

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales**

Spécialité : Distribution & Supply Chain Management

THEME :

**La contribution de la maîtrise des
approvisionnements à la performance
logistique**

ETUDE DE CAS : PROMASIDOR DJAZAIR

Elaboré par :

Mlle. Amina LABIDI

Encadré par :

M. Mohamed El Amine OUBAHI

Enseignant à EHEC Alger

4^{ème} promotion

Juin 2017

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales**

Spécialité : Distribution & Supply Chain Management

THEME :

**La contribution de la maîtrise des
approvisionnements à la performance
logistique**

ETUDE DE CAS : PROMASIDOR DJAZAIR

Elaboré par :

Mlle. Amina LABIDI

Encadré par :

M. Mohamed El Amine OUBAHI

Enseignant à EHEC Alger

4^{ème} promotion

Juin 2017

Résumé

Dans le cadre de la globalisation où la concurrence est de plus en plus rude, les entreprises doivent améliorer leur performance logistique afin de créer un avantage concurrentiel en assurant la disponibilité des produits dans les délais précis, à des coûts réduits pour mieux satisfaire les exigences des clients.

Pour beaucoup d'entreprise, la rentabilité et la compétitivité dépendent, pour une large part, d'une politique d'achat efficace et d'une bonne maîtrise des approvisionnements. La contribution de la fonction approvisionnement pourrait influencer la performance logistique de l'organisation, elle a pour mission de procurer dans les meilleures conditions de qualité, de coûts et de délais tous les biens et services dont l'entreprise a besoin pour ses activités.

A cet effet, notre mémoire de fin de cycle a pour objectif de mettre en exergue entre la maîtrise des approvisionnements et la performance logistique et dans quelle mesure contribue-t-elle à la performance de PROMASIDOR DJAZAIR, en suivant une démarche qualitative pour la collecte des données.

Mots clés : performance logistique, fonction approvisionnement, qualité, coûts, délais, performance.

Abstract

In the context of increasingly competitive globalization, companies must improve their logistics performance in order to create a competitive advantage by ensuring the availability of products on time, at reduced costs to better meet the requirements of customers.

For many companies, profitability and competitiveness depend to a large extent on an efficient purchasing policy and good supply control. The contribution of the procurement function could influence the logistics performance of the organization. Its mission is to provide, in the best conditions of quality, costs and deadlines all the goods and services that the company needs for its activities.

Therefore, our study aims to highlight between the mastery of supply and logistics performance and focus on what improves the performance of PROMASIDOR DJAZAIR, following a qualitative approach to collection Datas.

Key words: logistics performance, procurement function, quality, costs, deadlines, performance.

الملخص

في إطار العولمة التي تزداد فيها المنافسة قسوة ، تحتاج الشركات إلى تحسين أدائها اللوجستي من أجل إيجاد ميزة تنافسية عن طريق ضمان توافر المنتجات في الأجل المحددة ، بتكاليف منخفضة لتلبية احتياجات العملاء علي نحو أفضل .

بالنسبة للعديد من الشركات، الربحية والقدرة التنافسية تعتمد إلى حد كبير علي سياسة شراء فعالة ومراقبة جيدة للإمدادات. ومساهمة وظيفة الإمداد يمكن ان تؤثر علي الأداء اللوجستي للمنظمة ، وتتمثل مهمتها في توفير أفضل الظروف للجودة والتكاليف والأجل لجميع السلع والخدمات التي تحتاجها الشركة لأنشطتها .

وتحقيقا لهذا الغرض ، تهدف ذاكرتنا في نهاية الدورة إلى تسليط الضوء على التحكم الجيد في الامدادات والأداء اللوجستي ، وإلي أي مدي تساهم في أداء "برومسيدور جزائر ، وذلك بإتباع نهج نوعي لجمع البيانات .

الكلمات الرئيسية : الأداء اللوجستي ، سياسة الشراء ، الجودة ، التكاليف ، الأجل الأداء

Remerciement

Je tiens à remercier en tout premier lieu DIEU Tout Puissant de nous avoir donné la volonté et la puissance pour élaborer ce modeste travail.

Je tiens à exprimer mes sincères remerciements à mon encadreur Monsieur Mohamed El Amine OUBAHI pour sa disponibilité, sa patience, et ses judicieuses orientations.

Un grand merci à Madame Salima MOUHOUNE Superviseur Audit à PDZ de m'avoir intégré rapidement au sein de l'entreprise et à mon maître de stage Madame Ghania RAHOU Chargée d'Achats qui m'a orienté tout au long de cette expérience professionnelle avec beaucoup de patience et de précieux conseils.

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

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

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

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

La liste des schémas

N° Schéma	Titre	Page
Chapitre I		
01	Les missions de la fonction Supply Chain	08
02	Les phases d'évolution de la fonction achats.	11
03	Les cinq phases du processus achat	15
04	Les classes ABC	30
Chapitre II		
05	Modèle de Gilbert de la performance	45
06	Le modèle Balanced Scorecard	51
Chapitre III		
07	Organigramme de l'entreprise Promasidor Djazair	66
08	Les composants des produits finis	80

Liste des tableaux

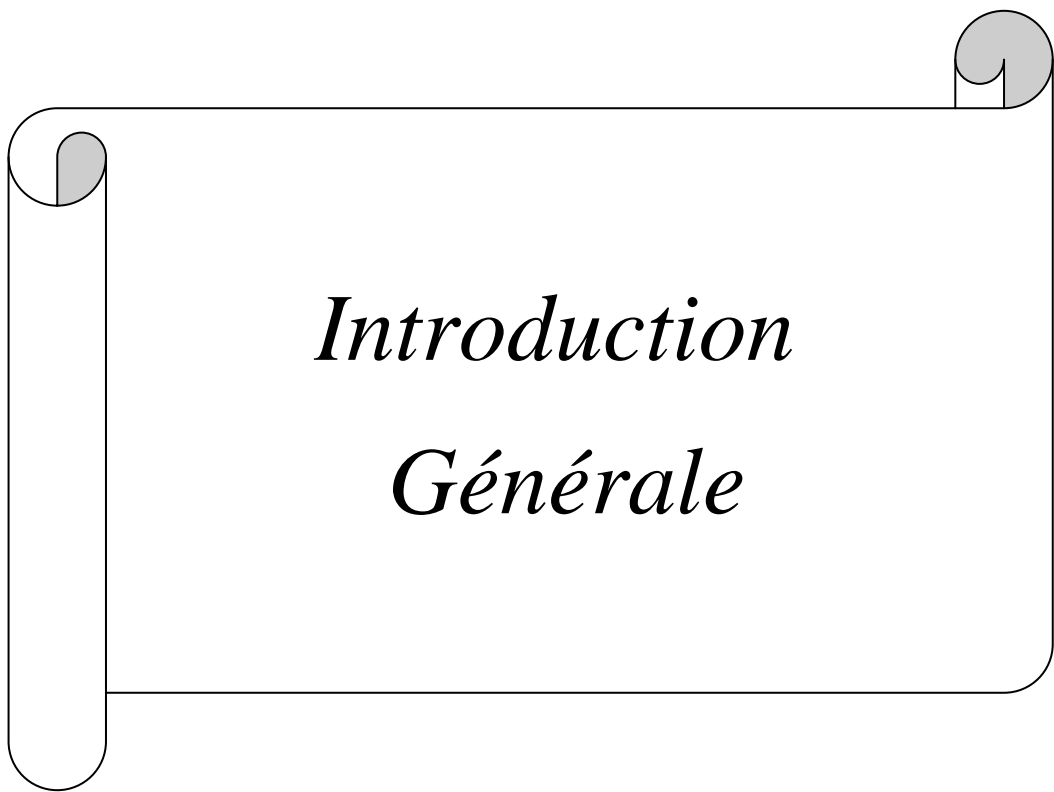
N° Tableau	Titre	Page
Chapitre III		
01	Informations sur l'entreprise PDZ	61
02	Gammes de produits de Promasidor Djazair	64
03	Le profil des interviewers	76

Liste des abréviations

Abréviations	Signification
ABC	Activity Based Costing
AFNOR	Association Française de Normalisation
B	Coût de passation d'une commande
CG	Coût de gestion
CPA	Coût de passation de commande
CPO	Coût de Possession
CT	Coût Total
D	Consommation annuelle
DTA	Coût Total
ECR	Efficient Consumer Response
ERP	Enterprise Resource Planning
I	Taux de possession
ISO	Organisation internationale de normalisation
LT	Long terme
KPI	key Performance Indicator
N	Nombre de commande par an
PDP	Plan Directeur de Production
PDZ	Promasidor Djazair
Q	Quantité commandée
SARL	Société à Responsabilité Limitée
SCOR	Supply Chain Operations Reference
SKU	Stock Keeping Unit (l'unité de gestion des stocks)
STM	Stock Tournant Moyen
STMV	Stock Tournant Moyen en valeur
SP	Stock de Protection
TQM	Total Quality Management
U	Prix unitaire d'achat

Sommaire :

Introduction générale :	1
Chapitre 1 : Gestion du processus d’approvisionnement :	5
Section 1 : présentation de la fonction achats	6
Section 2 : généralité sur le processus d’approvisionnement.....	15
Section 3 : la gestion des stocks	24
Chapitre 2 : La performance logistique :	36
Section 1 : généralités sur la logistique	37
Section 2 : Généralités sur la performance :	42
Section 3 : La performance logistique :	49
Chapitre 3 : La relation approvisionnement-performance logistique au sein de PROMASIDOR DJAZAIR :	59
Section 1 : présentation de l’entreprise PROMASIDOR DJAZAIR :	60
Section 2 : la démarche de l’enquête.....	73
Section 3 : présentation des résultats et les recommandations.....	78
Conclusion générale :	87



Introduction

Générale

Introduction générale :

Ces dernières années les entreprises font face à un environnement de plus en plus concurrentiel, pour cela elles doivent survivre en améliorant leur compétitivité grâce à une bonne maîtrise des coûts, de la qualité et des délais sur l'ensemble de la chaîne logistique afin de conserver et conquérir de nouvelles parts sur les marchés aussi bien locaux que mondiaux.

Face à la pression concurrentielle, les entreprises cherchent de plus en plus à être performantes, il semble claire de rappeler que seules les entreprises efficaces et efficientes qui survivent dans un environnement où la concurrence est forte. La rentabilité et la compétitivité des entreprises dépendent aujourd'hui, pour une large part, d'une politique d'achat efficace et d'une bonne maîtrise des approvisionnements, car les conditions d'acquisition et de la mise en œuvre des matières ont une influence primordiale sur les résultats de l'entreprise.

La fonction approvisionnement a pour tâche principale d'assurer et obtenir d'une source fiable de matières nécessaires conformément aux normes de qualité exigées par l'organisation, en quantité suffisante, au bon prix, au moment voulu et à l'endroit désiré.

Dans la plupart des entreprises les dépenses pour les achats de matières dépassent le total des autres dépenses et tenant compte de l'importance de ces coûts, il paraît évident qu'une meilleure rentabilité de l'entreprise pourrait être obtenue en partie, en réduisant ses coûts.

De plus, la fonction approvisionnement apparaît comme la fonction la plus susceptible pour permettre aux entreprises de préserver et améliorer leurs marges, mais aussi de leur fournir un avantage concurrentiel. Pour cela, il n'est pas étonnant de constater que les dirigeants des organisations de différents secteurs d'activité portent un très grand intérêt à cette fonction en raison de sa contribution à la performance de l'entreprise.

Dans cette perspective que nous avons centré notre étude sur la contribution de la maîtrise des approvisionnements à la performance logistique au sein de PDZ spécialisée dans la fabrication et la commercialisation des produits agroalimentaires.

Le choix de notre thème de recherche n'est pas fortuit, il est motivé par son originalité au sein de notre établissement, sa relation avec notre spécialité « Distribution & Supply Chain Management » et la mise en exergue entre la maîtrise des approvisionnements et la performance logistique.

Afin de mener à bien notre recherche, nous avons effectué notre stage pratique au sein de PROMASIDOR DJAZAIR, nous l'avons choisi car c'est une entreprise multinationale et leur processus sont déjà appliqués et ont fait leur preuve, elle est aussi leader sur le marché algérien dans sa catégorie.

Pour cerner le sujet nous allons décortiquer la problématique suivante :

« Dans quelle mesure la maîtrise du processus approvisionnement contribue-t-elle à l'amélioration de la performance logistique de l'entreprise ? »

De cette question découle un ensemble de sous-questions :

S1. Comment mesurer la performance d'une entreprise ?

S2. Quel est le facteur principal qui influence les quantités, les délais et les fréquences des commandes ?

S3. Comment peut-on minimiser les stocks ?

Pour répondre à ces questions nous allons émettre les hypothèses suivantes :

H0. La maîtrise du processus d'approvisionnement contribue à améliorer la performance de l'entreprise par la réduction des coûts liés au surstock, et à l'élimination des manques à gagner dû aux ruptures de stock.

H1. La performance logistique d'une entreprise se mesure par le taux de satisfaction des clients.

H2. L'origine des matières influe les délais, la quantité et fréquences des commandes.

H3. La maîtrise des délais d'approvisionnement permet de minimiser les stocks.

Pour confirmer ces hypothèses nous allons adopter la méthodologie suivante :

La recherche documentaire approfondie, via la consultation de plusieurs ouvrages, des articles, entretiens et discours, sites internet spécialisés ainsi que des travaux universitaires qui sont liés à notre sujet d'études, mais aussi la méthode analytique basée sur des données existant dans les rapports et les documents internes de l'entreprise et les observations faites durant notre stage pratique. Ainsi qu'une recherche qualitative à travers des entretiens semi

directifs effectués avec les responsables d'approvisionnement, de production, de transit et commercial de l'entreprise.

Afin d'accomplir notre recherche, nous allons structurer notre travail en trois chapitres :

Le premier chapitre est consacré pour la gestion du processus d'approvisionnement qui expose en premier lieu une présentation de la fonction achats, ensuite les généralités sur le processus approvisionnement et enfin la gestion des stocks.

Le deuxième chapitre est consacré à la performance logistique, en passant par les notions générales sur la logistique, la performance et plus précisément la performance logistique.

Le dernier chapitre met en exergue la relation approvisionnement – performance logistique au sein de PDZ, il englobe la présentation de l'entreprise, la démarche de l'enquête, la présentation des résultats et les recommandations.



Chapitre 1

Gestion du processus d'approvisionnement

Chapitre 1 : Gestion du processus d'approvisionnement :

Ce présent chapitre fera l'objet de présenter la fonction approvisionnement et les deux fonctions principales de la gestion de cette fonction qui sont la fonction achats et la gestion des stocks. Elle a pour objet de garantir les produits et matières nécessaires au bon moment.

Ces fonctions sont devenues stratégiques grâce à leur contribution à l'amélioration de la performance de l'entreprise et à la création de la valeur.

Nous avons décomposé ce chapitre en trois sections :

La première section fera l'objet de présenter la fonction achats ainsi que son processus et son évolution, dans la seconde section nous allons expliquer la fonction approvisionnement, ses relations avec les autres fonctions en mettant en lumière la différence entre la fonction achats et approvisionnement. Finalement la dernière section sera consacrée à la gestion des stocks et ses principales méthodes.

Section 1 : présentation de la fonction achats

Dans cette section nous allons parler sur la fonction achats en citant quelques définitions, ses missions, son évolution et aussi son organisation.

1-1- Généralités sur la fonction Achats

La fonction achats est considérée comme un lien important entre une entreprise et son environnement visant la compétitivité et la création de valeur.

1-1-1- Définition de la fonction achats

Essayons de citer quelques définitions de la fonction achats, PERSON¹ la définit comme suit :

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

Pour Olivier BRUEL²:

« La fonction responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise ».

L'exécution de cette mission se fait dans le respect des points suivants :

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

De ces définitions nous constatons que la fonction achats est au service des autres fonctions de l'entreprise d'où elle garantit les besoins nécessaires dans les quantités souhaitées, les délais attendus, les meilleures conditions de services et avec meilleure qualité.

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

La fonction achats est au cœur des préoccupations de l'entreprise, car elle contribue à assurer un avantage concurrentiel mais pour cela l'entreprise doit d'abord définir les missions de cette fonction.

¹ PERSON (H) : *guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME/PMI*, édition MAXIMA, Paris, 2003, p.23

² BRUEL(O) : *politique d'achat et gestion des approvisionnements*, édition DUNOD, Paris, 1996, p.03

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

Les missions principales des achats sont¹ :

Satisfaire les besoins internes de l'entreprise

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

Contribuer au profit de l'entreprise

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

Apporter de la valeur ajoutée aux produits fabriqués grâce aux achats

- Prospecter en permanence de nouveaux fournisseurs potentiels ;
- Recueillir et classer toutes les informations sur les marchés fournisseurs ;
- Assurer la gestion de tous les échantillons reçus ;
- Anticiper sur les futurs besoins de l'entreprise ;
- Informer et mettre à la disposition de l'entreprise les innovations qui la concerne ;
 - Participer à la conception des nouveaux produits en apportant sa connaissance des marchés fournisseurs pour influencer le choix des composants.

