 - La première presse d'une capacité de 600 tonnes.
 - La deuxième presse d'une capacité de 500 tonnes.
 - La troisième presse d'une capacité de 315 tonnes.
- La troisième ligne est spécialisée dans la fabrication de petites pièces telles que les pieds de baignoire.

1.6.3.2 Atelier d'émaillage :

Sa mission est de compléter le travail de l'atelier précédent. Il contient la quatrième ligne pour le nettoyage et le travail se fait en deux niveaux :

- Lorsque la pièce arrive de l'atelier d'emboutissage, elle est nettoyée des huiles et de la rouille et préparée pour le premier processus de revêtement (revêtement noir).
- Après le premier revêtement, la marchandise est séchée puis repassée pour obtenir la couleur désirée. Après le deuxième séchage, la pièce devient un produit fini et est placée directement dans des palettes en bois d'une capacité de 20 pièces

Le département de production comprend divers équipements tels que des fours, des freins, des compresseurs, des ascenseurs, et a une capacité de production estimée à environ 500 pièces par jour. Il y a des travailleurs et des chefs de service dans ce département.

1.6.3.3 Le service de maintenance :

En raison de la nature de son travail, ce service est en étroite relation avec les différents services de l'entreprise, car il est chargé de la maintenance de tous les investissements en équipements et outils, ainsi que de l'intervention en cas de pannes (réalisation de schémas pour les machines normales et électriques).

1.6.4 La direction technique commerciale :

1.6.4.1 Le service commercial :

Il est principalement axé sur la distribution des produits à travers différents points de vente, en vendant en gros et au détail en fonction du nombre d'employés appartenant à ce service, à savoir :

- Le chef du service, responsable de la recherche de clients ;
- Le chef de succursale de vente ;
- Le responsable de la gestion des stocks et de la distribution.

Le prix de vente est déterminé en fonction du prix d'achat des matières premières, y compris les coûts supplémentaires et une marge bénéficiaire comprise entre 10% et 25%.

1.6.4.2 Le service achats et approvisionnements :

La mission principale de ce service est de fournir et stocker à l'entreprise les matières premières nécessaires à la production, les missions de ce service seront bien détaillées dans la prochaine section.

1.7 Analyse SWOT de l'organisation de l'EIMS :

Durant notre stage pratique au sein de cette entreprise, nous avons collecté un peu de données auprès des employés. Nous avons ensuite réalisé une analyse SWOT afin de mieux comprendre certains aspects internes et externes qui peuvent impacter la performance de cette entreprise.

Tableau 05 : l'analyse SWOT de l'EIMS

Forces	Faiblesses
• Possession d'équipements et de matériels rares et coûteux, permettant de produire des produits de haute qualité. • Production de produits de haute qualité, ce qui peut garantir la satisfaction des clients et augmenter leur fidélité. • Capacité de stockage suffisante, permettant de gérer efficacement les stocks de produits finis et de matières premières. • Une équipe de travail qualifiée et expérimentée, qui peut contribuer à maintenir la qualité de ses produits et services. • 40 ans d'expérience dans l'industrie, ce qui peut apporter une crédibilité et une expérience appréciée des clients.	• Des coûts élevés de production en raison de la nature des équipements et des matériels utilisés, ce qui peut limiter la compétitivité de l'entreprise. • Manque de diversification des produits fabriqués depuis la création de l'entreprise, ce qui peut limiter la croissance future de l'entreprise. • Faible utilisation de nouvelles technologies de gestion d'entreprise telles que les logiciels de gestion intégrée, ce qui peut entraîner une inefficacité dans les processus de gestion.

• Une bonne réputation sur le marché, qui peut renforcer la confiance des clients dans l'entreprise et sa capacité à livrer des produits de haute qualité. • Une capacité de production suffisante pour répondre aux demandes des clients, ce qui peut aider à maintenir sa part de marché.	
Opportunités	Menaces
• Politique gouvernementale pour la consommation et l'utilisation des produits nationaux et locaux, ce qui peut aider à augmenter la demande pour les produits de l'entreprise. • Certification ISO 9001 pour la qualité des produits, ce qui peut être un avantage concurrentiel et aider à attirer de nouveaux clients. • Service de sous-traitance garantissant la satisfaction des clients, ce qui peut renforcer la réputation de l'entreprise et augmenter la fidélité des clients. • La possibilité de collaborer avec d'autres entreprises pour partager des connaissances et des ressources, ce qui peut aider à renforcer la position de l'entreprise sur le marché. • La possibilité de développer de nouveaux produits pour répondre à la	• Un manque de pièces de rechange pour le matériel de production peut entraîner des interruptions dans la production, ce qui peut affecter la satisfaction des clients et la rentabilité de l'entreprise. • Une diminution de la demande sur le marché des matériaux sanitaires due à la baisse des projets de construction en Algérie • Une augmentation des prix des matières premières peut augmenter les coûts de production, ce qui peut réduire les marges bénéficiaires de l'entreprise. • Une concurrence accrue du secteur privé peut limiter la part de marché de l'entreprise, ce qui peut affecter sa rentabilité et sa croissance future.

demande du marché, ce qui peut aider à diversifier sa gamme de produits et à stimuler la croissance.	
--	--

Source : élaborer par nos soins à partir des données internes de l'entreprise

Section 02 : La Fonction achat et approvisionnements de l'EIMS :

Dans cette section, nous allons nous concentrer sur l'achat et l'approvisionnement au sein de l'EIMS. Nous aborderons la politique d'achats ; les missions et les objectifs, les procédures d'achat et les principaux fournisseurs de l'entreprise, afin de mieux comprendre cette fonction et son importance au sein de l'organisation.

2.1 La politique achats et approvisionnement de EIMS⁹⁴ :

2.1.1 Les missions de la politique achats et approvisionnement :

Sa mission principale est de fournir à l'entreprise les matières premières nécessaires à la production, telles que la tôle et l'émaux, l'achats les articles ou matières incorporés dans les produits commercialisés par l'entreprise, l'achats d'équipement de production, de mesure et de surveillance et prestations associées à ces équipements et d'autres matériaux spécifiques à l'administration. Il s'appuie sur des fournisseurs locaux (fourniture de bois, d'huiles, de produits chimiques) ainsi que sur des sources externes en provenance de la France, de l'Allemagne et de l'Italie. Ce département est supervisé par le chef du département des achats, le gestionnaire des stocks, et quatre travailleurs. Il contient trois entrepôts:

- un entrepôt général pour l'entreprise, qui contient des matériaux peu ou pas utilisés.
- un entrepôt pour toutes sortes de matières premières.
- un entrepôt pour les pièces de rechange et les moyens de transport (camions et voitures).

Le département de gestion des stocks est chargé de surveiller le mouvement des stocks et de préparer des rapports quotidiens à ce sujet.

Le service des achats est chargé de préparer la demande d'achat après réception de la demande d'approvisionnement du gestionnaire de stocks.

Le service achats est aussi responsable de l'élaboration et de la mise à jour de la liste des Fournisseurs de l'entreprise. Il est chargé de se tenir à l'écoute du marché et d'introduire de nouveaux fournisseurs pour répondre à des besoins technologiques ou autres.

⁹⁴ Documents interne, service achats EIMS.

Une fois identifié, tout nouveau fournisseur est évalué. Le couple produit / fournisseur est éventuellement qualifié par les Achats / Qualité / Etudes suivant le procédure achats.

La politique du service des achats repose sur plusieurs facteurs qui lui permettent d'atteindre ses objectifs : la politique du produit, la politique d'approvisionnement, la politique des prix et la politique de communication :

- La politique du produit consiste à effectuer des recherches et du développement technologique sur les produits à acheter.
- La politique d'approvisionnement étudie la politique des fournisseurs pour s'assurer que les matières premières sont achetées auprès de fournisseurs fiables.
- La politique des prix nécessite une bonne connaissance des prix du marché, des conditions financières appliquées par tous les fournisseurs, et même l'analyse de la valeur.
- La politique de communication : Cette politique implique de stimuler l'offre en utilisant différents moyens tels que les salons, les guides de produits et les brochures. Le service des achats peut organiser des événements pour rencontrer les fournisseurs et les clients potentiels afin de mieux comprendre les tendances du marché et les exigences des clients.

En ce qui concerne la politique de réapprovisionnement de stocks de matières premières la date et la quantité sont des variables très importantes dans cette politique pour cela nous pouvons citer les trois politiques de base de réapprovisionnement de stocks de EIMS ;

- Date fixe et quantités variables
- Date fixe et quantités fixes
- Date variable et quantités variables (utilisée dans les cas où la matière première n'est pas conforme, elle est rarement utilisée)

2.1.2 Les objectifs de la politique achats et approvisionnement de l'EIMS :

Parmi les objectifs de la politique achats et approvisionnement de EIMS nous citons :

- Garantir la disponibilité des matières premières et équipements nécessaires pour la production
- Chercher à améliorer l'efficacité des achats en veillant à ce que les coûts soient optimisés en fonction du budget annuel alloué.
- L'homologation des fournisseurs
- Assurer le respect des délais de livraison

- L'élaboration et la mise à jour des listes de fournisseurs
- L'identification et l'évaluation des nouveaux fournisseurs
- Une gestion efficace des stocks

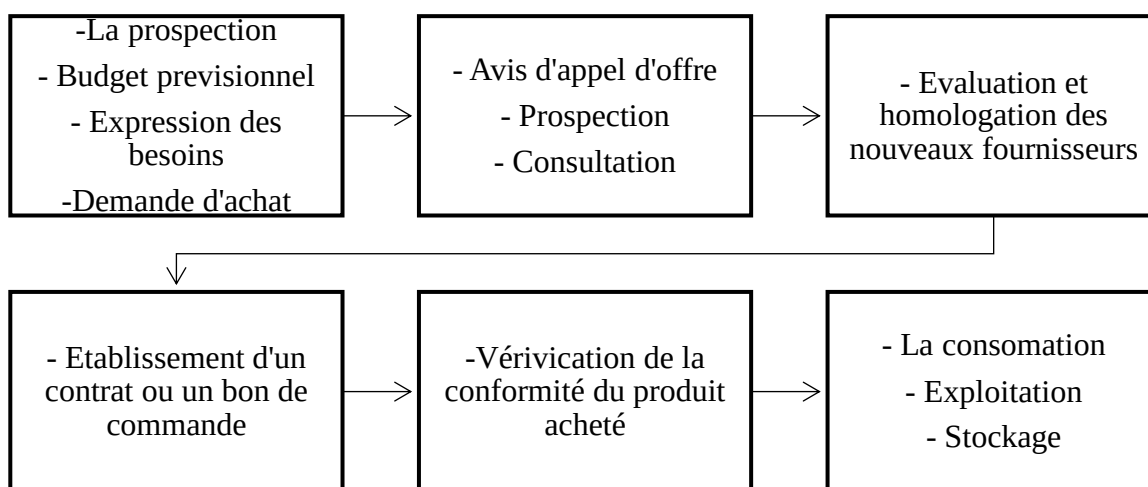
2.2 Les procédures des achats de l'EIMS :⁹⁵

2.2.1 **Objet et Domaine d'application :**

- **Objet :** Cette procédure définit les règles et dispositions à respecter pour tout acte d'achat et délimite les responsabilités de chaque intervenant. Elle décrit le processus d'Evaluation et de Sélection des fournisseurs.
- **Domaine d'application de la procédure**

Cette procédure s'applique à tous les produits nécessaires au fonctionnement de l'entreprise. Il s'agit notamment des Matières premières et auxiliaires, Composants, Fournitures de bureau, Produits d'entretien, Investissements (équipements, service, etc.), Outillage et pièces de rechange, Services (formation, location d'engins, etc.).