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

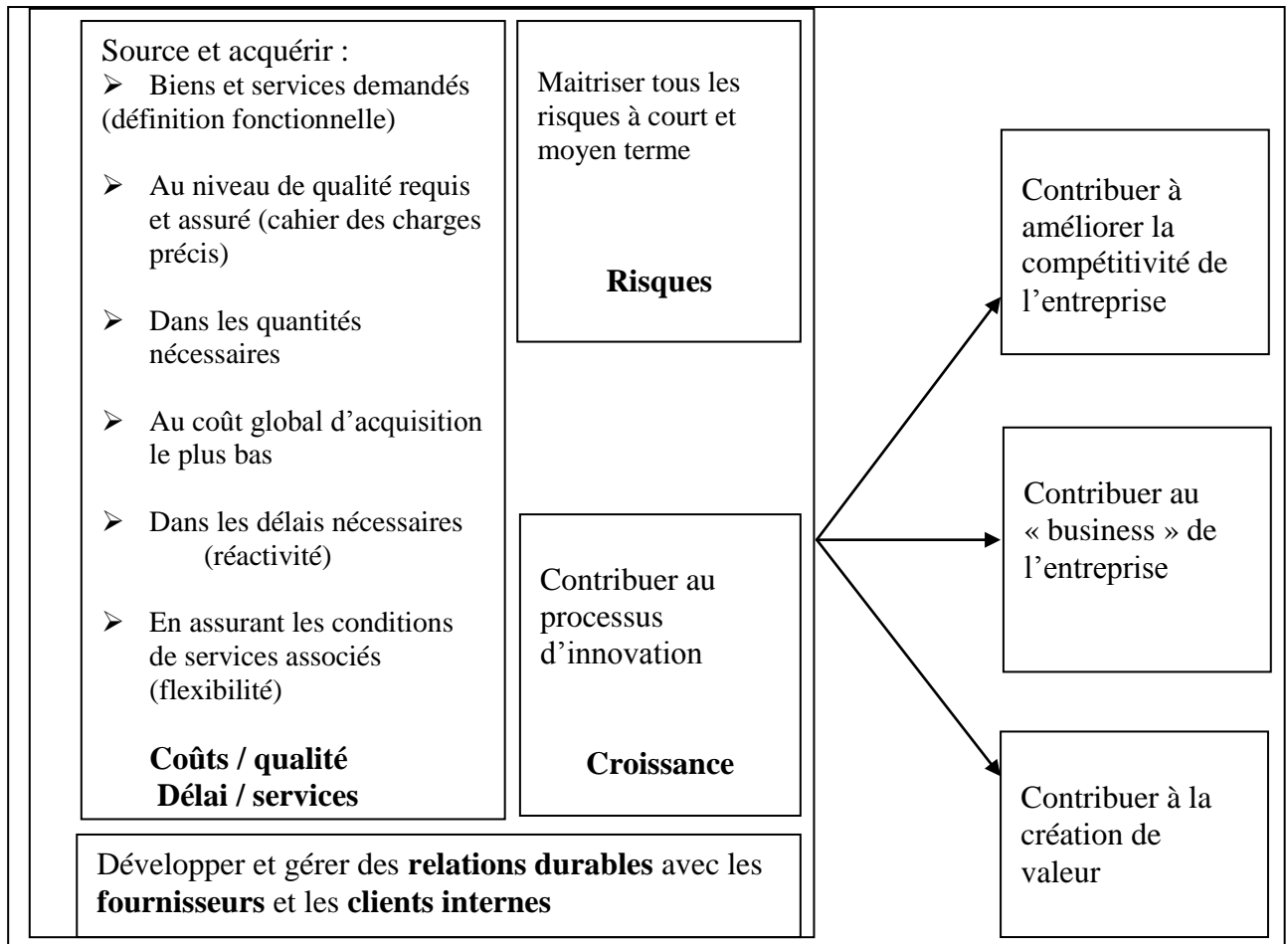
- Suivre la performance des fournisseurs ;

¹ PERSON (H), OP.cit., P.56.

- Réaliser des audits des fournisseurs les plus importants.

Le schéma suivant représente les missions et objectifs opérationnels de la fonction achats :

Schéma n° 01 : mission et objectif opérationnels de la fonction achats



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

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

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

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

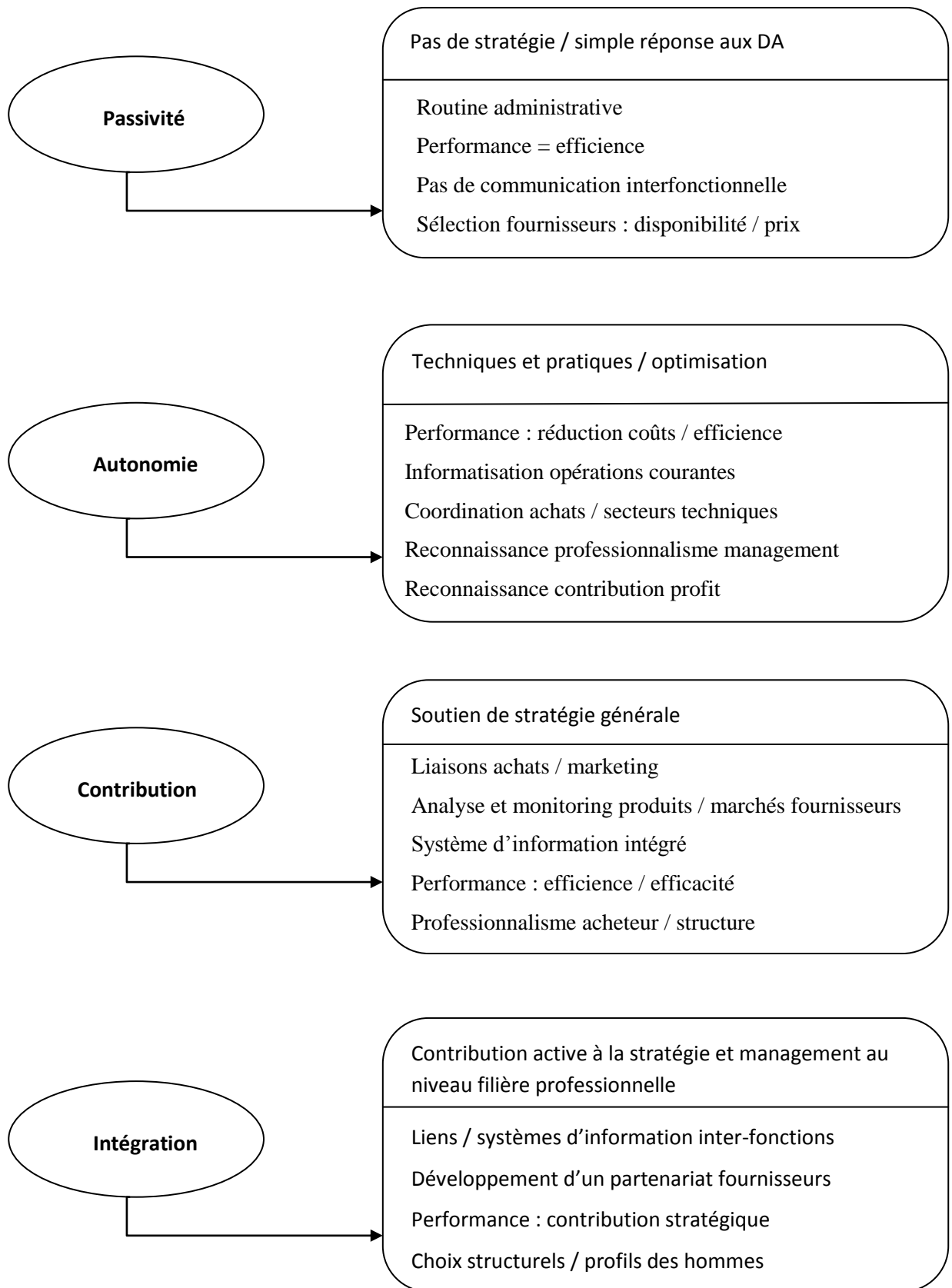
La fonction achats contribue dans la stratégie générale de l'entreprise car elle permet d'acquérir les matières et les produits nécessaires mais dans une optique de réduction des coûts et de hautes performances afin de créer de la valeur. Selon PERSON¹ les enjeux de la fonction achats sont :

- ✓ Le montant des achats représente généralement plus de 50 % du chiffre d'affaires.
- ✓ L'impact des gains sur achats au niveau du résultat de l'entreprise est nettement supérieur à celui d'une augmentation du chiffre d'affaires.
- ✓ Les achats constituent généralement le poste le plus important du prix de revient.
- ✓ Toute réduction de stock constitue un gain financier sensible.
- ✓ les enjeux pour l'entreprise ne sont pas uniquement financiers. Les achats ont également un impact non chiffrable sur la performance. C'est le cas en particulier des achats de production.
- ✓ Une bonne gestion de l'environnement fournisseur peut permettre d'adopter des avantages compétitifs aux produits fabriqués.
- ✓ L'impact de la qualité des matières utilisées sur la qualité du produit final est déterminant.
- ✓ Les clients et donneurs d'ordres sont de plus en plus souvent amenés à contrôler la performance de leurs fournisseurs au niveau des achats. La façon de gérer les achats est donc un gage de performance pour les clients.

1-2- Evolution de la fonction achats

Le schéma suivant représente les phases d'évolution de la fonction achats :

¹ PERSON (H), OP.cit., P.24.

Schéma n° 02 : les phases d'évolution de la fonction achats.

Source : BRUEL(O), OP.cit., P.06.

Selon BRUEL, on distingue généralement quatre (04) phases principales d'évolution en termes d'achats¹ :

1-2-1- Passivité :

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

1-2-2- Autonomie :

A ce stade, la fonction achats cherche à optimiser son activité, en mettant en place un processus de sélection des fournisseurs multicritères avec un système de contrôle de performance basé sur l'efficacité et l'efficacités.

1-2-3- Contribution :

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

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

1-2-4- Intégration :

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

1-3- Organisation de la fonction Achats

Elle se base sur différents critères ainsi que son processus ;

1-3-1- critères d'organisation de la fonction Achats

L'organisation de la fonction Achats repose sur les quatre critères suivants² :

¹ BRAHIM DJELOUL (A) : *La mesure de la performance achat dans les entreprises certifiées ISO 9001 :2000*, Mémoire de magistère, INC, 6^{ème} promotion, 2007, P.13

² PERROTIN (R) : *Le marketing achats : stratégies et tactiques*, 3^{ème} édition, édition d'organisation, 2003, p195.

1-3-1-1. La politique d'achats :

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

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

1-3-1-2- Les types d'achats :

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

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

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

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

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

1-3-1-4- Les relations avec les autres fonctions de l'entreprise :

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

1-3-2- processus d'Achats

Le rôle et le poids de la fonction achat dans l'entreprise ont fortement évolué ces dernières décennies. Cette évolution résulte de la croissance de la part des achats dans le coût

de revient des produits ou des délivrés au client. Les achats représentent aujourd'hui une part essentielle du coût de revient. Le processus d'achat correspond à cinq phases successives :¹

1-3-2-1- Phase 1 : Expression du besoin :

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

1-3-2-2- Phase 2 : Sourcing :

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

❖ Méthodes et outils de sourcing :

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

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

1-3-2-3- Phase 3 : la négociation :

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

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

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

❖ Critères d'évaluation des fournisseurs :

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

✓ Qualité :

- Niveau de qualité,
- Régularité de la qualité.

✓ Prix :

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

✓ Délai :

- Délai moyen,
- Respect des délais.

✓ Service :

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

1-3-2-4- Phase 4 : Contractualisation :

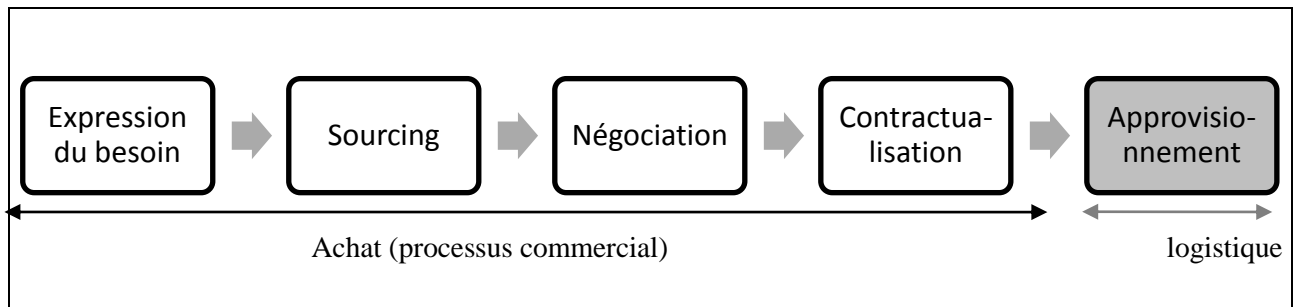
Le choix final fait l'objet d'une formalisation juridique avec la rédaction d'un contrat liant le fournisseur et l'entreprise.

1-3-2-5- Phase 5 : Approvisionnement :

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

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

¹ PERSON (H) : Op.cit., P.164.

Schéma N° 03 : les cinq phases du processus achat

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

Nous constatons que le processus de la fonction achats regroupe les étapes de l'expression du besoin jusqu'au suivi des fournisseurs après le règlement, il constitue la partie amont de l'approvisionnement. Ce processus nous permet d'acheter le bon produit au bon prix.

Section 2 : généralité sur le processus d'approvisionnement

Nous allons commencer cette section par définir la fonction approvisionnement et autres éléments de base.

2-1 notions fondamentales sur l'approvisionnement

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

2-1-2- Définitions

Plusieurs définitions ont été attribuées à l'approvisionnement, nous avons choisi les suivantes :

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

- *Le calcul de la quantité à commander et la date à laquelle cette quantité doit être livrée ;*
- *Le passage des commandes ;*
- *Le suivi des livraisons ;*

- *La gestion des stocks* ». ¹

Selon DURAN : « *L'approvisionnement consiste à déclencher les livraisons en fonction des besoins des clients internes (la production) et les clients externes* ». ²

Une autre définition incite que : « *L'approvisionnement a une fonction tactique, traitant les demandes d'achats avec une vision à court terme, c'est-à-dire pour répondre à un besoin immédiat exprimé et bien souvent récurrent* ». ³

A partir de ces définitions, nous constatons que la fonction approvisionnement assure le calcul de la quantité à commander et le suivi des livraisons de biens nécessaires au fonctionnement de l'entreprise.

2-1-2- Méthodes d'approvisionnement

Il existe plusieurs méthodes d'approvisionnement mais quelle méthode utiliser et dans quel cas ? Nous allons présenter trois méthodes qui sont les suivantes ⁴ :

2-1-2-1- L'approvisionnement à la commande :

Il s'agit d'approvisionner les marchandises nécessaires à la fabrication d'un produit au cas par cas, en fonction d'un besoin client bien identifié. Dans ce cas, le gestionnaire d'approvisionnement va attendre l'arrivée d'une commande client, il va analyser le besoin en matières premières qui en découle puis va envoyer sa commande au fournisseur. Le suivi de la commande dans un souci de respect des délais va donc être la problématique majeure de notre gestionnaire d'approvisionnement. En effet, la recherche d'une optimisation de stock n'est alors pas d'actualité puisque par définition, une pièce gérée à la commande n'est pas stockée. L'inconvénient majeur de cette méthode est qu'elle génère naturellement un délai de réalisation d'une commande important puisque le délai d'approvisionnement est inclus dans le temps de traitement de cette commande.

¹ PERSON (H) : Op.cit, P.24.

² DURAN (J.P) : *Les approvisionnements*, 3^e édition, GUALINO, Paris, 2003, p. 12

³ MOUTOT, (J-M) et BERNARDIN, (E) : *Mesurer la performance de la fonction achats*, EDITIONS d'Organisations, Paris, 2010, p. 48

⁴ Ibid., p.33.

2-1-2-2- Le réapprovisionnement de stock :

Il s'agit de mettre en place un stock de composant et de lancer un réapprovisionnement lorsqu'un seuil de déclenchement est atteint. Nous verrons dans le point suivant consacré à une analyse détaillée de ce modèle d'approvisionnement qu'il existe plusieurs méthodes possibles de gestion. Toutes ont néanmoins un point commun, celui de définir un niveau de stock (souvent basé sur l'historique de consommation) et de le re-compléter systématiquement, qu'il y ait ou non un besoin client. L'inconvénient majeur de cette méthode est donc la génération de stock important lié au fait que le système réapprovisionne systématiquement le stock, qu'il y ait ou non du besoin. En cas de délai long, cette problématique devient alors économiquement intenable puisque les stocks vont avoir tendance à augmenter fortement (il est fréquent avec cette méthode que nous ayons constamment en stock au moins l'équivalent d'un délai d'approvisionnement).

2-1-2-3- L'approvisionnement sur prévision :

C'est la méthode la plus élaborée en matière d'approvisionnement puisqu'elle consiste à rechercher une anticipation des quantités et des dates d'approvisionnement en analysant le marché et en basant l'ensemble du système sur le besoin futur. Le système ne fait entrer la marchandise que lorsque nous en avons besoin (ce qui corrige le problème généré par les méthodes de réapprovisionnement de stock) sans pour autant faire apparaître le délai d'approvisionnement dans le délai de réalisation d'une commande (le délai d'approvisionnement est alors masqué puisqu'il est anticipé grâce à la prévision). L'inconvénient majeur de cette méthode réside donc dans la capacité à maîtriser la prévision car toute la performance du système repose dessus.

2-2- Organisation de la fonction approvisionnement

2-2-1- Missions et objectifs

Pour réaliser ses objectifs à long et moyen terme, la fonction approvisionnement doit d'abord accomplir ses missions ;

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

La fonction approvisionnement a mission principale qui se traduit par l'alimentation du site de production au quotidien. Elle détermine quand et combien il faut commander ? Donc

elle gère les flux de matières entrantes à l'entreprise destinées à la production et elle accomplit les tâches suivantes : le calcul des besoins de la production, la passation des commandes et le suivi des livraisons.

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

La fonction approvisionnement a pour but d'obtenir les matières appropriées avec des normes de qualité exigées, d'un fournisseur fiable, au bon prix et en quantité suffisante tout en s'assurant qu'elles parviennent à l'endroit et au moment désiré avec une qualité de service satisfaisante.

Les objectifs de la fonction approvisionnement se définissent de la façon suivante:¹

- Assurer un apport continu des matières, des fournisseurs et des services nécessaires à l'exploitation de l'entreprise.
- Maintenir les sommes investies dans les stocks et les pertes s'y rattachant au plus bas niveau possible. Une des façons d'assurer un apport ininterrompu de matières consiste à toujours disposer de stocks considérables.
- Assurer le respect de normes de qualité adéquate.
- Trouver des fournisseurs compétents en terme de remplir leur engagements.
- Acquérir les biens et les services au plus bas prix possible dans la mesure de satisfaire également les besoins en matière de qualité, de livraison et d'entretien.
- Améliorer la position concurrentielle de l'entreprise en limitant ses coûts afin de protéger sa marge bénéficiaire Car le coût des achats représente pour beaucoup d'entreprise la principale dépense qu'elles s'engagement dans le cadre de leurs activités.
- Etablir de relations harmonieuses et fructueuses avec les autres services de l'entreprise.
- Réaliser les objectifs au chapitre de l'approvisionnement avec un minimum de frais de gestion.

2-2-2- Les relations de la fonction approvisionnement avec le reste de l'entreprise

Lors de ce point nous allons exposer les différentes relations qui existent entre la fonction approvisionnement et le reste de l'entreprise ²

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

² PERSON (H) : Op.cit, P.211.

2-2-2-1- Fonction approvisionnements et fonction achats

Ces relations sont basées sur l'échange des informations suivantes :

- ✓ La fonction achats communique à l'approvisionnement les indications nécessaires à la passation des commandes.
- ✓ La fonction approvisionnements renseigne l'acheteur sur son niveau de satisfaction dans ses relations quotidiennes avec les fournisseurs et sur la qualité de leur service.

2-2-2-2- Fonction approvisionnements et production

La fonction approvisionnements est au service de la production. Cette dernière lui communique donc l'ensemble des informations nécessaires à l'évaluation quantitative de ses besoins.

L'échange d'informations entre l'approvisionnement et la production est continu car l'un s'adapte en permanence aux informations que lui communique l'autre, et vice versa.

2-2-2-3- Fonction approvisionnements et réception

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

2-3- Processus d'approvisionnement

Pour mener un approvisionnement dans de bonnes conditions, PERSON¹ identifie six étapes qui constituent ce processus:

2-3-1- Le calcul des besoins

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

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

¹ Ibid., P. 215- 222.

2-3-2- La passation des commandes

Le bon de commande est le moyen de transmettre le besoin au fournisseur. Il faut apporter une attention particulière à sa rédaction car en l'absence de contrat, le bon de commande fait foi.

Selon BRUEL (O) doit contenir les renseignements suivants :¹

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

2-3-3- Suivi des livraisons

Une fois que la commande a été dressée au fournisseur, l'approvisionneur doit s'assurer que le fournisseur respecte la date de livraison, et quantité commandée.

Lorsque le fournisseur adresse une confirmation de commande ou un accusé de réception de commande, il faut simplement vérifier que les termes de la confirmation sont conformes à ceux de la commande. Il faut porter une attention particulière aux prix, aux quantités et aux délais de livraison.

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

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

Généralement les fournisseurs confirment les commandes reçues par un document appelé accusé de réception. Parfois ce dernier est fait sur double du bon de commande ou le bordereau d'envoi qui sera retourné au client.

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

- Il affirme la réception de la commande par le fournisseur ;

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

- Il représente un élément d'arbitrage en cas de litige entre le client et le fournisseur.

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

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

➤ **planning de livraison :**

Pour continuer le suivi des commandes, il faut prévoir l'arrivage des marchandises ceci se fait par :

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

2-3-4- La réception des commandes

L'expédition des marchandises est accompagnées par un document appelé le bordereau d'expédition ou bulletin de livraison, selon PERSON la réception doit vérifier quelques éléments suivants¹ :

➤ **vérifier la conformité de la livraison par rapport à la commande :** avant d'accepter le déchargement, le réceptionneur doit s'assurer qu'elle correspond bien à une commande en attente. Pour cela le réceptionneur consulte le bordereau de livraison joint à la marchandise et recherche la commande à laquelle il correspond.

➤ **Vérifier que la marchandise livrée correspond au bordereau de livraison :** après le déchargement, mais avant le départ du transporteur, le réceptionneur doit comparer la quantité de marchandise livrée avec celle indiquée sur le bordereau.

➤ **Vérifier l'aspect de la marchandise livrée :** le réceptionneur doit également vérifier, avant le départ du transporteur, que l'aspect de la marchandise livrée ne laisse supposer aucun dommage subi dans le transport, afin d'émettre une réserve sur le bon de transport en cas différence.

¹ PERSON (H) : Op.cit., P.225.

➤ **Vérifier la correspondance entre la quantité livrée et la quantité commandée** : la quantité livrée est généralement comparée avec la quantité commandée après le départ du transporteur. Lorsque la quantité livrée, le bon de livraison et le bon de commande sont conformes, le réceptionneur doit apposer un tampon sur le bon de livraison du fournisseur indiquant « conforme à la commande ». ainsi le contrôle sera réalisé une fois pour toutes et son résultat sera affiché.

➤ **Transmission des informations à l'approvisionneur** : le réceptionneur doit transmettre à l'approvisionnement les documents de réception correspondant aux livraisons effectuées .l'approvisionneur pourra ainsi faire le point sur les commandes soldées ou non. Il mettra en parallèle pour chaque commande le bordereau de commande, les bordereaux de livraison et de transport, avant de transmettre à la comptabilité les documents pour règlement de la facture.

2-3-5- Le contrôle qualitatif

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

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

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

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

2-3-6- Le paiement de la facture fournisseur

Pour le paiement des factures fournisseurs il faut respecter deux règles² :

¹ PERSON (H) : Op.cit., P.230.

² PERSON (H) : Op.cit., P.231.

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

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

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

2-4- Entre achat et l'approvisionnement

La fonction achats et approvisionnements sont deux fonctions souvent associées dans l'esprit de nombreux dirigeants ; surtout dans les petites et moyennes entreprises ; pour cela il est nécessaire de distinguer entre ces deux fonctions et déterminer les liens existants entre eux.

2-4-1- La différence entre la fonction achats et la fonction approvisionnements

La fonction achats est stratégique elle se concentre sur la recherche de fournisseurs, la négociation et la sélection des produits. Elle intervient en amont avec une vision à moyen et long terme, alors que la fonction approvisionnements en aval ; au niveau de passation des commandes et la gestion des stocks ; elle a une vision à court terme.

On peut parler de la fonction approvisionnement dans le domaine d'entreprises industrielles ou du secteur de distribution.

2-4-2- Les liens entre achats et approvisionnements

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

- La première considère qu'achats et approvisionnements sont deux notions et donc deux fonctions liées de façon indissociable, ce qu'on retrouve généralement dans les entreprises industrielles de petite taille : dans ce cas, elles sont assumées par les mêmes personnes, qualifiées généralement d'acheteurs et approvisionneurs.

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

- La seconde énonce au contraire qu'achats et approvisionnements sont deux métiers distincts, requérant des compétences et des profils de personnes différents. En outre, ces deux fonctions agissent sur des horizons de temps différents, sur le court terme pour l'approvisionnement et à moyen/long terme pour les achats.

Section 3 : la gestion des stocks

Cette section est consacrée pour la gestion des stocks, les différents coûts engendrés par les stocks ainsi que les méthodes de gestion des stocks.

Toute entreprise quelle que soit son activité a pris conscience de l'importance de l'approvisionnement notamment de ses stock, car la bonne gestion des stocks peut assurer sa pérennité.

3-1- Notions fondamentales sur le stock

Avant de parler de la gestion des stocks, il faut commencer par définir le stock

3-1-1- Définition du stock

Il existe plusieurs définitions sur les stocks, nous citons les suivantes :

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

D'après RAMBAUX le stock est : « *Quantité variable d'un produit, augmentée par les entrées et diminuée par les sorties, les premières peuvent être des achats ou des fabrications, les secondes peuvent être des ventes ou des livraisons à l'atelier* »²

NAKHLA ajoute une autre définition : « *On peut définir un stock comme une provision de produits en instance de consommation. Il s'agit des biens ou des services entrants dans le cycle d'exploitation de l'entreprise pour être vendus en l'état ou après production ou transformation* ». ³

D'après ces définitions nous retenons que le stock regroupe les approvisionnements (matières premières, marchandises) qui vont être consommées, les produits finis et semi-finis et les marchandises qui sont destinées à la vente. En général le stock est la différence entre les flux d'entrée et les flux de sortie à un moment donné.

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

² RAMBAUX (A.) : *Gestion économique des stocks*, édition DUNOD 2^{ème} édition, Paris, 1997, p.07.

³ NAKHLA (M) : *l'essentiel du management industriel*, édition DUNOD, Paris, 2006, P.308.

3-1-2- Les avantages et les inconvénients des stocks

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

3-1-2-1- Les avantages :

- Il sert d'abord à éviter la pénurie dans le cas d'une rareté soudaine d'un bien ou la hausse de sa demande ;
- Maintenir les prix des produits à un niveau relativement constant dans le cas d'une hausse des prix ;
- Il permet d'assurer une consommation régulière d'un produit malgré sa production irrégulière ;
- En achetant par grande quantité on bénéficie d'une réduction de prix unitaire mais aussi on optimise les coûts de transport et on évite le dérangement dû à des livraisons fréquentes.

3-1-2-2- Les inconvénients

Après avoir cité les avantages des stocks, il faut déterminer les inconvénients qui sont :

- Immobilisation des capitaux : les stocks d'une entreprise représente des biens invendus qui mobilisent une part plus ou moins grande de la trésorerie sans aucun profit ;
- Coûts du stockage : pour stocker un produit il faut de la place, donc louer ou acheter un endroit mais certain produits nécessite des infrastructures de conservation (frigos, système de ventilation ...) et cela coute cher.
- Risques de stockage : c'est le risque de détérioration, périssabilité et l'obsolescence des produits mais encore le risque de vol, de l'incendie, des inondations...

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

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

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

Ils comprennent tous les coûts liés aux différents achats, comme l'ensemble des charges sociales et les frais de fonctionnement des services approvisionnement et comptable (rédaction bon de commande, vérification et suivi des stocks, l'enregistrement et paiement des

factures, l'inventaire des stocks ...), les frais d'information et de réception liés à la gestion des commandes notamment les contrôles qualité et les traitements des entrées en stock.

L'expression du coût de passation des commandes est comme suit :

CPA : le coût de passation des commandes.

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

N : le nombre de commande par an.

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

D : consommation annuelle.

Q : quantité commandé chaque fois.

B : le coût de passation d'une commande.

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

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

L'ensemble des couts liés aux stocks, ils comprennent les charges financières et les frais de magasinage.

Les charges financières ce sont les intérêts sur les emprunts émis afin de financer les achats, les frais de magasinage comprennent les éléments suivants:¹

- coût du fonctionnement des magasins : salaires, charges salariales, éclairages, entretien des locaux ...
- amortissement ou loyer des locaux.
- Amortissement de l'équipement des locaux et des engins de manutention.
- Primes d'assurances.
- Pertes par détérioration, obsolescence ou périssabilité des produits alimentaire...
- Coût de transport entre magasins.

Le coût de possession s'exprime comme suit :

$$\mathbf{CPO = (Q \times U \times I) / 2}$$

$$\mathbf{CPO = STm \times U \times I}$$

COP : le coût de possession.

Q : la quantité commandée.

¹ZERMATI (P) : *pratique de la gestion des stocks*, édition DUNOD, Paris, 2001, p.19.

SP : le stock de protection.

I : le taux de possession

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

U : le prix unitaire d'achat.

STMV : stock tournant moyen en valeur

$$STMv = (Qc/2) \times U$$

3-1-3-3- Les coûts de rupture :

C'est l'ensemble des coûts causés par la non disponibilité du stock ce qui engendre la non satisfaction de la demande, ce peut être :¹

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

L'évaluation de ces coûts et généralement très difficile.

3-1-3-4- Le coût total DTA :

On peut le définir comme l'ensemble des coûts de passation de commande, les coûts de possession de stock et les coûts de rupture. Il s'agit donc de minimiser le total de ces coûts, mais il faut admettre que la comptabilité ne peut qu'estimer les coûts de passation et les coûts de possession alors que les coûts de rupture dans la plus part des cas restent inconnus.

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

CT : Coût total

D : Demande annuelle.

U : Coût unitaire d'achat.

¹ NAKHLA (M): Op.cit., p.327.

CG : Coût de gestion

$$CG = CPA + CPO$$

3-2- La gestion des stocks

3-2-1- Définition de la gestion des stocks

Plusieurs définitions ont été données, parmi ces définitions :

« *La gestion des stocks consiste à mettre en œuvre des procédures pour répondre aux deux questions fondamentales, quand et combien approvisionné* »¹

Selon PERSON La gestion des stocks consiste à : « *suivre de façon permanente le niveau de stock de l'entreprise en tenant compte des entrées et des sorties de stock* »²

ZERMATI définit la gestion des stocks comme étant : « *faire en sorte qu'il soit constamment apte à répondre aux demandes des clients et des utilisateurs des articles stockés. Bien gérer, un stock doit satisfaire, dans des conditions économiques, à cette exigence* ». ³

De ces définitions, nous constatons que, la gestion des stocks est un processus adopté par l'entreprise pour gérer les matières premières, les produits finis ou semi finis avec la qualité nécessaire au bon moment afin de satisfaire la demande de ses clients. Donc la gestion des stocks a un aspect économique, elle consiste à maximiser les coûts en évitant les ruptures de stock.

3-2-2- Les objectifs de la gestion des stocks

L'objectif de la gestion des stocks est de réduire les coûts de possession et les coûts de passation tout en évitant les ruptures de stock en maintenant un niveau de stock nécessaire pour satisfaire la demande. Afin d'atteindre ces objectifs l'entreprise doit définir des indicateurs de suivi dont les principaux sont :⁴

✓ **Le stock de sécurité** : c'est la quantité constituée en vue de faire face aux aléas pouvant survenir lors du déroulement du réapprovisionnement

✓ **Stock d'alerte** : c'est la quantité en stock à partir de laquelle, la passation de la commande est déclenchée. Ce stock doit à la fois couvrir la période de

¹ BEAULIEU (J.P) et PEGUY (A) : *Audit et gestion des stocks*, édition VUIBERT, Paris, 1985, p.08.

² PERSON (H) : Op.cit., P.199.

³ ZERMATI (P) : Op.cit., P.08.

⁴ NAKHLA (M) : Op.cit., P.311-312.

réapprovisionnement (stock minimum) et amortir les incidents éventuels (stock de sécurité).

✓ **Stock minimum** : c'est la quantité correspondant à la consommation pendant le délai de réapprovisionnement. Le stock minimum est égal au stock d'alerte moins le stock de sécurité.

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

Pour assurer le bon suivi des mouvements de stocks, l'entreprise doit utiliser des documents plus ou moins normalisés :

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

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

3-3- Les méthodes de gestion des stocks

Les stocks d'une entreprise sont généralement constitués par des articles divers, pour cela il est indispensable de les classer pour apparaître les grandes catégories d'articles afin que chaque catégorie soit gérée d'une façon différente selon sa valeur, en consacrant les moyens en priorité aux articles coûteux et importants.

3-3-1- La méthode ABC

La méthode ABC consiste à distinguer l'essentiel des articles, elle permet de classer les articles en trois classes d'importance décroissante (A, B et C), le critère de ce classement est la valeur consommée annuellement qui comprend à la fois la valeur et le volume des mouvements de l'article.