Figure 05 : le processus achats de l'EIMS :



Source : Document interne, Service achats de l'EIMS

2.2.2 **Le contenu :**

2.2.2.1 **L'identification et la qualification des nouveaux fournisseurs :**

2.2.2.1.1 **L'identification de nouveaux fournisseurs**

La recherche de nouvelles sources d'approvisionnement doit être une préoccupation permanente des acheteurs. Celle-ci peut s'opérer au niveau des :

- Foires, salons spécialisés etc. ;

⁹⁵ Documents interne de l'entreprise, service achats.

- Appels d'offres ouverts ;
- Délégations commerciales au niveau des Ambassades etc.

2.2.2.1.2 L'Evaluation préliminaire

L'acheteur transmet systématiquement le questionnaire d'évaluation préliminaire des fournisseurs aux nouvelles sources identifiées.

A la réception, ce questionnaire est examiné par les structures Achats, Technique et Qualité. Les résultats de l'analyse sont consignés sur un Procès-Verbal signé par l'ensemble des participants.

Si les résultats du questionnaire sont favorables, une visite technique ou un audit peut être envisagé. Dans ce cas précis, la structure Achats prend les dispositions nécessaires pour le bon déroulement de cette visite.

Si les fournisseurs présentent des résultats favorables (questionnaire et visite audit) un échantillon est exigé. Tout refus d'envoi d'échantillon entraîne systématiquement le rejet de fournisseur, sauf si la création préalable d'outillage est nécessaire. Dans ce cas, le fournisseur s'engagera à réaliser une présérie conformément au cahier des charges de l'entreprise.

2.2.2.1.3 Le Traitement de l'échantillon :

Le traitement de l'échantillon est assuré conformément à la procédure d'homologation des échantillons, Si les résultats ne sont pas concluants, le fournisseur est rejeté. Par contre si l'échantillon est Homologué une présérie peut s'avérer nécessaire.

2.2.2.1.4 La Présérie :

A l'issue des résultats de la présérie, consignés sur un Procès-Verbal, le fournisseur peut être Qualifié ou rejeté. Le fournisseur qualifié est intégré dans la liste des fournisseurs qualifiés. Afin d'assurer un suivi rigoureux de ce fournisseur, un dossier reprenant les renseignements Essentiels et les résultats qualité de chaque livraison doit être ouvert.

Les prescriptions de classement et d'archivage doivent être scrupuleusement respectées.

2.2.2.1.5 La Déqualification de fournisseur :

Un fournisseur qualifié peut être déqualifié pour :

- Non-respect des engagements contractuels en terme de coûts, de qualité et de délais ;
- Prise en charge tardive des doléances de l'entreprise pouvant aller jusqu'à déstabiliser les niveaux de stocks (stock alarme) ;
- Arrêt d'activité du fournisseur pendant 12 mois ;

Les achats informent immédiatement le fournisseur de sa déqualification et peuvent suspendre Eventuellement les livraisons à venir. Ce dernier est retiré de la liste des fournisseurs de l'entreprise.

La déqualification doit être suffisamment argumentée et notifiée au fournisseur.

2.2.2.1.6 Le Suivi des fournisseurs :

La structure Achats est chargée du suivi et de la gestion des dossiers fournisseurs, d'achat et des diverses listes. La structure Gestion des Stocks Réception Quantitative informe, par courrier, les achats de toutes les réclamations relatives à la livraison (emballage défectueux, dégâts de transport, écart de quantité, stockage irrationnel, problème de nombreuse manutention...).

2.2.2.2 La sélection des fournisseurs :

2.2.2.2.1 L'Expression des besoins :

Sur la base du programme de production mensualisé et des nomenclatures "produits", les besoins bruts sont déterminés par la structure Production. Ces besoins bruts sont communiqués à la structure achats qui calcule les besoins nets sur la base de:

- Des stocks "Ateliers" que l'Ordonnancement doit communiquer
- Des stocks "magasins" communiqués par la gestion des stocks
- Des en cours de livraison (reliquats de commandes Ou de contrats, dossiers Transit. En Cours de réception ...) suivis par la structure Achats.

Les besoins nets ainsi calculés, donnent lieu à l'édition soit:

- D'un avis d'appel d'offre national et international
- D'une consultation restreinte.

Note : pour toute marchandise ne rentrant pas dans le processus de fabrication les besoins non exprimé sous d'autres paramètres : la demande d'achat.

2.2.2.2.2 La Consultation :

Tout contrat ou commande dont le montant est égal ou Inférieur à huit millions de dinars (8.000.000 DA) pour des prestations de travaux ou de fournitures, et quatre millions de dinars (4.000.000 DA) pour des prestations d'études ou de services, ne donne pas lieu, obligatoirement, à passation de marché au sens du Décret présidentiel n° 10-236 du 28 Chaoual 1431 correspondant au 7 octobre 2010 portant réglementation des marchés publics.

Les commandes visées ci-dessus, dûment détaillées, doivent faire l'objet d'une consultation d'au moins trois (3) prestataires qualifiés, pour le choix de la meilleure offre, en termes de qualité et de prix.

Compte tenu du caractère spécifique des composants et matières utilisés dans les processus de fabrication des produits pour lesquels une homologation est nécessaire, les appels d'offres se feront sous forme de consultations sélectives qui doit s'adresser à un minimum (03) candidats présélectionnés, dans le cas où le nombre de soumissionnaires présélectionnés est inférieur à (03), le service achats doit relancer l'appel à la présélection conformément aux dispositions de l'article 31 du décret portant Réglementation des marchés publics cité précédemment.

A la réception des Demandes d'Achat, transmises par la structure Gestion des Stocks, le Service Achats procède au lancement des consultations sur la base de fiches techniques produit (en référence à la norme) ou des nomenclatures de composants.

La consultation doit obligatoirement être accompagnée, des pièces suivantes :

- La déclaration de probité
- La lettre de soumission,
- La déclaration à souscrire.
- L'offre financière.
- L'offre technique.
- L'offre ne peut être recevable que si les documents suscités sont bien renseignés (datés et signés par le soumissionnaire).

Dans le cas d'une consultation restreinte, la structure Achat élabore des Demandes d'Offres (consultations ou appels d'offres) ; accompagnées des fiches techniques, plans ou cahier des charges.

2.2.2.2.3 L'Ouverture des Plis et évaluation des offres :

La commission Ouverture des plis et évaluation des offres examine les offres reçues et le responsable des achats (membre de la commission) est chargé d'élaborer un tableau comparatif des offres (TCO) qu'il présente à la commission, les décisions retenues seront consignées sur le procès-verbal de la commission.

2.2.2.2.4 La Sélection :

Le fournisseur retenu est celui dont l'offre est la plus avantageuse en terme de qualité, de coûts, et de délais

Quant aux nouveaux fournisseurs, ils feront l'objet d'une évaluation en vue d'une qualification conformément à la présente procédure.

Note : Lorsque les offres commerciales proposées par les fournisseurs sont égales, le fournisseur Qualifié est prioritaire pour la passation du marché.

Une dérogation exceptionnelle peut être accordée à un nouveau fournisseur, dont l'échantillon est préalablement homologué, pour une quantité partielle des besoins exprimés.

Cette dérogation peut être accordée par le directeur de l'entreprise sur demande du responsable de la structure « Achats » dûment justifiée.

2.2.2.2.5 La Vérification :

Le PV de la commission d'évaluation des offres (CEO) et les visas de ses membres constituent une revue de contrat.

Les concernés doivent veiller à ce que les documents d'achats soient de la dernière édition (fiche technique, plans,)

Une remarque importante : Dans le cas d'un gré à gré dûment justifié par :

- Un achat urgent de pièce de rechange ayant entraîné un arrêt de production.
- Une pièce spécifique réalisée par un fournisseur unique.

La structure achats peut recourir à un achat direct sans passer par le TCO. Cette opération concerne un lot limité de pièces et ne peut être réalisée sans l'aval direct du président directeur général de l'entreprise.

2.2.2.2.6 La Confirmation de la commande :

Après visas de la Commission, l'acheteur procédera et c'est en fonction du montant, à l'établissement d'un Bon de commande ou d'un Contrat en six (06) exemplaires, qu'il doit enregistrer.

Les exemplaires sont dispatchés comme suit :

- L'original ainsi que l'accusé à envoyer au Fournisseur
- Deux (02) exemplaires aux structures Finances et Comptabilité
- Un (01) exemplaire à la structure « Gestion et stocks »
- Un (01) exemplaire pour classement au service Achats.

2.2.2.2.7 Le Suivi et L'Exécution de la commande ou du contrat :

L'acheteur doit faire confirmer par le fournisseur, le lancement en fabrication de la Commande ou du contrat pour s'assurer des délais de livraisons convenus. À l'embarquement.

L'acheteur doit disposer des informations ci-dessous, pour contracter la police d'assurance et procéder à l'ouverture du dossier transit (enregistrement des postes expédiés, factures) :

- Date d'expédition ;
- Montant de l'expédition ;

- Poids brut ;
- Poids net
- Nombre de colis (containers, caisses, palettes etc.)
- Nom du bateau ;
- Port d'embarquement et de débarquement ;
- Numéro du vol (expédition aérienne)
- Numéro de la lettre de transport aérien ; Aéroport d'embarquement et de débarquement.

La première formalité est matérialisée par l'établissement d'un « Avis d'aliment » en quatre (04) exemplaires, dispatchés comme suit :

- Un (01) exemplaire pour l'Organisme Assureur (original)
- Un (01) exemplaire pour la comptabilité ;
- Deux (02) exemplaires pour classement dans le dossier.