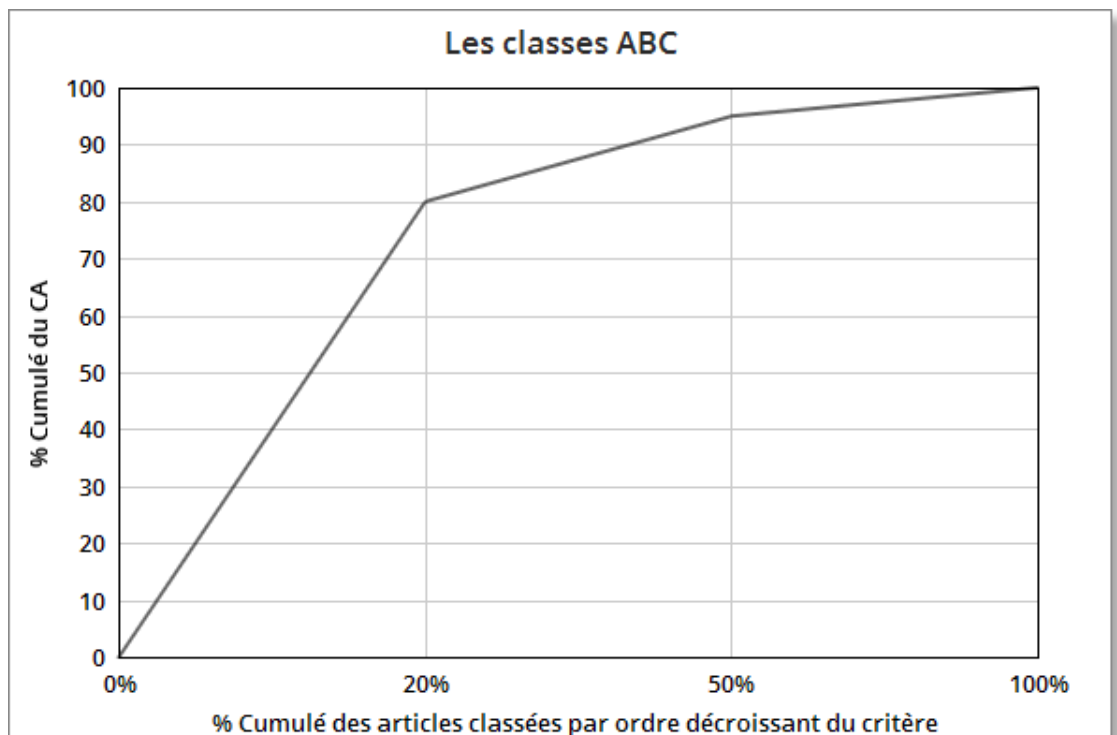
Cette méthode se fonde sur une loi de distribution statistique dite PARETO, elle permet de déterminer les 20 % d'articles approvisionnés représentant 80 % des consommations. Voici les différentes phases permettant de réaliser une analyse ABC¹ :

➤ Identifier le montant des achats réalisé sur une année, pour chaque famille de produits précédemment identifiée.

¹ PERSON (H) : Op.cit., P.39.

- Classer les familles de produits en ordre décroissant du montant d'achats annuel.
- Dresser un tableau dans lequel apparaissent les colonnes suivantes :
 - Famille d'achats ;
 - Montant des achats par famille,
 - Part que représente chaque famille sur la totalité des achats : chiffre d'affaires achats par famille / totalité des achats ;
 - Par cumulée sur la totalité des achats.
- Construire la courbe d'analyse ABC, à partir du tableau on trace le graphe dit « courbe de distribution par valeur »

Schéma N° 04 : les classes ABC



Source : élaborer par nous même

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

- Identifier les trois catégories A, B et C :
 - ❖ La catégorie A : 20 % du nombre total des articles représentent 80 % du chiffre d'affaires achats ;

- ❖ La catégorie B : 30 % des articles représentent environ 15 % du chiffre d'affaires achats
- ❖ La catégorie C : 50 % des articles représentent environ 5% du chiffre d'affaires achats.

Ces pourcentages sont donnés à titre indicatif, ils varient selon la nature de l'activité de l'entreprise.

On constate que la catégorie A est constituée de très peu d'articles en nombre mais représentent la partie majeure de la valeur consommée. La catégorie C, est constituée de très nombreux d'articles représentent beaucoup de mouvement en volume mais une partie très faible de la valeur consommée, la catégorie B constituée d'articles moyen en nombre et en valeur.

Pour la gestion de ces catégories, il est clair qu'elles seront gérées de manière différente. La catégorie A nécessite une gestion très serré c'est-à-dire couteuse, par contre la catégorie C ne mérite ni méthode sophistiquée ni surveillance constante, donc une gestion économique est suffisante, et pour la catégorie B une gestion moyenne est préconisée.

3-3-2- Le modèle de WILSON

Ce modèle élaboré en 1913, est le modèle le plus connu de la gestion des stocks. Il consiste à arbitrer entre le coût de possession et le coût de passation de commande afin de déterminer la quantité économique à commander qui minimise le cout de gestion des stocks.

3-3-2-1- Les hypothèses du modèle

Les principales hypothèses qui expliquent le modèle sont :

- ✓ On gère un seul article ;
- ✓ La demande est connue, régulière et constante par unité de temps ;
- ✓ Le délai de livraison est connu et fixe ;
- ✓ Pas de pénurie, on ne dispose pas de stock de protection ;
- ✓ La commande est livrée en une seule fois ;
- ✓ Le cout de passation unitaire et le coût de possession unitaire sont connus et fixes.

3-3-2-2- La symbolisation

D : Demande ou consommation pendant une période.

B : le coût de passation d'une commande.

U : coût unitaire d'achat.

I : le taux de possession en % sur un an de la valeur stockée.

Q : Quantité commandée.

N : Nombre de commande.

3-3-2-3- Formulation

Ce modèle a pour objectif de minimiser le coût de gestion ;

$$CG = CPA + CPO$$

$$CG = \frac{D \times B}{Q} + \frac{Q \times U \times I}{2}$$

Pour calculer la quantité économique qui permet de minimiser ce coût on doit vérifier deux hypothèses :

- ✓ La première dérivée soit nulle ;
- ✓ La seconde dérivée soit positive.

On a :

$$CG' = -\frac{D \times B}{Q^2} + \frac{U \times I}{2} = 0$$

Donc :

$$\frac{D \times B}{Q^2} = \frac{U \times I}{2}$$

D'où la quantité optimale est égale à :

$$Q^* = \sqrt{2DB/UI}$$

La deuxième dérivée :

$$CG'' = \frac{2 \times D \times B}{Q^3} > 0 ; \text{ si } Q > 0$$

La seconde dérivée est positive, donc Q^* est la quantité optimale.

Nous pouvons aussi calculer :

- Le nombre optimal de commande :

$$N^* = \frac{D}{Q^*} = \sqrt{DUI/2B}$$

- La périodicité optimale :

$$T^* = \frac{1}{N} \times \text{unité de temps.}$$

Conclusion

Au terme de ce chapitre on comprend que la fonction approvisionnement s'imposait comme un élément stratégique dans toute entreprise, pour cela elle doit suivre un processus afin de garantir le bon fonctionnement de son activité quel que soit son domaine.

Elle doit assurer les produits ou services dont l'entreprise a besoin dans les meilleures qualités, quantités et délais.

L'importance de la fonction approvisionnement peut s'appréhender à plusieurs niveaux. Sur le plan financier, elle peut améliorer la rentabilité de l'entreprise en optimisant les coûts et les délais. Sur le plan commercial, elle assure un avantage concurrentiel en fournissant les besoins de qualité et en évitant les ruptures de stocks.

Finalement, la maîtrise des approvisionnements ce n'est pas juste réduire les coûts, mais surtout améliorer la performance de l'entreprise.



Chapitre 2 :

La performance logistique

Chapitre 2 : La performance logistique :

Ces dernières années, la logistique a été considérée comme le facteur clé de succès des entreprises, et mesurer sa performance figure parmi les défis majeurs que les dirigeants doivent relever, car la mesure de la performance peut servir non seulement à mesurer la performance d'une organisation mais aussi à mesurer celle des fonctions internes.

Mais cette performance reste un concept qui est difficile à cerner, elle peut être appréhendée de différentes façons.

Nous avons décomposé ce chapitre en trois sections :

La première section fera l'objet de présenter des généralités sur la logistique, la seconde section sera consacrée à la performance, ses indicateurs et comment la mesurer. Enfin, la dernière section portera sur la performance logistique, ses approches de mesure et ses dimensions.

Section 1 : généralités sur la logistique

Cette section est consacrée à présenter quelques notions de la logistique, ses types, ses enjeux et ses objectifs, ainsi que ses composants.

1-1- Notions fondamentales de la logistique

1-1-1- Historique

A l'origine la logistique militaire, c'était un terme qui désigne l'art de combiner tous les moyens de transport, de ravitaillement et de maintenance des équipements.

En 1948, le comité de l'American Marketing Association considère le terme logistique comme mouvement et manutention de produits de la production jusqu'au dernier point qui est la consommation finale, il était équivalent à la distribution physique et cerne que la partie aval.

En 1968, c'était la gestion et les contrôles des flux de matières depuis l'approvisionnement ; passant par la production ; jusqu'à la consommation du produit fini. Elle évoquait la partie amont mais uniquement les flux physiques.

En 1972, National Council of Physical Distribution Management donne une nouvelle définition à la logistique qui complète la définition précédente et comble les vides en intégrant d'une part la planification et du contrôle et d'autre part les approvisionnements et les retours.

Dans les années quatre-vingt, la logistique devient un élément clé de la stratégie, elle évoque les flux physique et les flux d'information. Elle s'agit d'atteindre un objectif qui est le niveau de service mais avec un coût minimum.

1-1-2- Définitions

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

National Council of physical Distribution Management a défini la logistique comme :

« Le processus de planification, d'exécution et de contrôle des procédures de transport et de stockage des biens (et des services) efficace et efficient, et des informations associées, du point d'origine au point de consommation dans le but de répondre aux besoins du client »¹.

¹ LE MOINGNE(R) : *Supply chain management*, édition DUNOD, Paris, 2013, P.03

Selon DORNIER et FENDER, la logistique est : « *le processus qui englobe l'ensemble des activités qui participent à la maîtrise des flux physiques, à la coordination des ressources et des débouchés en cherchant à obtenir un niveau donné au moindre coût.* »¹

BAGLIN a défini la logistique comme suit : « *la fonction qui se préoccupe de la gestion des flux physiques des approvisionnements en matières premières jusqu'à la mise à disposition des produits finis aux clients sur le lieu d'achat ou de consommation* »².

A partir de ces définitions nous constatons que la logistique est la gestion des flux physiques, administratifs et d'information de leur point d'origine à leur point de consommation de manière efficiente afin d'améliorer le niveau de service et satisfaire les exigences des consommateurs avec le coût minimal, en incluant différentes activités telles que : la gestion des achats, la prévision de la demande, la manutention, la gestion des stocks, le service après vente, la distribution, l'entreposage...

1-1-3- Les types de la logistique

Il existe des logistiques différentes par leur objet et leurs méthodes, qui sont ³ :

- **Logistique d'approvisionnement** : qui permet d'amener dans les usines les produits de base, composants et sous-ensembles nécessaires à la production.
- **Logistique d'approvisionnement général** : permet d'apporter à des entreprises de service ou des administrations les produits divers dont elles ont besoin pour leur activité.
- **Logistique de production** : consiste à apporter au pied des lignes de production les matériaux et composants nécessaires à la production et à sa planification, cette logistique tend à absorber la gestion de production entière.
- **Logistique de distribution** : consiste à apporter au consommateur final les produits dont il a besoin.
- **Logistique militaire** : vise à transporter sur un théâtre d'opération les forces et tout ce qui est nécessaire à leur mise en œuvre opérationnelle et leur soutien.

¹ DORNIER, (Philippe pierre) et FENDER, (Michel) : *La logistique globale*, édition ORGANISATION, paris, 2001, P.27.

² BAGLIN (G) et alii : Op.cit, P.09.

³ PIMOR (Y) et FENDER (M): *logistique : Production-Distribution-Soutien* », 5^e édition, Dunod, paris 2008, P.4.

- **Logistique de soutien** : consiste à organiser tout ce qui est nécessaire pour maintenir en opération un système complexe, y compris à travers des activités de maintenance.
- **Une activité dite de service après-vente**: assez proche de la logistique de soutien avec cette différence qu'elle est exercée dans un cadre marchand par celui qui a vendu un bien.
- **logistique des retours** : consiste à reprendre des produits dont le client ne veut pas ou qu'il veut faire réparer, ou encore à traiter des déchets industriels, emballages, produits inutilisables depuis les épaves de voiture jusqu'aux toners d'imprimantes.

1-2- Enjeux et objectifs de la logistique

La logistique est un véritable outil de compétitivité qui a pour but d'améliorer la performance de l'entreprise, les objectifs de la logistique en entreprise portent à la fois sur le court terme (optimisation des flux physiques) et sur le moyen à long terme (optimisation de la production et du stockage).

1-2-1- Les objectifs de la logistique

Ils se résument comme suit ¹ :

- **la réponse optimale au client** : il s'agit de la capacité de l'entreprise à répondre dans les meilleurs délais aux exigences des clients. Les entreprises s'intéressent à l'Efficient Consumer Response « ECR », qui est un ensemble de pratiques et de techniques, tant en marketing qu'en logistique, qui vise à optimiser les assortiments, les promotions et le niveau de service, par une meilleure coopération entre l'industrie et le commerce ;
- **La variabilité minimale** : Les retards des livraisons, les problèmes lors de la fabrication, erreurs de gestion des livraisons...peuvent conduire à une forte variabilité dans les processus logistiques, à l'origine de coûts élevés et de clients insatisfaits.
- **Le stock minimum** : il est nécessaire au niveau d'une entreprise de maîtriser les coûts logistiques à travers notamment une optimisation de la gestion des stocks.
- **La consolidation des transports** : ce poste représente un des coûts le plus fort. La massification des flux est recherchée tant par les industriels que par les distributeurs.

¹ MEDAN (P) et GRATACAP (A) : *Logistique et supply chain management*, édition Dunod, Paris, 2008, P.15.

- **La qualité** : il faut appliquer à la logistique les principes du Total Quality Management (TQM). Les différentes techniques ou les méthodes statistiques peuvent permettre d'étudier et d'améliorer certains processus logistiques peu efficaces.
- **Analyse en termes de cycle de vie du produit** : Cette analyse suppose d'évaluer le coût de cycle de vie, appelé life cycle cost, qui englobe la totalité des coûts d'un produit ou d'un équipement de sa naissance à sa mort c'est-à-dire de sa conception à son retrait, en passant par sa fabrication, sa distribution et son utilisation.

1-2-2- Les enjeux de la logistique :

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

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

1-3- Les composants de la logistique

La logistique gère l'ensemble de ses flux physiques, financiers et d'informations dans trois phases d'activités suivantes :

1-3-1- La logistique amont

Le MOIGNE a défini la logistique amont comme suit :

« La logistique amont, ou logistique d’approvisionnement, est l’ensemble des activités liées à la réception, au stockage et à la distribution (au sein de l’entreprise) des matières premières et composants, telle que la manutention des marchandises, la gestion des entrepôts, le contrôle des stocks, l’ordonnancement des transports et le retours aux fournisseurs »¹

De cette définition nous constatons que la logistique amont intègre les achats, la détermination des quantités à commander, la recherche des ressources d’approvisionnement, la gestion des stocks (matières, produits finis et semi-finis) et des magasins mais aussi l’organisation de l’acheminement et de réception matières de leur point d’origine (fournisseurs). Cette logistique a pour objectif d’améliorer la qualité des produits ou matières achetés, réduire les coûts liés aux produits en diminuant les stocks et réduire les délais de mise à disposition des produits. Donc elle a pour but d’être performante dans les trois axes : coût, qualité, délai.

1-3-2- La logistique interne

Elle consiste à mettre en œuvre les activités de planification des besoins en matières à partir des prévisions de la demande et du plan directeur de production et des flux d’information pour assurer la mise à disposition des biens au bon moment ; bon endroit et avec les quantités souhaitées et afin d’éviter toute interruption des lignes de production, gérer les flux physiques entre les postes de travail et le stockage des en cours et les produits finis afin d’éviter toute situation d’attente tout au long du cycle de production et assurer la disponibilité des produits finis.

1-3-3- La logistique aval

Elle regroupe l’ensemble des méthodes pratiquées afin de garantir une gestion optimisée des flux de commandes clients, en assurant la mise à disposition des produits dans les délais souhaités, avec les quantités voulues au client final et avec le moindre coût. Elle se traduit par l’acheminement de leur lieu de prélèvement (fabricant, distributeur ...) jusqu’au lieu de consommation, en incluant la détermination des réseaux de distribution (choix des moyens de transport, choix des itinéraires, ordonnancement des trajets ...) et la gestion des flux de transport (colisage, chargement / déchargement des véhicules ...) et la gestion des stocks.

¹ LE MOIGNE (R) : Op.cit, P.07.

Elle a pour but d'améliorer le service client, de réduire les différents coûts (distribution, transport, manutention...) et d'assurer la conformité des produits.

Section 2 : Généralités sur la performance

La présente section s'articule autour de la performance, ses concepts de base et ses indicateurs.

2-1- Concepts de base

2-1-1- Définitions de la performance

En partant de l'étymologie : « *la performance est un mot d'origine anglaise, de l'ancien français performance, de performer : accomplir* »¹

La performance dans une entreprise est : « *tout ce qui et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur / coût* »².

Selon l'AFNOR, la performance est : « *une donnée qui mesure l'efficacité et / ou l'efficience de tout ou une partie d'un processus ou d'un système (réel ou simulé) par rapport à un nombre, un plan ou un objectif déterminé dans le cadre d'une stratégie d'entreprise* »³.

Nous constatons que la performance se traduit par des résultats par rapport à des objectifs fixés, ces résultats doivent être mesurés par des indicateurs afin de quantifier les actions. La mesure de performance doit être comparée à des objectifs qui sont déjà fixés pour qu'elle soit pertinente.

On peut dire que la performance est la réalisation des objectifs en utilisant les ressources de façon optimale, et pour l'atteindre il est indispensable de comprendre le principe de fonctionnement d'un organisme et le contexte dans lequel il évolue.

2-1-2- Les caractéristiques de la performance

« En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels »

¹ Le petit Larousse, dictionnaire encyclopédique illustré, édition 1998, p1179.

² LORINO (P) : *Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage*, Editions d'Organisation, Paris, 1997, p.18.

³ BERRAH (L) : *L'indicateur de performance : Concepts et applications*, Cépadues-Editions, 2002, p.34

Cette définition met en évidence des caractéristiques fondamentales de la performance¹ :

- Elle mesure, d'où la nécessité de construire des indicateurs qualitatifs ou quantitatifs adaptés.
- Elle se traduit par une réalisation ou résultat, elle est donc le résultat d'action coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissements..) ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétences du personnel, technologies, organisation, fournisseurs ...)
- Elle s'apprécie par une comparaison, la réalisation est comparée aux objectifs grâce à un ensemble d'indicateurs ; elle donne lieu à une interprétation ; jugement de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants...)
- La notion performance étant positive, elle traduit le succès de l'action, elle est donc une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue)
- Elle s'explique par des facteurs internes (liés aux acteurs) ou externes (liés aux fluctuations de l'environnement).

Les principales caractéristiques de la performance mesurées² :

- Transparence ;
- Responsabilisation ;
- Efficacité et efficacité sur une base d'outcomes ;
- Diffusion de l'information ;
- Climat de confiance ;
- Tolérance, équité mais aussi durabilité ;
- Séparation des pouvoirs ;
- Minimisation de la non-participation au processus de décision ;
- Flexibilité dans l'attribution de l'espace politique, social et économique ;
- Décentralisation.

2-1-3- Notions voisines de la performance

Le mot performance est souvent confondu avec les termes : l'efficacité, efficacité et la pertinence. Ce sont des notions différentes mais voisines.

¹ DORIATH, (B) et GOUJET (CH) : *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, édition DUNOD, Paris, 2011, p.179.

² PROULX (Denis) : « *Management des organisations publiques* », Presse de l'université de Québec, 2ème édition, 2008, p 40.

✓ **L'efficacité :**

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

On peut constater que l'efficacité est le degré de réalisation des objectifs qui doivent être identiques aux résultats.

Pour qu'une entreprise soit efficace, elle consacre tous les moyens possible afin d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés quel que soit le niveau des coûts engagés.

L'efficacité se traduit par l'atteinte des objectifs de façon satisfaisante en rapportant les résultats aux objectifs ; elle se résume dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{résultats atteints} / \text{objectifs visés}$$

✓ **L'efficience :**

Selon DEBOISLANDELLE², « l'efficience exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens employés pour les atteindre ».

En d'autres termes c'est la consommation optimale des ressources afin d'atteindre les objectifs visés.

Une action dite efficiente si elle obtient les résultats voulus au moindre coût. Pour qu'une entreprise gagne en efficience, elle doit atteindre ses objectifs en consacrant moins de moyens (ressources) ou en utilisant les mêmes moyens afin d'améliorer ses résultats.

Donc la performance est l'utilisation des ressources afin d'obtenir les meilleurs résultats, on peut résumer l'efficience dans la formule suivante :

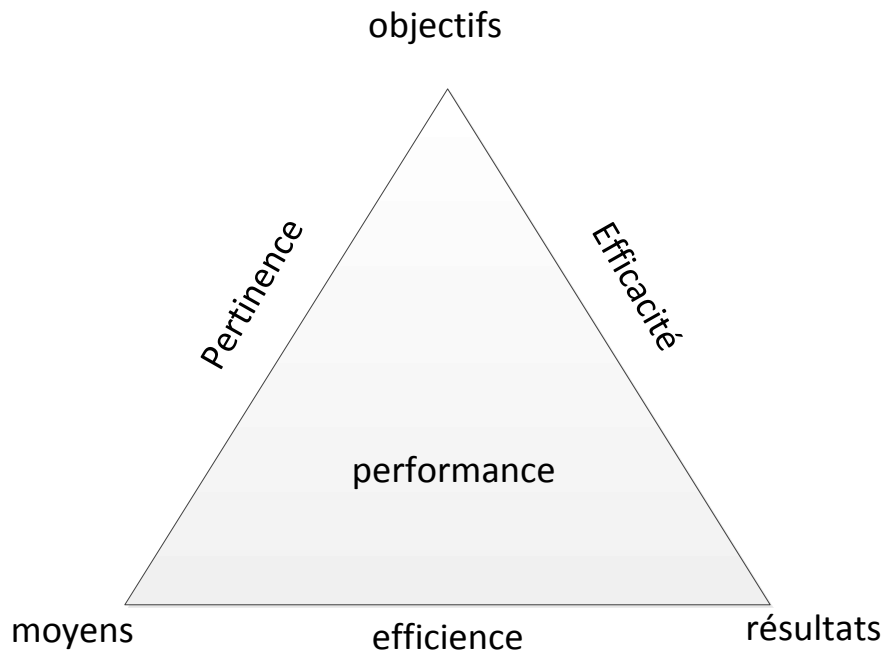
$$\text{Efficience} = \text{résultats atteints} / \text{moyens mis en œuvre}$$

✓ **La pertinence :**

La notion de pertinence est difficile à mesurer, elle repose sur les objectifs envisagés qui répondent aux problèmes et besoins. Elle concerne la mesure dans laquelle le choix des objectifs en fonction des moyens et d'environnement.

¹ CAMUS (P) : *contrôle de gestion : pour améliorer la performance de l'entreprise*, éditions d'Organisations, Paris, 2000, p.379.

² DEBOISLANDELLE (H), *Gestion des ressources humaines dans la PME*, édition Economica, Paris, 1998, p.140.

Schéma N° 05 : modèle de Gilbert

Source : Gibert (P) : *Le contrôle de gestion dans les organisations publiques*, Editions d'Organisation, Paris, 1980

2-2- La performance un concept multidimensionnel

La performance est un concept multidimensionnel difficile à mesurer, et pour appréhender clairement les différentes grilles de lecture de la performance. On peut présenter trois grandes évolutions¹ :

2-2-1- De la performance financière à la performance organisationnelle

La performance a longtemps été un concept unidimensionnel, mesuré par le seul profit, en fonction du poids des responsables du processus de décision. Dans cette perspective, la mesure de la performance vise essentiellement la création de valeur pour les actionnaires.

Il n'est pas étonnant que le management de l'entreprise soit centré sur cette création de valeur et la manière de la piloter. Des études récentes montrent qu'à ce jour, plusieurs entreprises utilisent un indicateur basé sur la valeur créée par les actionnaires pour évaluer la performance.

¹ SAULQUIN (J) et SCHIER (G) : « *Responsabilité sociale des entreprises et performance* » *Complémentarité ou substituabilité ?* », in *Revue des sciences de gestion*, n°223, 2007/1, pp. 57-65.

Malgré ce constat, on peut remarquer que cette logique purement financière fait l'objet de fortes critiques, car elle s'intègre pas les différents acteurs qui participent au développement de l'entreprise (dirigeants, salariés, clients...)

Ainsi, pour mieux appréhender toute la complexité et la richesse du concept de performance organisationnelle, certains auteurs proposent une vision plus large de la notion de résultat, en intégrant des indicateurs plus variés tels que la qualité du produit et du service, la mobilisation des employés, la satisfaction de la clientèle, la productivité...

2-2-2- De la performance objective à la performance en tant que construit social subjectif

Le concept de performance possède autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupe qui l'utilisent, selon la divergence des objectifs et des participants à l'organisation.

La performance devient donc subjective, si on se place du point de vue des dirigeants, des salariés et les clients, la performance change ainsi radicalement.

La performance a autant de facettes qu'il existe d'observateurs qui sont à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Elle est ainsi définie par ceux qui vont utiliser l'information, et elle n'a pas d'importance que par rapport à ce que l'utilisateur de cette information va en faire.

La performance s'articule autour de la perception qui peut engendrer des conflits sur ce qu'elle est, car cette perception peut changer d'un acteur à un autre. Comme il est difficile d'être en bonne position sur tous les critères à la fois, il s'agit avant tout pour les managers et les dirigeants de parvenir à gérer des exigences et des attentes parfois contradictoires.

La performance devient un concept multidimensionnel car elle reste une affaire de perception, tous les acteurs n'ont pas la même perception de performance.

2-2-3- De la performance "outil de mesure" à la performance "outil de management"

Cette troisième évolution pose la question centrale sur la finalité de la performance. L'analyse de la performance comme un simple outil de mesure semble donc être assez réductrice car elle s'inscrit dans une optique statique de l'entreprise, elle a pour but d'évaluer la performance économique.

Les modèles d'évaluation de la performance reposent sur une relation positive entre les pratiques managériales et des indicateurs de performance intermédiaire (comme la

productivité, la qualité...), résultant l'hypothèse implicite que la performance intermédiaire est une preuve de la performance finale.

Dans ce cadre, la performance sociale et la performance économique de l'entreprise sont deux notions indissociables, on évalue la performance globale de l'entreprise en associant la performance économique et la performance sociale.

En bref, la vision de la performance comme simple outil de mesure reste réductrice car dans le quotidien des entreprises elle est explicitement ou implicitement utilisée comme un outil de management.

2-3- Les indicateurs de performance

2-3-1- Définitions

Les indicateurs de performance, appelés « KPI, Key Performance Indicators », sont des outils indispensables au pilotage d'une entreprise.

Les caractéristiques d'un indicateur de performance transparaissent dans les définitions suivantes¹ :

- Un indicateur de performance est une donnée quantifiée qui exprime l'efficacité et – ou l'efficience de tout ou partie d'un système, par rapport à une norme, un plan déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise ;
- Un indicateur de performance est une traduction chiffrée des objectifs stratégiques poursuivis par l'organisation ;
- Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur individuel ou une organisation à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat.

Donc, un indicateur est :

- ✓ Une mesure de la performance globale de l'organisation ;
- ✓ Un ensemble d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur ;
- ✓ Un outil d'aide à la décision.

2-3-2- Les types d'indicateurs de performance

Les indicateurs de performance sont classés en trois catégories, selon l'information transmise et les attentes des décideurs² :

¹ AMRANI-ZOUGGAR (A) : *Impact des contrats d'approvisionnement sur la performance de la chaîne logistique : Modélisation et simulation*, thèse de doctorat option Productique, Université BORDEAUX 1, Bordeaux, 2009, p28.

² <http://www.piloter.org/mesurer/tableaubord/indicateur-performance.htm> (consulté le 10/04/2017 à 21h30)

✓ **Indicateurs d'alerte :**

Cet indicateur de type tout ou rien, signale un état anormal du système sous contrôle nécessitant une action, immédiate ou non. Un franchissement de seuil critique par exemple entre dans cette catégorie d'indicateur.

✓ **Indicateurs d'équilibration :**

Cet indicateur étroitement lié aux objectifs est la boussole du décideur. Il informe sur l'état du système sous contrôle en relation avec les objectifs suivis.

✓ **Indicateurs d'anticipation :**

Un bon tableau de bord est un instrument de prospective, il permet d'anticiper et d'envisager avec une meilleure assise la situation actuelle.

2-3-3- Pourquoi mesurer la performance

La question se pose sur les motivations qui amènent les gestionnaires à se positionner sur la notion de performance, et surtout à la mesurer, On pourrait justifier cette attitude par la tendance contemporaine à la multiplication de l'information, par le désir de toujours tout quantifier, ou encore par la nécessité de développer une dynamique de responsabilité sociétale au sein de l'organisation¹.

✓ **Mesurer pour améliorer**

Le développement d'un système de mesure de la performance et l'amélioration de celle-ci reconnaissent un lien de causalité.

L'écosystème de l'organisation se caractérise par la complexité des forces en présence, et le manque de clarté des relations qui les unissent. Pour cela, l'introduction de la performance doit permettre d'identifier ces facteurs internes ou externes à l'organisation qui influencent son activité. Ainsi que les systèmes de mesure doivent permettre de mettre en lumière les zones critiques d'opportunités et de menaces et d'identifier les leviers d'amélioration.

La démarche de mesure de la performance, et la mise en place d'un ensemble d'indicateurs, aussi pertinents soient-ils pour la phase d'évaluation, ne Représentent donc que la première étape d'un processus plus large de pilotage de l'activité.

¹ MONVOISIN (C) : *L'évaluation de la performance dans les organisations culturelles non lucratives*, Mémoire de Master II, Rouen Business School, Rouen, 2012, p 18.

✓ **Mesurer pour apprendre et innover**

D'autre part, on mesure la performance, pour apprendre dans le but de développer une maîtrise des processus et de capitaliser un avantage compétitif durable.

En effet, à notre sens, en apprenant à identifier les menaces et les opportunités par la mesure, les managers ont davantage de perspectives pour agir, et apprendre à réduire les premières pour exploiter les secondes. La mise en place de règles de bonnes pratiques fondées sur l'expérience constitue une source d'apprentissage riche pour l'organisation, et le secteur.

✓ **Mesurer pour communiquer**

Enfin, la performance est le sceau du contrat qui lie les parties prenantes de l'organisation entre elles. C'est essentiellement ont des termes qui traduisent cette notion que celles-ci échangent entre elles, aussi la mesure de la performance a pour objectif de leur fournir des outils d'aide à la décision pour renouveler, ou rompre, leur engagement auprès de la structure.

Les systèmes élaborés, qui ont pour enjeu de préserver l'intégrité de l'organisation en assurant la permanence de l'implication des parties prenantes.

Le dispositif d'évaluation de la performance doit permettre d'utiliser un langage commun à ces parties à qui il s'adresse pour simplifier les interactions entre celles-ci.

Section 3 : La performance logistique

Cette section introduit la notion de la performance logistique, nous allons donner un aperçu sur les méthodes les plus connues de mesure de performance et d'implantation des indicateurs.

3-1- Définitions de la performance logistique

La logistique est au cœur des priorités de l'entreprise, car elle contribue fortement à la performance de celle-ci. Cette performance est définie comme : « *la contribution des activités logistiques au chiffres d'affaires et à la rentabilité de l'entreprise, à la satisfaction des clients et à la motivation des employés, c'est ainsi la capacité des logisticiens à répondre et à anticiper les attentes des clients et à la création de valeur pour l'entreprise* »¹.

La performance logistique s'appréhende à travers la satisfaction d'un ensemble d'objectif, et pour évaluer le degré d'atteinte de chaque objectif l'entreprise a recours à la mesure de ses performances en utilisant un ensemble d'indicateurs de performance.

¹ <http://www.acharkaoui.com/la-performance-logistique-dans-les-pme-marocaines/>. (Publié le 04/08/2008 consulté le 12/04/2017 à 14h20).

Elle consiste à assurer la satisfaction des clients en mettant à leur disposition les bons produits au bon moment, au bon endroit, avec la bonne quantité et au moindre coût.

La performance logistique est donc la mesure de rapport entre le service fourni aux clients et les ressources consommées.

Afin que la logistique soit performante, elle doit être adéquate avec la stratégie de l'entreprise en tenant compte la faisabilité des stratégies engagées. En effets, il s'agit de fidéliser les clients, conquérir de nouvelles parts de marché...

Elle doit considérer tout le processus dans sa totalité, du premier fournisseur jusqu'au dernier client, il ne doit exister aucune défaillance dans aucun maillon de la chaine logistique, car un maillon défaillant provoque inexorablement un effet immédiat sur les autres maillons.

Elle doit suivre les incontournables objectifs de coûts, qualité et délais et accorder à chaque paramètre l'importance exigée par la stratégie afin de se différencier de la concurrence. Enfin elle doit être adaptive, car les besoins clients évoluent, donc il s'agit d'être réactif dans tous les maillons de la chaine.

Une logistique performante assure la satisfaction du client en consommant moins de ressources.

3-2- Les approches principales de performance logistique

La mesure de la performance logistique permet à l'entreprise d'estimer la cohérence de ses activités logistiques, elle s'intéresse à l'amélioration du fonctionnement des processus et elle est par nature multicritères et se mesure à l'échelle de la chaine logistique.

Les approches qui instrumentent la mesure de performance au périmètre d'une entreprise se sont adaptées au contexte d'évaluation de performance dans les chaines logistiques¹.