2.2.2.2.8 Le Paiement :

En fonction des modalités de paiement arrêtées et décrites ci-dessous ; les factures peuvent être réglées soit :

- Paiement cash :
- On entend par paiement cash, tout règlement par :
- Virement bancaire ;
- Remise documentaire ;
- Lettre de crédit payable à vue.
- Chèque (achats locaux)

Dans ce cadre l'acheteur se conforme à chaque exigence des modalités de paiement arrêtées (ex : domiciliation et la rédaction de la Demande d'ouverture de la lettre de crédit (L/C).

- Paiement à crédit

On entend par paiement à crédit tout règlement à terme:

- Financement (crédit fournisseur ou acheteur): Dans ce cadre l'acheteur transmettra aux structures Finances et Comptabilité deux (02) copies de contrat, pour le montage financier.
- Traite acceptée à terme.

2.2.2.2.9 Les Documents achats :

Le paiement d'un achat s'effectue sur la base de documents repris ci-après, à transmettre aux Finances et comptabilité.

▪ **Achat local :**

- Facture originale avec la mention "vu bon à payer", visée par le responsable de la structure;
- Bulletin de réception (BR) transmis par la structure Gestion et stocks
- Copie du Bon de commande (BC) ou contrat.

▪ **Achat importation :**

- Facture définitive domiciliée originale, avec la mention "vu bon à payer" visée par le responsable de la structure;
- Un (01) Bulletin de réception (BR) transmis par la structure Gestion et stocks
- La Déclaration en douane (D.U).
- La liste de colisage
- Les certificats de conformité
- L'avis d'aliment
- Les factures de prestations

2.2.2.2.10 Le Transit et Dédouanement (opération sous traitée) :

A l'arrivée des marchandises au port ou à l'aéroport, le "Transit" procède à l'échange des documents, par le paiement du Fret et des Frais de débarquement et planifie les opérations d'enlèvement.

Pour la mise en consommation de la marchandise, le Transit procède à son dédouanement, conformément à la réglementation en vigueur.

Les documents requis pour le dédouanement, sont les suivants:

- Certificat d'origine;
- Facture définitive domiciliée;
- Liste de colisage;
- Connaissance endossé par la banque;
- Lettre de transport aérien avec le bon de cession bancaire
- Note de détail :
- Déclaration d'exportation (EX - 1)
- Certificat de conformité.

Pour les marchandises en provenance des pays de l'union Maghrébin Arabe (UMA), le Dédouanement peut s'effectuer aux frontières.

2.2.2.2.11 La Réception des marchandises :

▪ **Composants et Matières premières**

La réception des composants et Matière Premières se fait selon les procédures spéciales

- Pièces de rechange et outillage

L'opération se fait par la structure utilisatrice, Par l'établissement d'un Bulletin de réception (BR) en 03 exemplaires ventilés comme suit :

- Un (01) exemplaire à la structure Finances et comptabilité
- Un (01) exemplaire à la structure Achats ;
- Un (01) exemplaire pour classement.

- Equipements de production

Il y a lieu de se référer aux clauses contractuelles.

- Réception provisoire ;
- Garantie ;
- Réception définitive.

- Produits dangereux

Avant Expédition, l'acheteur établit une Lettre d'engagement dûment visée par la capitainerie du port et l'armateur, autorisant le chargement du produit.

Ce document établi en cinq (05) exemplaires est ventilé comme Suit :

- Un (01) exemplaire au fournisseur ;
- Un (01) exemplaire au transitaire ;
- Un (01) exemplaire pour classement dans le dossier ;
- Un (01) exemplaire pour la capitainerie ;
- Un (01) exemplaire pour l'armateur.

A l'arrivée au port d'embarquement le produit est enlevé sous palan.

Le transport se fera par les moyens appropriés avec le strict respect des consignes de sécurité

2.2.2.2.12 Cas de sinistre :

On entend par sinistre, tout dommage subi par la marchandise lors de sa manipulation au chargement, transport et déchargement.

Le dommage peut s'étendre au vol, disparition ou toute autre avarie prévue dans le contrat d'assurance.

Des constatations par le transitaire d'un dommage sur une marchandise, il est fait appel à un expert, pour une évaluation sommaire du dégât (procès-verbal minute).

Après évaluation définitive du dégât, un « dossier sinistre » est constitué par la structure Achats et transmis à l'assurance, pour remboursement.

Le dossier sinistre est constitué de documents ci-après :

- Facture d'achat ;
- Connaissance et/ou lettre de transport aérien ou lettre de voiture (CMR) ;
- Avis d'aliment ;
- Procès-verbal de l'expert ;
- Liste de colisage
- Note d'honoraires de l'expert.

2.3 Les principaux fournisseurs de l'EIMS :

Afin de mieux comprendre la provenance des matières premières utilisées par l'EIMS, nous avons dressé un tableau des principaux fournisseurs par nature de matière première et par pays d'origine. Le marché fournisseur de l'EIMS est très varié en termes de produits et de fournisseurs. L'entreprise traite avec plus de 20 fournisseurs, tant locaux qu'étrangers. Parmi ces fournisseurs, certains sont considérés comme des partenaires de développement stratégiques, car ils travaillent avec l'entreprise depuis de longues années et connaissent parfaitement ses besoins. C'est notamment le cas de l'entreprise française FERRO.

Dans les achats de l'EIMS, certaines matières premières sont considérées comme stratégiques car elles ont une incidence sur la sécurité, la fonctionnalité et le coût des produits fabriqués.

Par exemple, la tôle est un matériau en acier fin utilisé pour la fabrication de divers composants. L'email (émaux) est une couche de verre vitrifié appliquée à des surfaces en métal pour améliorer leur résistance à la corrosion et à l'usure. Les plaques ABS sont des plaques de plastique rigide choisi pour sa durabilité, sa résistance aux chocs et aux rayures, et sa facilité de moulage. La mousse est utilisée pour la fabrication de rembourrage et d'isolation.

Les fournisseurs de ces matières premières sont étrangers, comme TOLCOLOR, Ferro et SIRETEK. D'autres types de matières premières sont également nécessaires à la production, comme le bois, le carton, les huiles, les acides, les produits chimiques et la quincaillerie. Le marché de ces matières premières est souvent national.

En somme, ce tableau des principaux fournisseurs nous permet de mieux connaître la provenance des matières premières utilisées par l'EIMS.

Tableau 06 : les principaux fournisseurs de l'EIMS

La nature de la matière achetée	Le Fournisseur	Pays D'origine
La tôle	TOLCOLOR	FRANCE

La tôle	ASERMETAL	FRANCE
L'émaux (l'email)	FERRO	FRANCE
L'émaux (l'email)	WENDEL	ALLEMAGNE
Plaque ABS	SIRTEK	ITALIE
Plaque ABS	IPTECH	ITALIE
Plaque ABS	DECOPLAST	ALGERIE (BLIDA)
La mousse	SIRTEK	ITALIE
Le bois	COMBOIS	ALGERIE (BLIDA)
Le bois	SOCOMI	ALGERIE (BLIDA)
Le bois	GENERABOI	ALGERIE (BOUMERDES)
Les huiles	EXOL	ALGERIE (ORAN)
Les huiles	GENERALE LUBRIFIANTS	ALGERIE (BEJAIA)
Les huiles	AMANHUILE	ALGERIE (ORAN)
Les huiles	NAFTAL	ALGERIE (AIN DEFLA)
Les Acides et produits chimiques	CONDIPROCH	ALGERIE (BOUMERDES)
Les Acides et produits chimiques	CONTIS	ALGERIE (ALGER)
Le carton	ECO EMBALLAGE	ALGERIE (BLIDA)
Le carton	UNIFEC	ALGERIE (AIN TEMOUCHENT)
La quincaillerie	DIVERS FOURNISSEURS	ALGERIE

Source : élaboré par nos soins, à partir des données du service achats de l'EIMS

Section 03 : Méthodologie, et résultats de l'enquête.

Cette section a comme objectif de dévoiler les résultats de notre enquête de terrain, ainsi que la méthodologie de travail suivi dans la collecte des données.

3.1 Présentation de l'enquête

Dans le but d'atteindre notre objectif de recherche et de répondre de manière satisfaisante à notre problématique, et pouvoir vérifier le bienfondé de nos hypothèses, nous avons fait appel à une étude qualitative sur le terrain. Vu le caractère qualitatif de nos variables.

Nous avons collecté les données, en effectuant des entretiens individuels avec les responsables du département achats et des approvisionnements de **EIMS**. L'outil le plus adapté dans cette démarche est sans doute le guide d'entretien. En effet nous avons réalisé des entretiens semi-directif avec les spécialistes du domaine des achats, pour obtenir des données pertinentes et fiables.

3.1.1 L'objectif de l'enquête :

L'objectif principal de notre enquête est de vérifier les hypothèses que nous avons formulées dans le cadre de notre recherche. Cette enquête nous permet, après l'analyse des résultats de les confirmer, les ou infirmer.

3.1.2 L'outil de collecte d'informations :

Dans une étude qualitative, l'entretien est l'un des modes principaux de collecte d'informations. Il s'agit d'une méthode qui permet de recueillir des données en obtenant des réponses verbales directes de la part des participants.

Selon **Madeleine GRAWITZ** : «L'entretien de recherche est un procédé d'investigation scientifique, utilisent un processus de communication verbale, pour recueillir des informations, en relation avec le but fixé »⁹⁶

Nous avons choisi l'entretien semi-directif comme méthode de collecte d'informations pour notre étude qualitative.

Cela signifie que nous avons préparé des questions à poser de manière orale aux responsables du département des achats et des approvisionnements de l'**EIMS**. Cette méthode nous permettra de recueillir des informations précises et directes sur leurs expériences et opinions en lien avec notre recherche.

3.1.3 Les profils des Interviewés :

Nous avons réalisé des entretiens avec les responsables du département achats pour obtenir des informations précises et pertinentes ayant un lien direct avec nos objectifs de recherche. Nous avons interrogé trois individus avec une expérience confirmée dans l'EIMS, à savoir :

- Le chef du service des achats et approvisionnements
- Le responsable des achats étrangers
- Le gestionnaire des stocks

⁹⁶ BOUTIN (Gérard) : *L'entretien de recherche qualitatif*, Presses de l'Université du Québec, 2ème édition, 2019, page 21.

Les entretiens individuels ont été menés en face à face sur une semaine, avec un guide d'entretien contenant un ensemble de questions. Toutefois, ces questions ont été triées et adaptées en fonction de la spécialité de chaque responsable. Chaque responsable a donc répondu aux questions qui étaient pertinentes pour son domaine d'expertise. La durée des entretiens est en moyenne de 30 minutes par enquêté.