3-2-1- Les Balanced Score Cards

Les Balanced Score Cards sont conçues pour fournir un système d'information global aux dirigeants et suivent un nombre limité d'indicateurs en relation directe avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Cette approche propose un nouveau mode de management et de pilotage de l'entreprise.

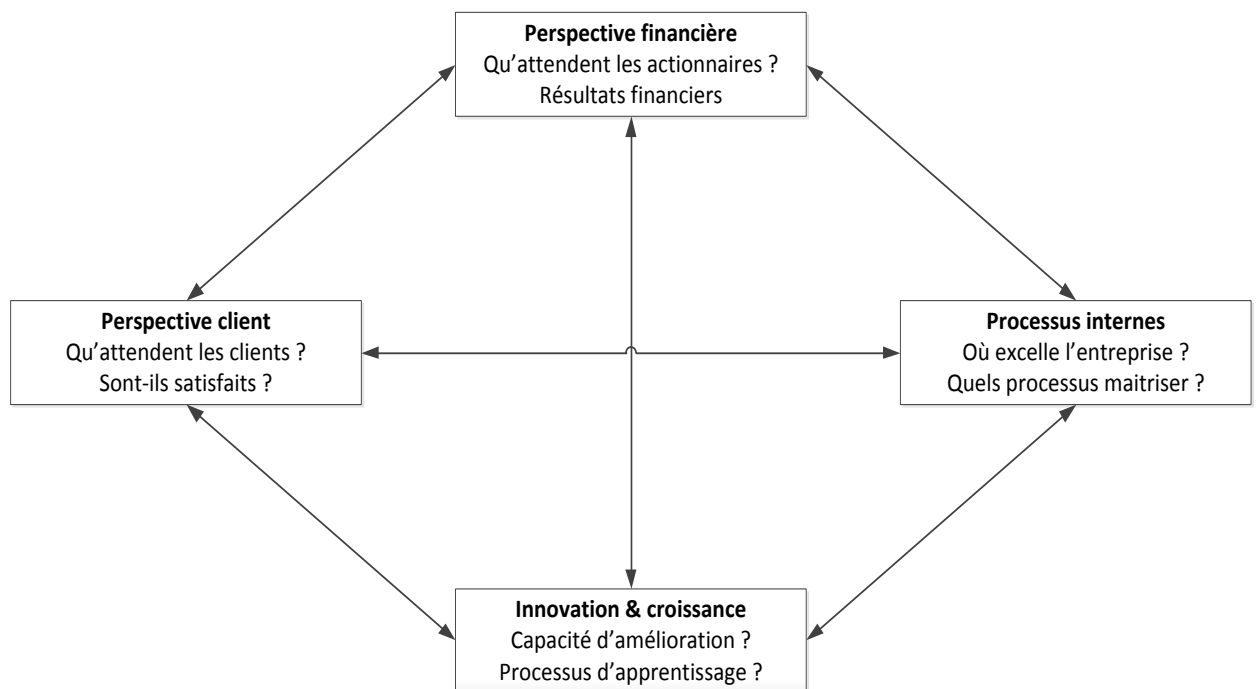
Au départ, cet outil n'a pas été conçu spécifiquement pour le suivi des performances d'une supply chain mais il présente l'intérêt de suggérer une architecture adaptée. Ainsi quatre domaines en interrelation peuvent être mis sous contrôle et proposés dans la logique de cette approche :

¹ BAGLIN et alii : Op.cit, p.698.

- perspective financière : qui renferme les indicateurs tels que : le coût de fabrication, le coût de stockage (tous niveaux) et le coût d'acquisition.
- Perspective client : qui renferme les indicateurs tels que : les livraisons dans les délais, le délai de traitement des commandes clients et les taux de qualité des livraisons.
- Processus interne : qui renferme les indicateurs tels que : le respect du programme de production, le cycle de fabrication moyen, le suivi des erreurs de prévision et le taux de couverture des stocks (produits finis).
- Innovation – Croissance : qui renferme les indicateurs tels que : le cycle de développement des nouveaux produits et le nombre de nouveaux projets acceptés.

L'équilibre de ces quatre perspectives est en effet primordial, il ne faut jamais pénaliser un axe pour en favoriser un autre.

Schéma N° 06 : Le modèle Balanced Scorecard



Source : BAGLIN (G) et alii : Op.cit, p.699.

3-2-2- L'approche ABC (Activity Based Costing)

Cette approche a été développée initialement pour donner une cohérence à certaines données comptables en reliant entre elles autour du concept d'activité, et pour offrir une solution efficace de suivi et de pilotage de la performance.

La méthode consiste à évoquer l'utilisation d'une analyse par activité afin de piloter la performance des processus d'une direction ou de l'entreprise globale et de répondre aux enjeux opérationnels et stratégiques.

Cette approche analytique par activité est très féconde, elle permet d'identifier les dysfonctionnements d'une organisation en processus. De telles évaluations permettent de bien juger la productivité réelle du système, en revanche il ne donne pas d'information extracomptable, ce que, a contrario, parvient à faire le modèle SCOR.

3-2-3- Le modèle SCOR

Ce modèle de mesure de performance a été développé par des professionnels de la supply chain, il permet à ses utilisateurs de définir et améliorer leurs pratiques de management de la supply chain grâce à un langage commun qui facilite la communication entre l'ensemble des acteurs. Il s'organise autour de quatre domaines de performances principaux : PLAN, SOURCE, MAKE et DELIVER.

Ce modèle fournit un certain nombre d'indicateurs de performance combinant effectivement des éléments de performances orientés vers les résultats, et des éléments d'efficacité orientés vers les coûts de la rotation des capitaux engagés.

De façon agrégée, le modèle SCOR s'organise autour de quatre dimensions :

- Fiabilité des performances commerciales :
 - Respect des délais de livraison (niveau de la commande ou de la ligne de commande)
 - Taux de service (à la commande ou à la ligne de commande)
 - Taux de conformité qualité des livraisons (bien que cet objectif ne soit pas directement une performance de la supply chain)
- Flexibilité / réactivité :
 - Délai de réponse de la supply chain (cycle de prévision, de replanification, de production tous niveaux, approvisionnement)
 - Flexibilité de production (approvisionnement, capacité de production, variations de production et d'approvisionnement possible pour suivre les attentes des clients)

- Délais de traitement des litiges et retours clients ;
- Délais de réparation.
- Coûts de la supply chain :
 - Coût total incluant de façon détaillée : coût du traitement des commandes clients, coût d'acquisition des matières, composants et prestations, coût des stocks tous niveaux, coût du système d'information et de planification.
 - Coût de traitement et de réparation des retours clients et litiges qualité.
- Rotation des capitaux engagés :
 - Conditions de règlement fournisseurs (nombre de jours pratiqué en règlement),
 - Conditions de règlement clients (bien que cet objectif ne soit pas directement une performance de la supply chain, mais résulte d'une décision commerciale),
 - Stocks (exprimés en jours de couverture à tous niveaux : matières premières et composants, en-cours et semi-finis, produits finis),
 - Valeur ajoutée par employé.

3-3- Les dimensions de la performance logistique

Afin d'améliorer la performance logistique, il faut jouer sur un certain nombre de leviers qui améliorent la rentabilité de l'entreprise¹.

3-3-1- Le taux de service

Le contrat avec le client est une promesse qu'il est vital d'honorer convenablement pour l'image de l'entreprise fournisseur. Il est impératif de livrer le client dans les conditions prévues en fonction de la demande.

Le premier indicateur logistique est donc le taux de service. Il est l'objectif principal de toute entreprise soucieuse du respect de ses engagements envers ses clients. Le taux de service mesure la proportion des produits livrés à temps par rapport à tous ceux que les clients ont demandé à une date donnée (ou le nombre de commandes qui ont été honorées en quantité, qualité et délai par rapport au nombre total de commandes reçues).

Le calcul de base de cet indicateur est donc:

¹ http://pfeda.univ-lille1.fr/iaal/docs/dess2003/log/pro_fin_rap. (Consulté le 13/04/2017 à 17h40)

Taux de service= T= Quantité totale de produits livrés à temps / Quantité commandée (en %)

L'indicateur de niveau de service reste cependant et avant tout un outil de gestion qui doit permettre à une entreprise de se positionner par rapport à la concurrence, par rapport aux exigences de la clientèle et enfin par rapport à elle-même (le niveau de service a évolué positivement ou négativement depuis plusieurs mois?).

Cet indicateur peut se décliner tout au long de la chaîne logistique, chacun ayant des fournisseurs et des clients avec qui les relations de livraison peuvent se mesurer par des taux de service. Une fois que l'on a «construit» cet indicateur et que l'on peut le suivre régulièrement, on peut se fixer des objectifs d'amélioration, mais aussi analyser les mauvais résultats, en rechercher les causes et faire en sorte que cela ne se reproduise plus.

Cet indicateur peut donc être utilisé tout le long de la chaîne logistique pour le suivi:

- des commandes que l'on expédie aux clients extérieurs,
- des commandes internes à l'entreprise,
- des commandes reçues en provenance des fournisseurs.

3-3-2- Les délais

Le délai est une notion indispensable à maîtriser. En effet, non seulement les clients attendent un produit de qualité à un coût intéressant mais ils attendent aussi un délai.

Suivant les produits, les secteurs, les pays, cette dimension du délai peut prendre une part prépondérante dans le choix qu'un client fait de son fournisseur.

Il existe le temps de réactivité, qui correspond au délai entre la demande de livraison et la livraison réelle.

Le temps d'écoulement quant à lui représente le temps de traversée des produits du point d'entrée au point de sortie d'un site.

3-3-3- Les coûts

➤ Le coût des stocks

Les stocks sont là pour assurer la disponibilité des produits que l'on veut vendre et permettre un bon service au client.

Il existe les coûts de financement des investissements en stocks. En effet, garder du stock immobilise des capitaux qui pourraient être utilisés plus judicieusement. Cependant, l'estimation du coût de l'immobilisation des stocks relève d'une appréciation qui se fera au

cas par cas. Il y a également les coûts de rupture étant l'ensemble des conséquences dues à l'absence du produit au moment voulu.

Pour éviter une rupture de stock, qui serait dommageable au fonctionnement des chaînes de fabrication et à la livraison des clients, il faut prévoir un stock minimum c'est à dire la quantité de matières nécessaires pour ne pas connaître de rupture pendant la durée du réapprovisionnement.

Ce stock minimum se calcule de la manière suivante :

Stock minimum = consommation journalière du produit x (délai de livraison + délai de passation d'une commande).

Mais il faut également prévoir que des incidents peuvent survenir dans la gestion des réapprovisionnements (le fournisseur a du retard, intempéries bloquant les camions...) C'est pourquoi un stock de sécurité sera donc constitué pour pouvoir parer aux aléas. Celui-ci est évalué par une analyse du passé et une estimation de la probabilité de survenance d'événements.

Un des indicateurs de performance sera donc le calcul du nombre de rupture de stocks. Une augmentation de ce nombre peut être significative d'un niveau de stock trop bas ou d'une précision insuffisante des prévisions. Une diminution peut être due à un accroissement du stock, à une meilleure surveillance, à une amélioration de la qualité des prévisions.

Il sera également nécessaire de calculer le pourcentage de stocks obsolètes/périmés.

Pour gérer les stocks avec efficacité, il faut utiliser la méthode de l'analyse prévisionnelle. En effet, la prévision des ventes de chaque produit est un élément important de la gestion des stocks. Plusieurs approches existent: envoi de questionnaires, réalisation d'interviews téléphoniques et personnelles pour pressentir les intentions d'achat de la clientèle, faire appel à des experts, des vendeurs de terrain... Toutefois, la plupart des entreprises prévoient leurs ventes sur base des données du passé.

➤ **Le coût des flux**

Il s'agit de coût de manutention, de gestion administrative, de flux de marchandises...

On peut distinguer les flux amont et des flux aval.

Il y a tout d'abord les coûts d'approvisionnement qui correspondent aux frais engagés pour:

❖ Négocier auprès du fournisseur :

La mise au point des spécifications techniques et des conditions financières de la commande nécessite d'y consacrer du temps: frais de manutention. Il est donc important de déterminer les frais moyens de passation d'une commande.

❖ Le cycle de commande :

Celui-ci correspond au temps écoulé à partir de la passation de commande par le client jusqu'au moment où il prend la livraison complète du produit. Il y a donc 6 étapes: préparation de la commande, réception et enregistrement de la commande, processus de préparation, entreposage / manutention / emballage, transport de la commande, livraison et déchargement de la commande entre les mains du client. Le cycle total prend en moyenne 13 jours (de 5 à 21 jours). Cependant, cette variabilité du cycle de commande peut poser problème car elle implique une augmentation des stocks de sécurité donc des frais.

Il est nécessaire pour chaque fournisseur de connaître la durée du cycle de commande et le pourcentage de commande complètement livrée par rapport à l'ensemble des commandes de chaque fournisseur : c'est le taux de performance des commandes.

❖ La réception de la marchandise :

Il faut manutentionner et contrôler la conformité de la livraison.

C'est pourquoi des indicateurs doivent être définis pour les coûts de manutention.

Il y a ensuite les coûts d'expédition qui comprennent :

❖ Frais de manutention :

Ils représentent les coûts de préparation de commande à livrer (mise en colis, palettes) et de chargement des livraisons.

❖ Les coûts de transport :

Le taux de remplissage des unités de transport et le coût du transport en lui-même doivent être définis et mesurés.

Ces coûts de transport doivent être identifiés par segments: par fournisseur, par client, par mode de transport, par prestataire de service, par produit...

Au final on peut conclure que La gestion de la chaine logistique se base sur le pilotage de ses processus, qui a pour but d'améliorer la performance de l'entreprise.

Cette performance dépend de la pertinence des décisions prises au niveau de chacun des processus, elle est mesurée dans ses différentes dimensions à l'aide d'un ensemble d'indicateurs qui reflètent le degré de réalisation des objectifs fixés au préalable.

Parmi les concepts fondamentaux d'un système d'évaluation de performance est d'identifier les principes de cause à effet liant les facteurs qui influent sur la performance aux éléments de mesures.

A decorative scroll graphic with a black outline and rounded corners. The scroll is partially unrolled, with the top and bottom edges curving upwards. The text is centered within the scroll.

Chapitre 3 :

La relation
approvisionnement-
performance logistique au
sein de PROMASIDOR
DJAZAIR

Chapitre 3 : La relation approvisionnement-performance logistique au sein de PROMASIDOR DJAZAIR

Après avoir présenté les aspects théoriques dans les chapitres précédents concernant la fonction achats, approvisionnement et la performance logistique, nous allons essayer dans ce dernier chapitre de mettre en lumière la contribution du processus d'approvisionnement à la performance logistique de l'entreprise.

Nous avons effectué notre stage pratique au sein de PROMASIDOR DJAZAIR, cette dernière filiale du groupe PROMASIDOR, entreprise privée de la production et la commercialisation des produits alimentaires.

Notre stage pratique a été effectué plus exactement dans le département achat et approvisionnement, néanmoins une observation des différents départements et services au sein de PDZ nous a permis de mener des entretiens avec les responsables, ainsi nous avons pu accéder aux informations nécessaires à notre étude.

Nous avons décomposé ce chapitre en trois sections, la première fera l'objet de présenter l'organisme d'accueil PDZ, pour ce qui est la deuxième section elle comprendra la méthodologie que nous avons suivie pour effectuer notre enquête. Finalement, la troisième section portera sur l'analyse des résultats obtenus et les recommandations.

Section 1 : présentation de l'entreprise PROMASIDOR DJAZAIR

Dans cette section, nous allons donner un aperçu général de PROMASIDOR DJAZAIR, son historique, ses activités ainsi que ses différentes structures.

1-1- Présentation et historique

1-1-1- Historique

PROMASIDOR a été fondée en 1979 par Robert Rose, qui a quitté le Royaume-Uni en 1957 pour le Zimbabwe dans le but de poursuivre son rêve africain. En tant que président d'Allied Lyons Afrique depuis plus de 20 ans, il a beaucoup voyagé à travers l'Afrique et a acquis une connaissance unique et approfondie de l'industrie alimentaire à travers le continent. En particulier, il a remarqué un manque de disponibilité de l'un des produits à haute valeur nutritive que le monde développé prend pour acquis - lait.

Il s'est rendu compte que la technologie dans la fabrication de poudres de lait qui évoluent rapidement, il y avait une opportunité passionnante de fournir du lait en poudre en petites portions qui pourraient être emballés dans des sachets souples. Il a été trouvé que l'élimination de la graisse animale à partir du lait et de la remplacer avec de la graisse végétale autorisée pour une durée de conservation plus longue. Cela signifie que pour la première fois, le lait en poudre pourrait être distribué à travers le vaste continent africain, donnant accès à lait abordable pour tous en Afrique.

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

Créé en 2001, La **SARL PROMASIDOR DJAZAÏR** est la société leader en Algérie dans les deux domaines à savoir, le Lait en Poudre avec la marque Loya, et les boissons instantanées Aromatisées avec la marque Amila.

1-1-2- Présentation de PROMASIDOR DJAZAIR

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

Filiale du groupe PROMASIDOR, elle est présente aujourd'hui sur le marché algérien avec 4 marques leader : Loya (lait en poudre), Twisco (poudre chocolatée et gâteaux), Amila (boissons en poudre instantanée), le Berbère (Fromage).

Son succès est lié à la combinaison d'efforts pour mettre à la disponibilité des consommateurs Algériens, des produits de grande qualité, et de sa maîtrise et savoir-faire dans

le domaine de la distribution avec un réseau étoffé qui atteint les 30 000 points de vente à travers le pays.

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

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

Promasidor Djazair, c'est aujourd'hui :

- Le siège et l'usine se trouvent à Guerrouaou sur une superficie de 2 ha.
- Une unité de production de fromage à Chéraga.
- Des magasins de distribution à Oran et Sétif.
- Environ 1000 collaborateurs.
- Des produits distribués sur au moins 30 000 points de vente.

Tableau N° 01 : Informations sur l'entreprise PDZ

Forme juridique	société a responsabilité limité – SARL -
Chiffre d'affaire (2017)	251 000 000 DA
Date de début	2001
Siège	Route de Boufarik CW 148 Zone d'Activité de Guerrouaou Boufarik 09027 Blida, Algerie
TEL	+213 (0) 25 49 07 25 à 31
FAX	(025) 49.02.70
Site WEB	promasidor-dz.com/
Effectif	Effectif total : 1100 employés

Source : document interne de la direction générale

1-1-3- Missions et valeurs

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

1-1-3-1- Missions

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

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

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

1-1-3-2 Valeurs

Elles sont contenues dans le mot **ESPRIT**, dont chaque initiale représente un pilier essentiel dans le programme de développement de Promasidor Djazair :

- **Excellence**

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

¹ <http://promasidor-dz.com/mission/> (consulté le 28/04/2017 à 10h00)

- **Service :**

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

- **L'orientation consommateur**

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

- **L'esprit de famille**

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

- **Passion :**

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

- **Recherche :**

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

- **Intégrité :**

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

- **Talent :**

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

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

1-2- Les activités principales de l'entreprise

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

- Conditionnement et commercialisation du lait en poudre ;
- Production de la poudre chocolatée ;
- Production des gâteaux (muffins) ;
- Production de la pâte à tartiner ;
- Production des boissons en poudre instantanée ;
- Production des fromages ;
- Commercialisation des produits.

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

Promasidor Djazair offre une gamme diversifiée de produits classifiés comme suit : ¹

Tableau N°02 : Gammes de produits de Promasidor Djazair

TWISCO	<ul style="list-style-type: none"> • poudre chocolatée • madeleines • pâte à tartiner
AMILA	<ul style="list-style-type: none"> • boissons en poudre instantanée avec 10 différents goûts

¹ <http://promasidor-dz.com/nos-marques/> (consulté le 28/04/2017 à 15h40).

Le Berbère	<ul style="list-style-type: none">• Fromage fondu
-------------------	---

Source : document interne de la direction de production

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

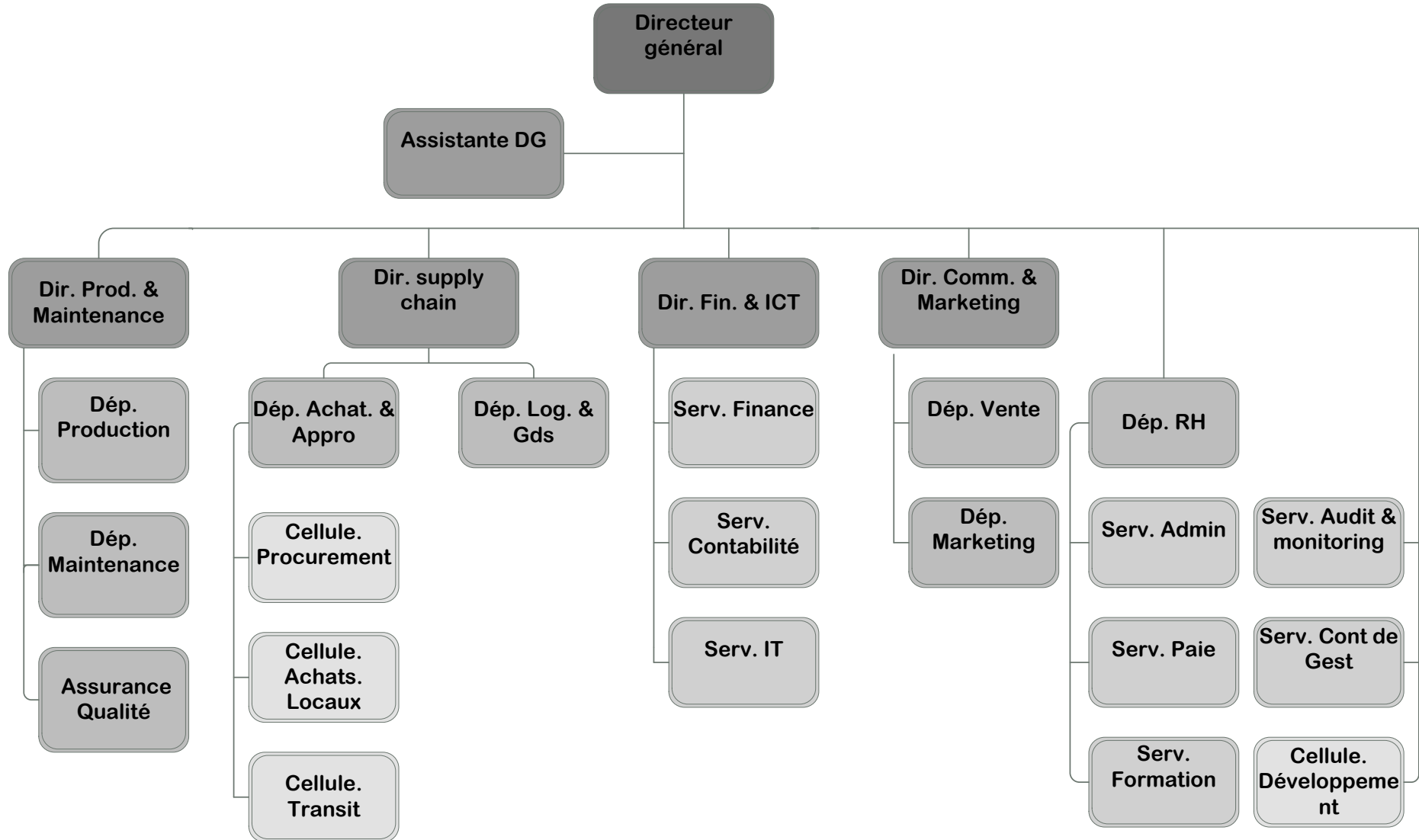
1-2-2- Les produits commercialisés par Promasidor Djazair

En plus de ses produits fabriqués, Promasidor importe un produit qui est le lait en poudre pour le conditionner selon différents poids et le commercialiser sous la marque Loya.

1-3- Structure organisationnelle

Promasidor Djazair est organisée fonctionnellement selon l'organigramme hiérarchique suivant :

Schéma N°07 : organigramme de l'entreprise Promasidor Djazair



Source : document interne de la direction générale

Promasidor Djazair est constituée de ces principales directions :

1-3-1- Direction commerciale et marketing

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

1-3-1-1- Département Vente

PDZ a trois principaux sites de vente : site d'Alger, Oran et Sétif.

Ils sont chargés de :

- Animer, organiser, coordonner, gérer et contrôler l'activité de la force de vente afin d'optimiser les résultats ;
- Analyser les résultats et prendre les mesures correctives nécessaires ;
- Etablir les cahiers des charges présentés par des clients ;
- Transmettre le dossier à la production suit sa réalisation ;
- Assurer la bonne gestion des commandes, la sécurité et la qualité du service ;
- Il est en relation directe avec les clients, négocie et répond à leurs commandes dans les délais ;
- la résolution des problèmes en cas de réclamation des clients ;
- Gestion des entrepôts, des stocks produits finis ;
- Il traite les commandes, les cotations, la sélection des transporteurs qui seront chargés de transporter le stock vendu vers les clients ;
- L'écoute et le suivi des clients.

1-3-1-2- Département marketing

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

- Définir le positionnement des marques PDZ et de l'ensemble de ses produits
- Déterminer les objectifs et moyens pour développer la notoriété des marques PDZ, sa position concurrentielle et sa connaissance client.
- La gestion des sites WEB de foires et expositions, journées d'études...
- L'insertion publicitaire dans les quotidiens, revues économique...

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

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

1-3-2- Direction production et maintenance

Cette direction rassemble trois importants départements :

1-3-2-1- Département production

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

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

1-3-2-2- Le département maintenance

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

1-3-2-3- Assurance Qualité

Qui s'en charge de l'ensemble des actions entreprises pour garantir aux acteurs externes (clients, distributeurs, partenaires,...) un niveau de qualité attesté par une norme ISO. Cela en englobant le management général du système d'assurance qualité depuis la conception du produit et des processus jusqu'à l'utilisation chez le client. Elle dispose de personnels

détachés dans les services opérationnels pour contrôler la conformité des articles aux spécifications définies. Ces opérations de contrôle s'effectuent à tous les niveaux du processus, depuis la réception des produits achetés, jusqu'à la sortie d'usine des produits finis. Il s'occupe aussi de la rédaction des cahiers des charges, des procédures et d'une démarche de certification du respect de la mise en œuvre de ces procédures et des éléments de la norme ISO choisie.

1-3-3- Direction des opérations (supply chain)

La direction d'approvisionnement a pour but de répondre aux besoins de l'entreprise en matière de produits ou de services nécessaires à son fonctionnement. Elle consiste à acheter au bon moment et au meilleur prix les quantités nécessaires de produits de qualité chez des fournisseurs qui ont été sélectionnés selon la procédure « Sélection fournisseur ». Aussi de s'assurer de la bonne gestion des stocks en terme de quantités et de conditions de stockage.

La DOP est divisée en deux départements :

1-3-3-1- Département Achats et approvisionnement

Trois différentes cellules composent ce département :

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

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

✓ **Cellule transit** : elle s'occupe des commandes en importation faites par la cellule procurement après leur arrivage au lieu de débarquement en Algérie (port/aéroport) jusqu'à la livraison sur site de PDZ à savoir le dédouanement, les déclarations, et le transport livraison.

1-3-3-2- Département logistique et Gestion des stocks

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

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

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

1-3-4- Direction Finance et ICT

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

Le service finance : Ce service est chargé de :

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

Le service comptabilité : est chargé de :

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

Le service IT :

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

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

1-3-5- Département des ressources humaines et développement talents

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

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

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

Service Formation et développement des talents : parmi ses tâches principales, prévoir et recruter les besoins en ressources humaines, assurer la formation continue selon les besoins de chaque structure, développer les compétences pour acquérir de nouveaux savoir-faire, ainsi que la gestion de carrière individuelle.

1-3-6- Service Audit et business monitoring

Ce service rattaché à la direction générale a pour mission de veiller à la qualité de l'information sur laquelle la direction générale apporte ses décisions et à l'efficacité avec

laquelle sont conduites les opérations qui doivent concourir la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Les principales missions de l'audit sont :

- définition du plan d'audit de l'entreprise;
- réalisation des missions d'audit dans quelques départements (observation, entretiens avec les collaborateurs concernés par l'audit, formulation de pistes d'amélioration, rédaction de rapport de mission ...);
- Etablissement de la cartographie des risques de l'entreprise ;

En ce qui concerne la fonction du Business Monitoring, parmi ses projets essentiels la conception des tableaux de bord et la mise en place les indicateurs clé de performance pour l'ensemble des structures en utilisant des outils développés, qui minimisent l'intervention humaine et donc éliminent le risque d'erreur dans les rapports , parmi ses outils : Jet report, Power pivot qui sont des compléments d'Excel avancé, et Power BI qui est un outil de Microsoft Office sert à calculer, et présenter des tableaux de bord de haute qualité avec des indicateurs parlants.

1-3-7- Service Contrôle de gestion et contrôle Budgétaire

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

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

1-3-8- Cellule développement

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

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

Section 2 : la démarche de l'enquête

Dans cette section, nous allons présenter la méthodologie que nous avons suivie pour répondre à notre problématique.

2-1- Démarche méthodologique de l'étude

Afin d'atteindre notre objectif de recherche et répondre à notre problématique et pour bien mener notre étude, nous avons préconisé une démarche méthodologique adaptée à la nature de notre recherche, et nous avons jugé utile de mener une étude qualitative.

2-1-1- L'objectif de la recherche

L'objectif principal de cette recherche est de comprendre dans quelle mesure la maîtrise des approvisionnements peut contribuer à la performance logistique de l'entreprise.

2-1-2- L'approche de la recherche

Dans notre recherche nous avons opté pour une approche qualitative, le choix de cette approche dépend de l'objectif de cette recherche.

La recherche qualitative est souvent caractérisée par une évaluation en profondeur.

Dans la pratique, la recherche qualitative est exécutée auprès d'un individu ou groupe de répondants significativement plus réduit que ceux utilisés par la recherche quantitative et ce pour deux motifs¹ :

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

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

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

2-2- Outils de recherche

Afin de recueillir les données, nous avons opté l'entretien et nous avons jugé que c'est la méthode adéquate pour collecter les informations nécessaires permettant de confirmer ou infirmer les hypothèses de recherche.

2-2-1- Définition de l'entretien

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

L'entretien permet d'approfondir le traitement des sujets et permet de recueillir les informations à propos d'un sujet précis.

2-2-2- Les types d'entretien

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

➤ Entretien non directif :

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

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

➤ Entretien semi directif :

Elle se rapproche du précédent mais le degré de liberté est plus réduit : l'interrogé aura à répondre le plus directement possible à des questions précises (mais qui restent tout de même

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

² Idem, p. 72-74

assez larges) ; il ne doit pas dévier du cadre de chaque question ni associer librement selon son inspiration comme dans les types d'entretiens précédents.

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

➤ **Entretien directif :**

C'est la forme d'interview où le degré de liberté est le plus réduit, c'est presque un questionnaire que l'on fait passer oralement. Toutes les questions sont prévues et non majoritairement improvisées au fil de la discussion comme dans les cas précédents. Le but visé avec ce type d'entretien est la vérification de points précis ou le recueil d'éléments d'information de détail. Ce type permet d'approfondir le sujet de recherche.

Dans notre travail nous avons choisi le deuxième type qui est le semi directif qui consiste à élaborer un guide d'entretien.

2-3- Le guide d'entretien

Nous avons élaboré un guide d'entretien (Voir annexe n° 01), afin d'effectuer nos entretiens semi directifs, il consiste à poser des questions dans un ordre précis en laissant à nos interlocuteurs une certaine liberté afin de répondre avec flexibilité. Ce guide a été établi spécialement à certains professionnels, et les questions posées sont liées à notre problématique.

2-3-1- Les profils des interviewés

Pour bien mener notre étude et afin de donner une dimension empirique à notre travail, nous avons réalisé nos entretiens au sein de Promasidor Djazair et nous avons sélectionné un échantillon de six personnes. Cette sélection est basée sur les postes occupées par ces personnes qui sont en relation avec notre sujet de recherche.

Nous voulions interroger plus de personnes, mais vu l'indisponibilité de ces derniers (mission) on s'est limité à six personnes.

Tableau N°03 : Le profil des interviewés

Interviewer	Expérience	Taches	Date et lieu
Chargée d'achats	2 ans	- Le suivie des stocks et des commandes ;	10/05/2017 au bureau à 9h00

		<ul style="list-style-type: none"> - Les approvisionnements ; - Les facturations. 	
Chargés d'achats	2 ans	<ul style="list-style-type: none"> - Préparer et confirmer les bons de commande fournisseurs ; - Préparer et faire signer les contrats et conventions d'achats ; - Suivre les commandes ; - Assurer la veilles des fournisseurs (informations sur les fournisseurs courants et potentiels) ; - Préparer les demandes de paiement sur la base de dossiers complets ; - Assurer la communication entre la cellule transit et la cellule achat ; - Communiquer de manière préventive aux départements concernés l'état des stocks ; - Préparer les réunions stock & sales et PDP en récoltant les données nécessaires à l'animation de la réunion. 	10/05/2017 au bureau à 9h45
Superviseur transit	13 ans	<ul style="list-style-type: none"> - suivre le dédouanement des marchandises importées ; 	10/05/2017 au bureau à 10h45

		<ul style="list-style-type: none"> - être en relation directe avec les transitaires et les compagnies de transport 	
Superviseur KPI production	8 mois	<ul style="list-style-type: none"> - Vérifier les stocks de la matière première et les produits finis ; - Vérifier la consommation ; - Vérifier l'état de magasin ; - Vérifier les stocks sur système en coordination avec les superviseurs et le magasinier ; - Gérer les anomalies sur NAVISION. 	10/05/2017 au bureau à 13h
Manager ventes	2 ans	<ul style="list-style-type: none"> - Analyser les ventes ; - Préparer les présentations à propos des ventes (trimestrielle, annuelle) ; - Préparer les ristournes ; - Préparer les primes des commerciaux ; - Faire des études à la demande du directeur général ; - Analyser tous les chiffres de la commerciale. 	11/05/2017 au bureau à 10h
Directeur commerciale	10 ans	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place la stratégie commerciale ; - Faire des prévisions des ventes par SKU ; 	11/05/2017 au bureau à 13h

		- Travailler sur les mixtes ventes	
--	--	------------------------------------	--

Source : élaboré par nous même

Nous avons retranscrit complètement par écrit tout ce qui a été dit par les interviewers au cours des entretiens, et nous avons opté pour la méthode analytique comme outil de traitement des informations acquises.