3.2 Le guide d'entretien :

3.2.1 La rédaction de guide d'entretien :

Notre guide d'entretien est composé de trois parties (voir annexe 01).

3.2.2 Présentation des résultats de l'enquête :

Après la collecte des données, nous avons passé à l'étape de l'analyse. Dans ce qui suit nous allons présenter les principaux résultats de notre enquête.

3.2.2.1 Les résultats de la Première partie :

➤ Les principaux objectifs de services achat de EIMS :

La fonction achats est une fonction stratégique, la performance de l'entreprise dépend essentiellement de la qualité des résultats enregistrés dans cette dite fonction. De ce fait la fixation des objectifs achats, reste une tâche importante pour les responsables.

Au sein de **EIMS**, le chef de service achats et approvisionnements nous explique que l'objectif principal de cette fonction consiste à fournir à l'entreprise les ressources nécessaires pour la production de biens et de services de qualité, tout en optimisant les coûts. Pour se faire le département achats met en place des processus rigoureux d'homologation pour sélectionner les fournisseurs les plus qualifiés et fiables, garantissant ainsi la qualité des biens et des services achetés pour l'entreprise. De plus, et pour une meilleure optimisation des coûts, des accords d'achats avantageux sont négociés, afin d'obtenir la marchandise avec un bon prix.

L'achat des matières premières et des articles incorporés dans les produits commercialisés par l'entreprise est également assuré. Ce travail joue un rôle crucial pour assurer la compétitivité et la réussite de l'entreprise, en veillant à la disponibilité rentable des ressources nécessaires pour produire des produits et des services de qualité.

➤ L'optimisation des coûts d'achats : une préoccupation majeure pour la fonction achats.

L'optimisation des coûts d'achats reste la préoccupation principale des responsables, car le poids des achats dans le chiffre d'affaire des entreprises ne cesse d'augmenter. Optimiser les coûts d'achats permet aux entreprises d'avoir une marge commerciale intéressante, et un avantage concurrentiel.

Au sein de l'entreprise EIMS, l'optimisation des coûts d'achats est sans doute un objectif principal, selon les déclarations des enquêtés l'optimisation des coûts est avant tout le respect d'un budget prédéfini par le service commercial. Les responsables achats doivent faire tout que les dépenses en achats ne dépassent pas ce budget. Il est nécessaire de prendre en compte que les besoins en matières premières qui sont calculés en fonction d'un programme de production prévisionnel, et d'un budget annuel basé sur les bons de commande émis par le service commercial. En d'autres termes, maintenir l'équilibre financier de l'entreprise tout en garantissant la disponibilité des ressources nécessaires est essentiel. Les responsables doivent donc veiller à ce que les coûts d'achats restent optimisés afin de rester dans les limites du budget et d'éviter des surcoûts inutiles. Cette préoccupation majeure des responsables découle de la nécessité de maximiser les profits tout en assurant la qualité des produits et services offerts par l'entreprise.

➤ **Le prix, un indicateur de performance**

Selon le chef du service achats et approvisionnements de EIMS, trois principaux indicateurs de performance ont été mis en place pour évaluer le service.

- Le taux de réalisation des programmes d'achat est utilisé mensuellement, calculé en divisant le montant réalisé des achats de la période par le montant prévu. Un taux proche de 100% indique que le service est capable de fournir les ressources nécessaires à l'entreprise en temps voulu.
- Le taux d'homologation des fournisseurs est évalué annuellement en comparant le nombre d'échantillons homologués avec le nombre total d'échantillons reçus. Un taux proche de 100% signifie que le service est capable de sélectionner des fournisseurs qualifiés et fiables, garantissant ainsi la qualité des biens et des services achetés pour l'entreprise.
- Le taux de croissance des fournisseurs homologués est mesuré annuellement en calculant le nombre de nouveaux fournisseurs homologués par rapport au nombre total de fournisseurs homologués. Un taux proche de 10% indique que le service renouvelle régulièrement son portefeuille de fournisseurs pour s'adapter aux évolutions du marché.

Sur la base de ces indicateurs, le prix de la marchandise ne semble pas être l'indicateur principal utilisé pour évaluer la performance du service. Cependant, cela ne signifie pas que le prix de la marchandise n'est pas pris en compte du tout, car il peut jouer un rôle important dans la réalisation des programmes d'achat et dans la négociation d'accords avantageux avec

les fournisseurs. Des prix trop élevés peuvent affecter la capacité du service à atteindre ses objectifs d'achat et à réaliser le montant prévu pour la période, ce qui impacte le premier indicateur de performance. De plus, le prix peut également influencer la décision d'homologuer un fournisseur ou de continuer à travailler avec un fournisseur existant, car des prix compétitifs sont essentiels pour assurer la rentabilité de l'entreprise.

➤ **Le prix, un critère de sélection de fournisseurs**

La sélection des fournisseurs est basée sur plusieurs critères, dont l'homologation des fournisseurs qui est le plus important avec un poids de 50 points, suivi du délai de livraison avec un poids de 25 points, et enfin le prix avec également un poids de 25 points. Bien que le prix de la marchandise soit un critère important, il n'est pas le seul pris en compte car l'homologation des fournisseurs est également une priorité. Cependant, étant donné que le budget annuel est limité, il est nécessaire de trouver un équilibre entre le prix et l'homologation des fournisseurs pour satisfaire les besoins de l'entreprise.

➤ **Le prix, composant important des coûts d'achats.**

Le prix de la marchandise peut être considéré comme une contrainte majeure liée aux coûts D'achats, car il peut être un facteur limitant dans le choix des fournisseurs et dans la négociation des accords d'achat. Si les prix sont trop élevés, cela peut affecter la capacité du service à atteindre son objectif achats et à réaliser le montant prévu pour la période. En effet, pour réaliser des économies, il est important de rechercher des fournisseurs qui proposent des prix compétitifs mais, il est également important de prendre en compte la qualité des biens et des services achetés, ainsi que la fiabilité des fournisseurs. Donc, il est souvent nécessaire de trouver un équilibre entre le prix de la marchandise et la qualité et la fiabilité des fournisseurs.

➤ **Les indicateurs de performance achats au sein de l'EIMS**

En tant qu'entreprise industrielle, l'EIMS a comme objectif principal satisfaction de ses clients, en répondant à leurs besoins, à travers des produits d'une excellente qualité, dans les délais convenus, et avec des prix raisonnables. Pour atteindre cet objectif, le service d'approvisionnement est tenu de sélectionner une matière première de haute qualité. Mais ceci paraît une tâche difficile à réaliser, car la qualité implique un prix élevé. Cependant, il est également crucial de respecter le budget d'achat de l'entreprise et les délais convenus. Ainsi, dans certaines situations, l'achat de petites quantités de matériaux de qualité peut constituer une stratégie efficace pour maintenir la qualité tout en respectant le budget. Par conséquent, le classement des indicateurs liés aux coûts d'achats pourrait être le suivant:

1. Qualité des produits achetés
2. Prix des produits achetés
3. Délai de livraison des produits achetés

Le prix reste un critère de sélection crucial après la qualité. Selon les explications des interviewés, il est important de trouver un équilibre entre le prix, la qualité et les délais de livraison, pour pouvoir optimiser les coûts d'achats.

3.2.2.2 Les résultats de la Deuxième partie :

➤ **Délai de livraison : un risque majeur pour l'activité amont d'EIMS**

Le délai de livraison reste un critère important dans les négociations achats, vu les conséquences néfastes liées à sa non réalisation. Un retard de livraison implique un retard dans le processus de production, et un retard dans la livraison des produits finis. Par conséquence, des clients insatisfaits, et une image de marque touchée. Au sein de l'EIMS Le délai de livraison est considéré comme l'une des contraintes majeures pour le service achats et approvisionnements, aux côtés des prix de la marchandise et de la qualité. D'après les explications des enquêtés, le non-respect des délais de livraison peut avoir un impact négatif sur la performance de l'entreprise, en particulier sur la satisfaction des clients internes, tels que le service de production.

Il est donc important que le service achats et approvisionnements travaille en étroite collaboration avec les fournisseurs pour garantir des délais de livraison optimaux, tout en respectant les exigences de qualité et de coûts de l'entreprise.

➤ **Les retards de livraison : les fournisseurs sont-ils les seuls responsables ?**

Les fournisseurs ne sont pas les seuls responsables des retards de livraison. Il existe plusieurs autres facteurs qui peuvent affecter la livraison en temps voulu des marchandises ou des matières premières. Les responsables achats interviewés expliquent que les problèmes de transport sont l'un des principaux facteurs pouvant causer des retards de livraison, il est donc essentiel que le service des achats et de l'approvisionnement travaille en étroite collaboration avec les transporteurs pour minimiser ces problèmes, et trouver des solutions en cas de retard. En plus des problèmes de transport, il peut également y avoir des problèmes internes au sein de l'entreprise qui peuvent entraîner des retards de livraison.

En résumé, bien que les fournisseurs jouent un rôle crucial dans le respect des délais de livraison, il est important de reconnaître qu'il peut y avoir d'autres facteurs, tels que les problèmes de transport ou les problèmes internes à l'entreprise, qui peuvent également affecter la ponctualité des livraisons. La collaboration entre les différentes parties prenantes, y

compris les fournisseurs, les transporteurs et les services internes, est essentielle pour garantir des délais de livraison optimaux.

➤ **Les principales causes de retards de livraison dans les achats locaux et étrangers d'EIMS :**

Pour les **achats locaux** les causes de retards de livraison se résument dans les points suivants :

- Les factures proforma sont des documents établis par les fournisseurs avant l'expédition des marchandises. Elles contiennent des informations détaillées sur les produits, les quantités, les prix et les conditions de paiement. Les factures proforma sont importantes car elles permettent aux acheteurs de connaître à l'avance le coût des marchandises et de préparer le paiement, il peut arriver que certains fournisseurs tentent de ne pas déclarer correctement les factures ou de sous-estimer les montants facturés pour éviter de payer les taxes et les impôts appropriés. En conséquence, les fournisseurs peuvent refuser de fournir des factures proforma à temps pour éviter d'être exposés à un contrôle fiscal. Ils peuvent également refuser de fournir des factures proforma à la dernière minute, ce qui peut retarder la livraison des produits. Cela peut être particulièrement problématique lorsque les matières premières nécessaires sont disponibles auprès d'un nombre limité de fournisseurs. Dans ce cas, il peut être nécessaire de trouver d'autres fournisseurs qui déclarent correctement leurs factures et fournissent des factures proforma à temps, même s'ils sont éloignés géographiquement. Cette recherche de nouveaux fournisseurs peut également entraîner des retards de livraison, car il peut prendre du temps pour trouver des fournisseurs fiables et de confiance.

Quant aux **achats étrangers**, nous pouvons mentionner les points suivants :

- Une réception tardive des documents originaux nécessaires au dédouanement des marchandises importées peut entraîner des retards de livraison et des coûts supplémentaires pour l'entreprise. Lorsqu'une entreprise importe des marchandises, elle doit s'assurer que tous les documents nécessaires sont en place pour faciliter le dédouanement. Ces documents sont essentiels pour prouver l'authenticité des marchandises importées et satisfaire aux exigences réglementaires et commerciales. En cas d'absence ou de retard de ces documents, les marchandises peuvent être retenues à la douane.
- L'expiration de l'autorisation d'importation peut causer des retards de livraison pour les achats étrangers. Lors de l'importation de marchandises depuis un fournisseur

étranger, il est possible que les produits soient soumis à des réglementations d'importation strictes. Si l'autorisation d'importation expire avant l'arrivée des marchandises à destination, les douanes peuvent les bloquer et les maintenir en attente jusqu'à ce que l'importateur obtienne une nouvelle autorisation. Ce processus peut prendre du temps et retarder la livraison des marchandises, ce qui peut avoir des conséquences négatives sur les opérations de l'entreprise.

- Les erreurs dans les documents peuvent causer des retards de livraison : lors de la préparation des documents d'expédition, il peut arriver que des erreurs se produisent, comme des adresses de livraison incorrectes, des quantités de produits erronées ou des documents manquants. Si ces erreurs ne sont pas détectées et corrigées rapidement, cela peut entraîner des retards dans la livraison.
- Le manque d'espace dans le port de destination peut causer des retards : lorsque le port de destination n'a pas suffisamment d'espace pour accueillir tous les navires, ces derniers peuvent devoir attendre avant de pouvoir décharger leurs marchandises, ce qui entraîne des retards importants.
- Problèmes avec les moyens de transport : des pannes mécaniques, des grèves des transporteurs, des accidents de la route, des conditions météorologiques défavorables ou d'autres problèmes imprévus peuvent entraîner des retards dans le transport des marchandises, ce qui provoque des retards dans la livraison.
- Longs délais d'acheminement en raison de la distance : lorsque la distance entre le port de départ et le port de destination est importante, cela peut entraîner des retards dans la livraison, c'est particulièrement problématique lorsque la compagnie de transport doit emprunter des itinéraires qui passent par plusieurs pays, ce qui ajoute encore à la distance parcourue.

➤ Conséquences des retards de livraison sur EIMS

Pendant la crise sanitaire mondiale de COVID-19 en 2020, l'un des fournisseurs d'EIMS localisé en France, était dans l'obligation de travailler avec un effectif réduit et un service minimum pour respecter les mesures de confinement. Malheureusement, ce fournisseur a expédié la marchandise avant d'envoyer les documents originaux nécessaires à l'importation à l'entreprise. Par conséquent, la marchandise est restée bloquée dans le port d'arrivée car l'entreprise ne disposait pas des documents obligatoires. Lorsqu'ils ont finalement reçu les documents originaux, ils ont constaté que l'autorisation d'importation avait expiré, ce qui a

encore retardé la livraison de la marchandise. Cette situation complexe a finalement entraîné une réception très tardive de la marchandise.

- De plus, il est important de souligner que les retards de livraison peuvent également être causés par des besoins non exprimés en temps voulu en raison de problèmes de communication entre les services d'entreprise, notamment entre la production et l'approvisionnement. Cela peut se produire lorsque les informations ne sont pas transmises en temps opportun. Par exemple, si le service de production ne communique pas à temps ses besoins en matériaux au service d'approvisionnement, cela peut entraîner des retards de livraison.
- **Les conséquences de non-respect de délais de livraison de la marchandise sur l'optimisation des coûts d'achats**

Les conséquences du retard de livraison sont multiples, et peuvent avoir un impact significatif sur l'optimisation des coûts d'achat. Voici une liste des conséquences courantes liées aux retards de livraison :

- Arrêt ou retard dans la production : Les retards de livraison peuvent entraîner un arrêt ou un retard dans le processus de production, car les matières premières nécessaires ne sont pas disponibles à temps. Cela peut entraîner une diminution de la productivité et des pertes financières liées à l'arrêt de la production.
- Pertes financières : Les retards de livraison peuvent entraîner des pertes financières pour l'entreprise. Cela peut inclure des coûts supplémentaires liés à la gestion des retards, tels que des frais de stockage, des frais de main-d'œuvre supplémentaires, des pénalités contractuelles, etc.
- Ralentissement des processus de production et de commercialisation : Les retards de livraison peuvent ralentir les processus de production et de commercialisation de l'entreprise. Cela peut entraîner un retard dans la mise sur le marché des produits.
- Non-satisfaction des commandes des clients : Les retards de livraison peuvent entraîner une non-satisfaction des commandes des clients, ce qui peut nuire à la relation avec les clients et à l'image de l'entreprise. Cela peut entraîner une perte de clients et une diminution de la fidélité des clients.

Pour mieux comprendre l'impact des retards de livraison sur l'optimisation des coûts d'achat, prenons un exemple concret. En juillet 2022, les autorités algériennes ont pris la décision d'interdire les opérations d'exportation et d'importation entre l'Espagne et l'Algérie en raison d'un conflit politique lié à la question du Polisario et de la région du Sahara occidental.

Malheureusement, cette décision a eu un impact direct sur l'entreprise, car l'un des fournisseurs utilise un port espagnol pour l'embarquement de leurs marchandises. En conséquence, la marchandise commandée par l'entreprise est restée bloquée dans le port espagnol, entraînant des retards significatifs dans la livraison des produits. Ces retards ont eu des conséquences importantes sur les coûts d'achat. Tout d'abord, l'entreprise a dû supporter des coûts supplémentaires liés à la réexpédition des conteneurs de matières premières depuis le port espagnol vers une autre destination. De plus, le ralentissement des processus de production et de commercialisation a entraîné une baisse du niveau de production et une rupture de stock de matières premières, ce qui a impacté la capacité de l'entreprise à satisfaire les commandes de ses clients.

3.2.2.3 Les résultats Troisième Partie :

➤ Critères de choix du type de transport pour les achats d'EIMS

Concernant les matières premières les principaux critères utilisés pour le choix du type de transport sont les suivants :

- Caractéristiques de la marchandise : Les critères tels que le poids, le volume, la fragilité et la sensibilité aux chocs déterminent les capacités de transport nécessaires pour acheminer la marchandise de manière efficace et sécurisée.
- La distance entre le point de départ et la destination : La distance à parcourir et la destination finale influencent le choix du mode de transport. Par exemple, le transport maritime est généralement préféré pour les achats étrangers en raison de sa capacité à transporter de grandes quantités sur de longues distances.
- Le coût global du transport, y compris les frais d'approche, les droits de douane, les frais de transit, les frais de manutention, etc., est un critère essentiel. Différents modes de transport peuvent avoir des coûts variables en fonction de la nature de la marchandise, de la distance et des frais supplémentaires associés.
- Les délais de livraison souhaités peuvent jouer un rôle dans le choix du mode de transport. Certains modes de transport, comme le transport aérien, sont plus rapides, mais peuvent être plus coûteux.
- La fiabilité et la sécurité du mode de transport sont des critères importants, en particulier pour les marchandises sensibles ou de grande valeur.
- La disponibilité du mode de transport et sa capacité à gérer la quantité de marchandises à transporter sont également des considérations importantes.

➤ Un transport moins risqué, et moins coûteux pour EIMS

Selon les déclarations des responsables achats, le transport maritime est souvent utilisé pour les achats étrangers en raison de ses avantages en termes de coût et de capacité. Il est considéré comme l'un des modes de transport les moins coûteux, surtout lorsqu'il s'agit de transporter de grandes quantités de marchandises sur de longues distances.

Pour les achats locaux c'est le transport routier car le transport routier offre une certaine flexibilité en termes d'itinéraires et de délais de livraison, ce qui peut réduire les risques liés aux retards ou aux interruptions de la chaîne d'approvisionnement. De plus, étant donné que les achats locaux impliquent généralement de plus petites distances, le coût du transport routier peut être relativement moins élevé par rapport aux autres modes de transport, il est noté que l'entreprise EIMS dispose de son propre transport cela peut être privilégié pour les achats locaux en raison de sa disponibilité immédiate. Et il est également possible que quelques fournisseurs offrent gratuitement le transport routier .

➤ Les risques liés au transport de la marchandise (matières premières) :

Ces éléments soulignent les différents risques auxquels l'EIMS est confrontée lors du transport de ses matières premières :

1. Risque d'augmentation des coûts d'approvisionnement et des pertes financières en cas de non-respect des délais convenus, ce qui peut entraîner le paiement de frais de stockage et de surestaries, tels que la surestarie portuaire en cas de non-réacheminement des conteneurs à temps.
2. Risques de sinistres : risques de dommages subis par la marchandise lors de sa manipulation pendant le chargement, le transport et le déchargement, tels que le vol, la disparition ou toute autre avarie prévue dans le contrat d'assurance. Il est important de veiller à la sécurité et à la protection de la marchandise pour éviter les sinistres.
3. Risque de mauvais traitement de la marchandise lors des opérations portuaires, pouvant entraîner une détérioration de sa qualité. Cela peut inclure une manipulation incorrecte, des conditions de stockage inappropriées ou des dommages lors du chargement ou du déchargement.
4. Risque de non-conformité de la commande, par exemple des étiquettes défectueuses, pouvant entraîner des retards, des coûts supplémentaires et des problèmes de qualité.
5. Risques de retards de livraison dus à des problèmes liés aux différents modes de transport, tels que le transport maritime, ferroviaire ou routier. Des pannes de véhicules, des problèmes de circulation ou des grèves peuvent causer ces retards.

6. Risque de retard de livraison en raison de l'engorgement et de la surcharge du port de transition, affectant le mouvement des marchandises.
7. Risque de délais d'acheminement prolongés jusqu'au port de destination, ce qui peut entraîner des retards dans la disponibilité des marchandises pour les clients.
8. Risques liés aux aléas climatiques, tels que les tempêtes ou les intempéries, pouvant entraîner des retards de livraison en raison de conditions météorologiques défavorables et imprévues.

➤ **Le poids des coûts de transport par rapport aux coûts globaux des achats**

Selon les déclarations des responsables achats : Le coût de transport est une partie importante des coûts globaux d'achat. À l'arrivée des marchandises au port ou à l'aéroport, le transitaire s'occupe de l'échange des documents et du paiement du fret et des frais de débarquement. Le transitaire planifie également les opérations d'enlèvement.

Le coût d'achat comprend différents frais tels que les droits de douane, les frais de visite, la restitution du conteneur vide, les frais d'expertise, le fret maritime, le fret terrestre, le dépotage, la manutention et la visite, les frais de transit, les honoraires d'expertise, le gardiennage et le magasinage, l'assurance, les frais de suivi et autres frais.

Il n'est pas possible de donner un pourcentage fixe pour le coût de transport car il varie en fonction de divers facteurs. Cependant, généralement, le coût de transport représente environ 14 % du coût d'achat (entre 10 % et 20 % du coût d'achat de manière générale).

Les procédures portuaires et douanières sont gérées par un transitaire qui travaille en partenariat privé avec un transporteur, selon un contrat et en fonction de la quantité de marchandises à transporter (notamment des conteneurs). Il existe un contrat direct entre le service d'achats et le transitaire, qui comprend les frais de dossier et le contrat de transport. Le transitaire sélectionne le transporteur approprié en fonction d'un barème spécifique.

➤ **L'impact des coûts de transport sur l'optimisation des coûts d'achats :**

D'après les déclarations des responsables : les coûts de transport peuvent toujours avoir une influence négative sur l'optimisation des coûts d'achat. Voici quelques raisons pour lesquelles cela peut se produire :

1. **Augmentation des coûts de transport** : Lorsque les coûts de transport augmentent, cela entraîne une hausse globale des coûts d'achat. Par exemple, l'augmentation des prix des matières premières, l'instabilité du marché, les fluctuations des taux de change ou des problèmes logistiques peuvent contribuer à cette augmentation.

- En 2022, l'entreprise a connu une situation où ses fournisseurs de tôle en France dépendaient de fournisseurs basés en Russie. En raison de la guerre entre la Russie et l'Ukraine, les perturbations dans l'approvisionnement de la tôle ont entraîné une augmentation de son prix, ce qui a eu un impact sur les frais de transport.
 - Un autre exemple pertinent concerne la pénurie de conteneurs maritimes qui s'est produite en 2020 pendant la période de la pandémie de COVID-19. Il y a eu une diminution de l'offre de conteneurs disponibles pour le transport maritime. Cette pénurie a entraîné une augmentation significative des frais de transport maritime, car la demande dépassait l'offre disponible.
2. **Les frais de surestaries et de magasinage** : ils sont des frais supplémentaires qui peuvent avoir un impact important sur les coûts d'achat. Lorsque les marchandises ne sont pas récupérées ou livrées à temps, des frais supplémentaires de surestaries peuvent être facturés. Ces frais sont liés au stockage prolongé des marchandises dans les installations portuaires, ce qui entraîne des coûts supplémentaires. De plus, les frais de magasinage peuvent s'accumuler si les marchandises doivent être stockées pendant une période prolongée. Ces frais supplémentaires peuvent rendre l'achat plus coûteux que prévu, ce qui affecte l'optimisation des achats.

3.2.3 Analyse synthétique de l'enquête :

Après avoir exploré les missions du service achats et approvisionnements d'EIMS, nous avons mené des entretiens avec les responsables achats de l'entreprise afin de mieux comprendre les risques et les contraintes pouvant avoir un impact sur la performance du service. Nous nous sommes intéressés aux contraintes liées au prix, à la qualité et aux délais de livraison. Notre objectif est d'analyser l'impact de ces contraintes sur le service achats, ce qui nous permet de répondre à notre problématique de recherche, et vérifier nos hypothèses. Dans ce qui suit nous allons exposer nos principaux résultats.

- Le service achats de EIMS a pour principaux objectifs de fournir à l'entreprise les ressources nécessaires à la production tout en optimisant les coûts.
- L'optimisation des coûts d'achats est une préoccupation majeure pour respecter le budget et assurer la rentabilité de l'entreprise.
- Les indicateurs de performance incluent le taux de réalisation des programmes d'achat, le taux d'homologation des fournisseurs et le taux de croissance des fournisseurs homologués. Bien que le prix de la marchandise ne soit pas l'indicateur

principal, il joue un rôle dans la réalisation des objectifs d'achat et la sélection des fournisseurs.

- La sélection des fournisseurs se base sur l'homologation, le délai de livraison et le prix.
- Le prix de la marchandise peut constituer une contrainte majeure dans les coûts d'achats, mais il doit être équilibré avec la qualité et la fiabilité des fournisseurs.
- La qualité des produits achetés est le critère le plus important, suivi du prix et du délai de livraison. Trouver un équilibre entre le prix, la qualité et les délais de livraison est crucial pour satisfaire les clients internes principalement le service de production et atteindre les objectifs de l'entreprise.
- Le non-respect des délais de livraison peut avoir un impact négatif sur la performance de l'entreprise et la satisfaction des clients internes, tels que le service de production.
- Les fournisseurs ne sont pas les seuls responsables des retards de livraison, car d'autres facteurs tels que les problèmes de transport et les problèmes internes à l'entreprise peuvent causer des retards dans la livraison des matières premières.
- Les principaux problèmes rencontrés dans les achats locaux d'EIMS sont les erreurs ou les retards dans la déclaration des factures proforma par les fournisseurs, ce qui peut retarder la livraison des produits. De plus, les achats étrangers peuvent être affectés par des retards causés par la réception tardive des documents de dédouanement, l'expiration de l'autorisation d'importation, les erreurs dans les documents, le manque d'espace dans le port de d'arrivée (Port d'Alger, Port d'Oran), les problèmes de transport et les longs délais d'acheminement dus à la distance.
- Les retards de livraison peuvent avoir des conséquences importantes sur l'optimisation des coûts d'achat, tels que des arrêts ou des retards dans la production, des pertes financières, un ralentissement des processus de production et de commercialisation, et une non-satisfaction des commandes des clients internes notamment le service production et manutention.
- Les critères principaux pour choisir le type de transport des achats d'EIMS sont : les caractéristiques de la marchandise, la distance entre le point de départ et la destination, le coût global du transport, les délais de livraison souhaités, la fiabilité et la sécurité du mode de transport, et la disponibilité du mode de transport.
- Le transport maritime est considéré comme le mode de transport le moins risqué et le moins coûteux pour les achats étrangers d'EIMS, en raison de sa capacité à

transporter de grandes quantités sur de longues distances. Pour les achats locaux, le transport routier est souvent privilégié en raison de sa flexibilité et de sa disponibilité immédiate.

- Les risques liés au transport de marchandises comprennent l'augmentation des coûts d'approvisionnement, les sinistres (vol, dommages), le mauvais traitement de la marchandise, la non-conformité de la commande, les retards de livraison, l'engorgement des ports, les délais d'acheminement prolongés et les aléas climatiques.
- Les coûts de transport représentent une partie importante des coûts d'achat, généralement environ 14% du coût d'achat total. Ils comprennent des frais tels que les droits de douane, les frais de transit, le fret maritime et terrestre, la manutention, l'assurance, etc.
- Les coûts de transport peuvent avoir un impact négatif sur l'optimisation des coûts d'achat en raison de l'augmentation des coûts de transport, des frais de surestaries et de magasinage supplémentaires.

3.2.4 Recommandations :

Après avoir analysé les résultats de l'enquête, et observé attentivement la situation, nous sommes en mesure de proposer des recommandations visant à améliorer la performance des achats de l'EIMS.

Notre évaluation se concentre spécifiquement sur l'impact des contraintes logistiques amont sur l'optimisation des coûts d'achat.

En mettant en pratique ces recommandations, nous visons à renforcer la gestion des achats et à atteindre des résultats optimaux pour l'entreprise.

- Explorer régulièrement de nouvelles opportunités de partenariat avec les fournisseurs pour diversifier les sources d'approvisionnement et réduire la dépendance envers un seul fournisseur.
- Maintenir une communication régulière avec les fournisseurs afin de renforcer les relations et favoriser une collaboration à long terme.
- Surveiller les fluctuations du marché et les tendances des prix, et ajuster la stratégie d'achat en conséquence pour minimiser les coûts et maximiser la rentabilité.
- Mettre en place un système ERP (Progiciel de gestion intégré) pour faciliter la communication et la coordination entre tous les services de l'entreprise. Cela permettra de partager en temps réel les informations liées aux achats, à la production,

et à d'autres départements, ce qui entraînera une meilleure planification, moins d'erreurs de communication et une optimisation des délais de livraison.

- Adopter des techniques innovantes pour suivre l'acheminement de la marchandise depuis le fournisseur jusqu'au site de l'entreprise, afin de minimiser les risques, éviter les retards de livraison et améliorer la coordination de la chaîne d'approvisionnement.
- Évaluer régulièrement les coûts de transport et rechercher des possibilités d'optimisation. Identifier les frais supplémentaires tels que les droits de douane, les frais de transit et d'assurance, et chercher des moyens de les réduire sans compromettre la qualité du transport.
- Améliorer la gestion des délais de livraison en identifiant les facteurs internes et externes pouvant les affecter. Collaborer avec les fournisseurs pour résoudre les problèmes liés aux retards de livraison et veiller à ce que les délais convenus soient respectés.

Conclusion

L'optimisation des couts d'achats, est une préoccupation majeure pour les entreprises. Dans ce chapitre nous avons essayé de concrétiser nos connaissances théoriques relatives à notre sujet de recherche, le but de ce dernier est de connaître l'impact des contraintes de la logistique amont sur l'optimisation des couts d'achats.

L'EIMS donne beaucoup d'importance à l'optimisation de ses couts d'achats, pour se faire elle essaye de réduire les risques liés à la logistique amont principalement : le prix, la qualité, et le délai de livraison. Ces trois éléments ont un impact direct sur l'optimisation des couts d'achats. Comme la majorité des entreprises algériennes, l'EIMS fait des efforts continus pour optimiser ses processus d'approvisionnement afin de préserver son image de marque sur le marché et de satisfaire ses clients.

Nous effectuons à la fin de ce chapitre une synthèse, et proposons des recommandations afin d'améliorer le fonctionnement du processus d'approvisionnement, dans le but d'optimiser le plus les couts d'achats.

Conclusion générale

Conclusion générale :

L'objectif de cette recherche était d'étudier la relation entre les contraintes de la logistique amont et l'optimisation des coûts d'achat dans l'entreprise industrielle de matériel sanitaire. Nous avons examiné comment ces contraintes peuvent affecter les performances d'achat de l'entreprise.

Sur le plan théorique, nous avons développé une compréhension approfondie de la fonction d'achat, y compris son historique, ses missions, ses objectifs, sa place dans l'entreprise ainsi que ses stratégies. De plus, nous avons approfondi nos connaissances sur la logistique amont, en comprenant ses missions, ses objectifs et en identifiant les contraintes et les risques pouvant affecter les processus d'approvisionnement. Nous avons également exploré la relation entre la logistique amont et l'optimisation des achats.

Dans notre partie pratique, nous avons mené une enquête auprès des responsables des achats et approvisionnements de l'**EIMS** afin de vérifier nos hypothèses et de répondre à notre problématique. Nous avons utilisé des entretiens semi-directifs en tant qu'outil de collecte de données. Les résultats de notre enquête révèlent que les contraintes liées à la logistique amont ont un impact significatif sur l'optimisation des coûts d'achat de l'**EIMS**. Parmi ces contraintes, nous avons identifié le prix, la qualité et les délais de livraison comme des facteurs essentiels. Dans cette perspective, l'optimisation des coûts d'achat est une préoccupation majeure pour respecter le budget et assurer la rentabilité globale de l'entreprise. Ainsi, il est crucial de trouver un équilibre entre ces contraintes et de prendre des décisions judicieuses en matière de choix de fournisseurs et de modes de transport, afin d'atteindre les objectifs du service achats et d'assurer la rentabilité de l'entreprise.

En résumé, les résultats de cette recherche ont permis de tirer les conclusions suivantes :

- **Infirmation de la première hypothèse** qui suppose que l'optimisation des coûts d'achats dépend principalement de la variation des prix de la marchandise, nos résultats mettent en évidence que d'autres critères, tels que la qualité des produits et les délais de livraison, jouent un rôle essentiel dans l'obtention d'une optimisation efficace des coûts d'achats. Ainsi, il est crucial de trouver un équilibre entre ces trois facteurs pour parvenir à une gestion optimale des coûts d'achats et atteindre les objectifs de l'entreprise.
- **Confirmation de la deuxième hypothèse** qui suppose que le non-respect des délais de livraison de la marchandise est une contrainte majeure pour la direction des achats, nos résultats confirment cette hypothèse, soulignant que les retards de livraison ont été

identifiés comme une contrainte majeure qui peut avoir des répercussions négatives sur la performance de l'entreprise et la satisfaction des clients internes tels que le service de production.

- **Confirmation de la troisième hypothèse** qui suppose que les coûts de transport sont considérés comme des charges importantes, ayant une influence directe sur l'optimisation des coûts d'achats de l'entreprise.

Les entretiens que nous avons menés avec les responsables des achats et de l'approvisionnement confirment que les contraintes liées à la logistique amont ont un impact direct sur les coûts d'achat de l'entreprise, notamment en ce qui concerne la qualité des produits, les prix et les délais de livraison.

Il est important de reconnaître que notre étude présente certaines limites et difficultés. Nous avons rencontré des obstacles lors de la recherche de sources détaillant spécifiquement les contraintes de la logistique amont, ainsi que des contraintes de temps dans la réalisation de notre travail.

Enfin, nous espérons que d'autres recherches approfondiront notre compréhension de ce sujet et apporteront de nouvelles contributions pour enrichir notre étude.

Bibliographie

Ouvrage :

- ✓ ALLAL-CHÉRIF (Oita) et PLANTEY (Remi) : optimiser vos achats, éditions AFNOR, 2011.
- ✓ ALLEAUME (Alain) : Achats pour non-spécialistes, édition DUNOD, 2013.
- ✓ BASMOREAU (Valérie) et COUZINEAU-ZEGWAARD (Élisabeth) et MEIER (Olivier) : management de la supply chain Mode d'emploi, édition EMS, CAEN, 2020.
- ✓ BERNARD (Frédéric) et SALVIAC (Éric) : Fonction achats Contrôle interne et gestion des risques, édition MAXIMA, 2010.
- ✓ BOUCHAOUIR (Fouad), DENTINGER (Yannick), ENGLENDER (Olivier) : Gestion de projet, édition VUIBERT ,4^{ème} édition, 2017.
- ✓ BOUTIN (Gérard) : L'entretien de recherche qualitatif, Presses de l'Université du Québec, 2^{ème} édition, 2019.
- ✓ BRUEL (Olivier) et MÉNAGE (Pascal) : Politique d'achat et gestion des approvisionnements, édition DUNOD, 5^{ème} édition, 2019.
- ✓ BRUN (Daniel) et PICARD (JEAN-MARIE) : La logistique ; Ses métiers, ses enjeux, son avenir, édition EMS, CAEN, 2014.
- ✓ CANONNE (Stéphane) et PETIT (Philippe) : La boîte à outils de l'Acheteur, édition DUNOD, 3^{ème} édition, 2019.
- ✓ CHEVALIER (Aline) : la conception des documents pour le web, édition Presses de l'ENSSIB, 2013.
- ✓ CORDEL (Frédéric) ; Gestion des risques et contrôle interne De la conformité à l'analyse décisionnelle, Éditions VUIBERT, Paris, 2019.
- ✓ DAMIEN (Marie-Madeleine) : Dictionnaire du transport et de la logistique, édition DUNOD, Paris, 2010.
- ✓ DE BARY (Melchior) et MEREAU (Thomas) : La supply chain 60 outils pour améliorer ses pratiques, édition VUIBERT, 2017.
- ✓ FERNANDEZ (Alain) : L'essentiel du tableau de bord page, Édition EYROLLES, 5^{ème} édition, 2018 pages 24 – 25 (de l'introduction).
- ✓ GRATACAP (Anne) et MÉDAN (Pierre) : Logistique et supply Chain management, édition DUNOD, paris, 2008.

- ✓ GRATACAP (Anne) et MÉDAN (Pierre) : Management de la production, 4^{ème} édition DUNOD, Paris, 2013.
- ✓ KCHIRID (Amina) et TEMNATI (Raja) : management des entreprises, édition ellipses, 2021.
- ✓ LE GOFF (Joan) et BENSEBAA (Faouzi) : Mesurer la performance de la fonction logistique, Editions d'organisation Paris, 2009.
- ✓ LE MOIGNE (Rémy) : supply chain management ; Achat, production, logistique, transport, vente, édition DUNOD, 2^{ème} édition, 2017.
- ✓ LYONNET (Barbara) et SENKEL (Marie-Pascale) : LA LOGISTIQUE, édition DUNOD, Paris, 2015.
- ✓ MIANI (Patrick) et VENTURELL (Nadine) : Transport Logistique, la Génie éditeur, Chambéry, 2017.
- ✓ MORANA (Joëlle) : La logistique en 42 fiches, édition ISTE, 2018.
- ✓ MOUTOT (Jean- Michel) et BERNARDIN (Emmanuelle) : Mesurer la performance de la fonction achats, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, paris 2010.
- ✓ PERROTIN (Roger) et SOULET DEBRUGIÈRE (François) : Le manuel des achats ; processus, management, audit, édition d'organisation, Paris, 2007.
- ✓ PETIT (Philippe) : Toute la fonction Achats, Éditions DUNOD, 3^{ème} édition, 2016.
- ✓ PIMOR (Yves) et FENDER (Michel) : Logistique ; Production, distribution, soutien, 5^{ème} édition, DUNOD, 2010.
- ✓ ROQUES (Thierry) : optimiser votre chaine logistique, édition AFNOR, Saint-Denis, 2015.
- ✓ SALVIAC (Éric) et VOLLET (Charles-Henri) et BERNARD (Frédéric) : Performance et création de valeur de la fonction achats, édition MAXIMA, 2011.
- ✓ SOPARNOT (Richard) : management des entreprises, édition DUNOD, Paris, 2000.
- ✓ WAJNSZTOK (Olivier) : Achats, Édition : Eyrolles, 1^{ère} édition, 2021.

Travaux universitaires :

- ✓ GUILLAUME (Romain) : Gestion des risques dans les chaînes logistiques : planification sous incertitude Par la théorie des possibilités, Thèse de doctorat spécialité Génie Industriel, l'université de TOULOUSE, 2011, page 44.
- ✓ HAMDY (Faiza) : Optimisation et planification de l'approvisionnement en présence du risque de rupture des fournisseurs, Thèse de doctorat spécialité Génie Industrie, l'université de TOULOUSE, 2017, page 22.

- ✓ KALLEL (Omar) : L'impact des relations contractuelles entre donneurs d'ordres et sous-traitants sur la performance d'une chaîne logistique équitable, Thèse de doctorat spécialité Informatique et Génie Industriel, Informatique de gestion, l'université de TOULOUSE ET DE l'université de TUNIS, 2012, page 15.
- ✓ LAFORET (Lisa) : Supply Chain et Blockchain Facteurs d'adoption d'une technologie innovante et alignement Stratégique, Thèse de doctorat en sciences de gestion, UNIVERSITE DE PAU ET DES PAYS DE L'ADOUR, 2022 page 38 .
- ✓ MOULOUA (Zerrouki) : Ordonnancements coopératifs pour les Chaînes logistiques, Thèse de doctorat spécialité Informatique, Institut National Polytechnique de Lorraine, 2007, page 09

Articles scientifiques :

- ✓ OUABOUC (Lhoussaine) et AMRI (Mostapha) : La performance des chaînes logistiques face aux multiples Incidents perturbateurs en amont, en interne et en aval le secteur, Question(s) de management, numéro 05, 2014, pages 73 à 83.

Webographie :

- ✓ <https://www.gbnews.ch/achats-responsables-la-notion-de-processus-achats/>
- ✓ <https://www.decision-achats.fr/Thematique/strategie-achats-1236/Dossiers/Panorama-fonction-achats-313312/processus-achats-313317.htm>
- ✓ <https://www.beaboss.fr/Definitions-Glossaire/Cout-d-achat-239932.htm>
- ✓ <https://www.manutan.com/blog/fr/lexique/quest-ce-que-la-matrice-de-kraljic>
- ✓ <https://kardynal.fr/lexique/cout-dacquisition/>
- ✓ <https://www.manutan.com/blog/fr/leviers-doptimisation/optimisation-des-achats-quels-sont-les-impacts-Positifs-pour-les-entreprises>
- ✓ <https://formation-achats.fr/la-gestion-des-risques/le-risque-en-entreprise/>
- ✓ http://controle-interne-et-risque-management.blogspot.com/p/blog-page_10.html?m=1
- ✓ <https://www.eimsanitaire.dz>
- ✓ <https://www.cevalogistics.com/fr/glossaire/logistique-amont>

Listes des annexes :

Annexe 01 : Le guide d'entretien	111
--	-----

Annexe 01 : Le guide d'entretien

Dans le cadre de préparation de notre mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales au sein de l'**École des Hautes Etudes Commerciales « EHEC ALGER »**, dont le thème porte sur « **L'impact des contraintes de la logistique amont sur l'optimisation des couts d'achats** » Nous aimerions solliciter votre précieuse collaboration en répondant à nos questions. Soyez assuré que les informations que vous nous fournirez seront utilisées exclusivement à des fins scientifiques.

Nous vous exprimons d'avance notre gratitude pour le temps que vous consacrerez à notre demande.

I. Première partie :

1. Pouvez-vous nous donner une idée générale des objectifs principaux du service achats ?
2. D'après vous, pourquoi l'optimisation des couts d'achats reste la préoccupation majeure des responsables ?
3. Pensez-vous que le prix de la marchandise est un indicateur important pour évaluer la performance de votre service ?
4. La sélection de vos fournisseurs est-elle basée en grande partie sur le prix de la marchandise ?
5. Peut-on considérer le prix de la marchandise comme une contrainte majeure liée aux couts d'achats ?
6. Si on vous demande de classer les trois principaux indicateurs liés aux couts d'achats à savoir : le prix, la qualité, et le délai, lequel des trois affecte le plus la performance achats de votre service ?

II. Deuxième partie :

1. D'après vous le délai de livraison, peut-il être considéré comme une contrainte majeure pour votre direction ?
2. Est-ce que les fournisseurs sont les seuls responsables des retards de livraison ?
3. Quelles sont les causes principales de retards de livraison de vos achats locaux et étrangers ?
4. Quelles sont les conséquences du non-respect des délais de livraison de la marchandise sur l'optimisation des couts d'achats ?

III. Troisième Partie :

1. Quels sont les principaux critères utilisés pour le choix du type de transport ?

2. Selon votre expérience, quel est le type de transport le moins risqué et le moins coûteux ?
3. D'après vous quels sont les risques liés au transport de la marchandise ?
4. Pouvez-vous nous donner d'une manière approximative, le poids des coûts de transport par rapport aux coûts globaux des achats ?
5. D'après vous les coûts de transport, peuvent influencer négativement l'optimisation des coûts d'achats ?

Table des matieres :

<i>Remerciements</i>	I
Listes des figures	II
Listes des tableaux.....	III
Liste des abréviations :	IV
Résumé :	V
Sommaire.....	VIII
Introduction générale :	1
Chapitre 01 : les achats dans l'entreprise	5
Section 01 : la Fonction achat : missions et objectifs.....	6
1.1 Historique de la fonction achat :	6
1.2 Définitions :	7
1.2.1 Définition d'achat :	7
1.2.2 Définitions de la fonction achat :	7
1.3 L'organisation de la fonction achat dans l'entreprise :	8
1.4 La fonction achat et approvisionnement :	8
1.5 Les catégories des achats :	9
1.6 Les missions de la fonction achat :	9
1.6.1 Missions cœur de métier :	10
1.6.2 Missions stratégiques :	10
1.7 Les objectifs de la fonction achat :	10
1.8 Les enjeux de la fonction achat :	12
1.8.1 Enjeux stratégiques :	12
1.8.2 Enjeux économiques :	12
1.8.3 Enjeux humains :	13
1.9 La relation entre les achats et les autres fonctions de l'entreprise :	13
Section 02 : la stratégie achat dans l'entreprise.....	15

2.1	Le processus achat :	16
2.1.1	Définition de processus achat :	16
2.1.2	Les phases de processus achat :	16
2.2	La stratégie achat :	18
2.2.1	Définir la politique achat :	19
2.2.2	Analyser les dépenses :	19
2.2.3	Analyser le marché des fournisseurs :	19
2.2.4	Analyser des besoins :	20
2.2.5	Établir la stratégie achat :	20
2.2.6	Sélectionner les fournisseurs :	23
2.2.6.1	Définir le panel fournisseurs :	23
2.2.6.2	Consulter les fournisseurs :	23
2.2.6.3	sélectionner les fournisseurs :	24
2.2.6.4	Négocier avec le fournisseur :	24
2.2.6.5	Mettre en place des contrats :	24
2.2.7	Gérer la relation avec les fournisseurs :	25
2.2.7.1	Choisir le type de relation pour chaque fournisseur :	25
2.2.7.2	Développer conjointement de nouveaux produits :	25
2.2.7.3	Gérer le développement des fournisseurs :	25
2.2.7.4	Gérer la performance des fournisseurs :	26
2.2.8	piloter la performance achats :	26
Section 03 : l'optimisation des coûts d'achat :		27
3.1	Généralité sur le coût d'achat :	27
3.1.1	Le prix et le coût :	27
3.1.2	Définition de cout d'achat :	28
3.2	La structure de coût d'achat :	28
3.2.1	Le cout complet : total cost of ownership (TCO) :	29

3.2.2	L'importance de raisonnement en coût complet :	30
3.2.3	le calcul d'optimisation de TCO :	32
3.2.3.1	Le coût d'acquisition :	32
3.2.3.2	le coût de possession :	32
3.2.3.3	Le calcul d'optimisation :	32
3.3	Le tableau de bord achats :	33
3.3.1	Définition d'un tableau de bord :.....	33
3.3.2	le rôle d'un tableau de bord :	33
3.3.3	le tableau de bord achats :	34
3.3.4	Les indicateurs d'un tableau de bord achats :.....	35
3.4	La réduction des coûts d'achat :	36
3.5	L'importance d'optimisation des achats :	36
Chapitre 02 : les contraintes de la logistique amont.....		41
1	Section 01 : la logistique : missions et objectifs	42
1.1	Historique de la logistique :	42
1.2	Définitions de la logistique :	43
1.3	les types de la logistique :	44
1.4	les missions de la logistique:	45
1.5	les objectifs de la logistique :.....	46
1.6	Le supply chain management :	47
1.6.1	Définitions de la supply chain :	47
1.6.2	Les flux de la chaîne logistique :.....	47
1.6.3	Le concept de supply chain management :.....	48
1.6.4	les objectifs de supply chain management :	49
Section 02 : les contraintes de la logistique amont :.....		49
2.1	La logistique amont :	49
2.1.1	Définition de la logistique amont	49

2.1.2	Les objectifs de la logistique amont :	50
2.2	Le rôle de la fonction approvisionnement dans la logistique amont :	51
2.2.1	Définitions de la fonction approvisionnement :	51
2.2.2	les objectifs de la fonction approvisionnement :	52
2.2.3	Les contraintes d'approvisionnement :	52
2.2.3.1	Les contraintes internes :	53
2.2.3.2	Les contraintes externes :	53
2.3	La gestion des risques liés à la logistique amont :	54
2.3.1	La notion de risque dans la logistique amont :	54
2.3.2	Le processus de la gestion des risques de la logistique amont :	58
2.3.2.1	L'établissement du contexte :	59
2.3.2.2	L'identification des risques :	59
2.3.2.3	L'analyse des risques :	59
2.3.2.4	L'évaluation des risques :	59
2.3.2.5	Le traitement des risques :	60
Section 03 : la logistique amont et l'optimisation des achats.....		60
3.1	La logistique amont et les achats : vers un objectif commun	61
3.2	La performance d'une organisation achat :	63
3.2.1	L'efficacité de l'organisation achat :	63
3.2.2	L'efficience de l'organisation achat :	64
Chapitre 03 : la logistique amont, élément principal d'optimisation des couts achats de l'EIMS		67
Section 01 : présentation générale de l'EIMS		68
1.1	Présentation de l'entreprise :	68
1.2	Historique de l'entreprise :	68
1.3	Les missions et objectifs de EIMS :	69
1.4	Les services clé à offrir par EIMS :	69

1.5	Les spécialités de l'entreprise EIMS :	70
1.6	L'organisation de EIMS :	70
1.6.1	La direction générale :	70
1.6.1.1	Service contrôle qualité :	71
1.6.1.2	Service sécurité et prévention :	71
1.6.2	La direction de l'administration et de finances :	71
1.6.2.1	Le service de la gestion des ressources humaines et les affaires juridiques : ..	71
1.6.2.2	Le Service de gestion des employés :	71
1.6.2.3	Le service de la comptabilité et de la finance :	72
1.6.3	Direction de production et de l'exploitation :	72
1.6.3.1	Atelier d'emboutissage :	72
1.6.3.2	Atelier d'émaillage :	73
1.6.3.3	Le service de maintenance :	73
1.6.4	La direction technique commerciale :	73
1.6.4.1	Le service commercial :	73
1.6.4.2	Le service achats et approvisionnements :	74
1.7	Analyse SWOT de l'organisation de l'EIMS :	74
Section 02 : La Fonction achat et approvisionnements de l'EIMS :		76
2.1	La politique achats et approvisionnement de EIMS :	76
2.1.1	Les missions de la politique achats et approvisionnement :	76
2.1.2	Les objectifs de la politique achats et approvisionnement de l'EIMS :	77
2.2	Les procédures des achats de l'EIMS :	78
2.2.1	Objet et Domaine d'application :	78
2.2.2	Le contenu :	78
2.2.2.1	L'identification et la qualification des nouveaux fournisseurs :	78
2.2.2.1.1	L'identification de nouveaux fournisseurs	78
2.2.2.1.2	L'Evaluation préliminaire	79

2.2.2.1.3	Le Traitement de l'échantillon :	79
2.2.2.1.4	La Présérie :	79
2.2.2.1.5	La Déqualification de fournisseur :	79
2.2.2.1.6	Le Suivi des fournisseurs :	80
2.2.2.2	La sélection des fournisseurs :	80
2.2.2.2.1	L'Expression des besoins :	80
2.2.2.2.2	La Consultation :	80
2.2.2.2.3	L'Ouverture des Plis et évaluation des offres :	81
2.2.2.2.4	La Sélection :	81
2.2.2.2.5	La Vérification :	82
2.2.2.2.6	La Confirmation de la commande :	82
2.2.2.2.7	Le Suivi et L'Exécution de la commande ou du contrat :	82
2.2.2.2.8	Le Paiement :	83
2.2.2.2.9	Les Documents achats :	83
2.2.2.2.10	Le Transit et Dédouanement (opération sous traitée) :	84
2.2.2.2.11	La Réception des marchandises :	84
2.2.2.2.12	Cas de sinistre :	85
2.3	Les principaux fournisseurs de l'EIMS :	86
Section 03 : Méthodologie, et résultats de l'enquête		87
3.1	Présentation de l'enquête	87
3.1.1	L'objectif de l'enquête :	88
3.1.2	L'outil de collecte d'informations :	88
3.1.3	Les profils des Interviewés :	88
3.2	Le guide d'entretien :	89
3.2.1	La rédaction de guide d'entretien :	89
3.2.2	Présentation des résultats de l'enquête :	89
3.2.2.1	Les résultats de la Première partie :	89

3.2.2.2	Les résultats de la Deuxième partie :	92
3.2.2.3	Les résultats Troisième Partie :	96
3.2.3	Analyse synthétique de l'enquête :	99
3.2.4	Recommandations :	101
Conclusion générale :		105
Bibliographie		107
Listes des annexes :		110