2-3-2- Les composants du guide d'entretien

Notre guide d'entretien semi directif présenté en annexe N°01, est composé de quatre rubriques de questions qui vont nous permettre de confirmer ou infirmer nos hypothèses :

Rubrique N°1 : Les approvisionnements ;

Rubrique N°2 : Transit ;

Rubrique N°3 : Production ;

Rubrique N°4 : Commercial.

Section 3 : présentation des résultats et les recommandations

Dans cette section nous allons présenter les résultats obtenus de notre enquête après avoir analysé les réponses selon des rubriques afin de confirmer ou infirmer les hypothèses.

3-1- Présentation et analyse de l'enquête

Pour analyser les réponses des interviewers nous avons jugé de faire l'analyse selon des rubriques :

3-1-1- Rubrique N°01: Le taux de service

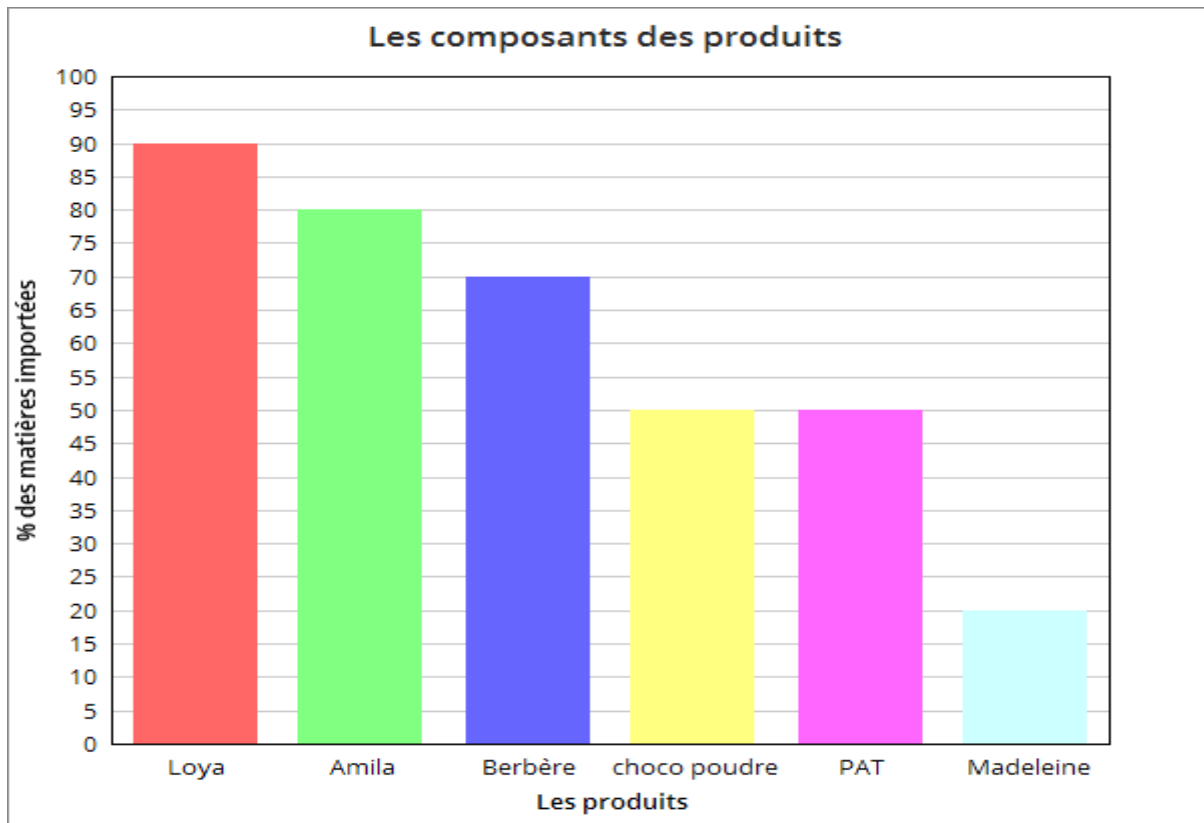
PDZ a pour objectif principale de mettre à disposition à tous les consommateurs algériens des produits de qualité au bon moment, au bon endroit et avec les quantités souhaitées afin de satisfaire ses clients et améliorer sa performance logistique. Pour cela elle a son propre réseau de distribution composé de sa propre flotte de fourgon ainsi qu'un réseau de distributeur repartit sur le territoire national avec deux centres de distribution et plus de 30 000 points de vente, elle assure la régularité des visites ; chaque semaine le vendeur va voire les clients ; et chaque point de vente elle lui cordonne des commerciaux afin de bien communiquer avec les superviseurs vente directe et de répondre efficacement aux problématiques et sollicitations des clients, pour la vente indirecte dès qu'elle reçoit le bon de commande la livraison se fait le jour même.

3-1-2- Rubrique N°02: Les ruptures

PDZ fait des prévisions des ventes qui sont basées sur l'historique des ventes afin d'assurer la disponibilité des produits, mais parfois elle constate des ruptures qui sont dues à la surconsommation causée par des facteurs externes comme les pénuries ou à la non disponibilité des matières premières, et dans ces cas elle réduit le rythme des ventes pour pouvoir faire la jonction et elle communique avec ses clients, ce qui oblige les commerciaux à proposer d'autres SKU de substitution afin de les satisfaire pour cela nous n'avons pas pu mesurer le taux de satisfaction car ils font en sorte de vendre le produit disponible sans enregistrer la demande réelle du client. Tantôt elle assure la disponibilité de ses produits avec des quantités définies selon les régions.

3-1-3- Rubrique N°03: Les délais

Le délai de réception est une notion indispensable à maîtriser, car il est considéré comme indicateur majeur de performance. PDZ dépend de certains fournisseurs qui ne sont pas en Algérie et qui ont des délais de livraison de minimum 3 mois comme la poudre de lait venant de la Nouvelle Zélande ça prend 4 mois, la glycérine venant de la Chine ça prend 3 mois sans compter les retards. Pour cela elle commande avec de grande quantité afin de garantir la disponibilité des matières premières et de maintenir la production des produits qui sont composés par des matières importées comme Loya est composé de 90% car elle fait que le conditionnement, et vu qu'elle ne dépend pas des fournisseurs seulement elle laisse des marges de sécurité. Elle dépend aussi de la compagnie de chargement, de la douane, de la banque et surtout que parfois elle enregistre des retards en ce qui concerne le traitement des dossiers de dédouanement, en 2016 elle a enregistré 25 dossiers sur 175 avec un taux de retard de 15 % ce qui justifie les grandes quantités commandées.

Schéma N° 08 : Les composants des produits finis

Source : élaboré par nous même

3-1-4- Rubrique N°04 : La variation des prix

La quantité commandée de matière première à PDZ dépend de l'origine de la matière si elle est locale ou importée. En local elle commande par des petites quantités de 1 mois de couverture, en import elle commande par des quantités de 4 mois. Elle dépend aussi des prix, car certains prix sont variables selon les saisons pour cela PDZ augmente les quantités dans les saisons où les prix sont plus bas afin de rentabiliser ses achats, parce que en diminuant les coûts d'achat elle réalise des gains qui génèrent une augmentation du profit et améliore la performance de l'entreprise.

3-1-5- Rubrique N°05 : La saisonnalité

Afin d'assurer une meilleure satisfaction client, PDZ fait ses prévisions des ventes sur la base de l'historique mais elle prend aussi en considération la saisonnalité, car elle a des produits saisonniers comme Amila et Twisco qui sont dans la même flotte, elle essaye d'avoir des courbes et mettre en place des segmentations. Pour Amila elle enregistre une forte demande en été, par contre pour Twisco en hiver et à la rentrée scolaire, et bien sûr elle prend ça en considération pour la réalisation des budgets des ventes.

3-1-6- Rubrique N°06 : La qualité

Afin de garantir une meilleure qualité des produits offerts, PDZ a des critères rigoureux pour le choix de ses matières premières et ses fournisseurs, elle exige un haut niveau de qualité des matières en demandant aux fournisseurs les fiches techniques et les certificats d'analyse de chacune et elle fait des tests dans son propre laboratoire pour s'assurer qu'elle est de bonne qualité et que le fournisseur a respecté la fiche technique envoyée par PDZ puis elle fait des tests industriels, tout cela pour avoir des produits de qualité qui répondent aux attentes du client. Pour les fournisseurs elle a consacré pour chacun une fiche d'évaluation périodique afin d'évaluer son rendement et sa réactivité, cette évaluation se fait sur plusieurs critères et en classant ces fournisseurs dans le but de les conserver, surveiller ou les statuer.

La performance logistique est la contribution des activités logistiques à la satisfaction des clients ; en mettant à leur disposition les bons produits au bon moment, au bon endroit, avec la bonne quantité et avec des prix accessibles ; à la rentabilité et la création de valeur de l'entreprise, elle doit considérer tout les maillons et assurer la performance de chacun car un maillon défaillant influe sur les autres maillons.

Pour améliorer la performance logistique et satisfaire les clients, PDZ fait des efforts en assurant la disponibilité des produits finis, mais l'ensemble de ses matières premières utilisées sont importées de différents pays et les délais de livraison de ces matières sont long et parfois elle enregistre des retards ce qui justifie les grandes quantités commandées afin d'éviter les ruptures qui causent un manque à gagner ou encore pour diminuer les coûts d'achats en minimisant les coûts de transport et en profitant d'une réduction des prix. Le sur stockage de ces matières engendre des coûts mais cela n'influe pas sur la performance logistique vu la satisfaction des clients ensuite le risque de rupture est plus important que les coûts de stockage ; et vu que PDZ ne sous traite pas le stockage de ses produits et utilise ses propres entrepôts ; ces coûts sont fixes mais le seul inconvénient est l'immobilisation de ses capitaux qui pourraient être utilisés plus judicieusement, pour cela elle exige à ses fournisseurs des délais de paiement de 60 jours.

3-2- Les forces et les faiblesses

Durant notre stage au sein de l'entreprise PDZ, nous avons constaté les forces qui ont contribué à construire cette image de marque d'aujourd'hui, mais aussi quelques faiblesses.

3-2-1- Les points forts

- Les forces principale de **PDZ** résident dans son savoir-faire, son expérience, sa connaissance du marché (présente en Algérie depuis 2001) et dans sa mission de mettre à profit des consommateurs des produits de qualité accessibles à tous les algériens en terme de prix et de disponibilité ;
- Maîtrise et suivi rigoureux du processus approvisionnement ;
- La bonne relation entre l'entreprise et ses fournisseurs ;
- L'application d'un processus de choix de fournisseur qui permet de choisir les meilleurs et les fidéliser ;
- Avoir un système d'évaluation des fournisseurs en les classant dans des catégories, et décider de les maintenir ou de les remplacer par d'autres (voir annexe n° 02) ;
- La bonne gestion des dossiers d'importation, de manière à écourter les délais de dédouanement avec un taux de retard inférieur à 15 % ;
- Une meilleure traçabilité des produits achetés depuis le lancement de la commande jusqu'à l'entrée en stock ;
- La diversité des activités de PDZ : la fabrication, la commercialisation et la distribution ;
- La diversité des gammes de produits et des marques.
- Flexibilité de la production et polyvalence des agents de production qui sont capables de travailler sur tous les ateliers ;
- Matériel et outils de manutention et de stockage moderne (les chariots électriques, monte-charge, transpalette...)
- Infrastructure importante qui répond aux normes requises ;
- Un système de codification pour chaque article géré en stock, qu'il soit acheté ou produit et le suivi sur ERP de tous ces articles ;
- L'utilisation des systèmes informatique modernes (ERP NAVISION, Jet Reports, FIFO, Power BI...)
- Satisfaction durable des clients en restant toujours à l'écoute ;
- L'amélioration de la gamme des produits et l'innovation de nouveaux produits ;

- La qualification du personnel à travers des cycles de formation ;
- La disposition des moyens humains et matériels suffisants pour répondre aux besoins ;
- La soumission à des procédures très étroites et strictes de préservation de ses dispositions afin d'assurer la conformité et la bonne qualité des matières utilisées et celle des produits finis ;
- Un réseau de distribution couvrant le territoire national avec 2 centres de distribution et plus de 30 000 points de vente ;
- La collaboration et la coordination entre toutes les directions (voir annexe n° 02).

3-2-2- Les points faibles

- La dépendance aux fournisseurs étrangers en raison de l'inexistence des fournisseurs locaux de MP ;
- Malgré la diversification des marques, les ventes de Loya représentent presque 80% du chiffre d'affaire de PDZ, ce qui présente un risque pour l'entreprise ;
- L'instabilité du marché Algérien et des réglementations d'importation de certaines matières ainsi que les lourdeurs administratives notamment celles liées à l'importation et engendre parfois des ruptures de stocks, ce qui impacte le plan de production ainsi que les délais de livraisons aux clients, mais aussi, oblige l'entreprise à s'approvisionner en grande quantité afin d'éviter les ruptures de stock et minimiser les coûts de transport, bien évidemment, ceci engendre des frais de gestion des stocks, frais de manutention, de possession...);
- Existence de surstocks pour certains produits et des ruptures pour d'autres ;
- La lenteur d'exécution des flux documentaires dans la procédure achat ;

3-3- Suggestions et recommandations

Après avoir fait des entretiens avec les responsables de PDZ, depuis les informations collectées et notre analyse, nous proposons les suggestions suivantes :

- Prendre en considération la durée des démarches administratives du processus d'approvisionnement et les temps de retard au niveau de la douane afin d'éviter les ruptures et d'assurer la disponibilité des produits et la satisfaction des clients ;
- Mettre en place des indicateurs de performance afin d'évaluer les résultats obtenus et les comparer avec les objectifs fixés et les réalisations précédentes ;

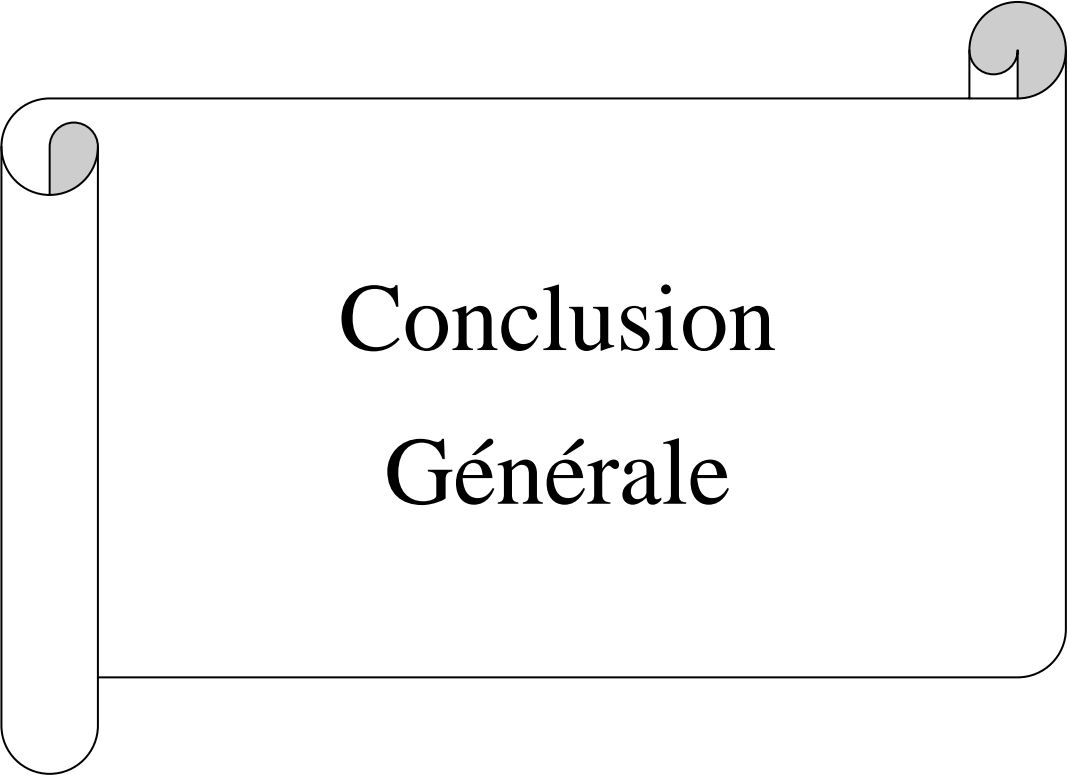
- Mettre en place une cellule de veille stratégique, pour en déduire les menaces et les opportunités de développement ;
- Prospecter des fournisseurs locaux qui sont capable de satisfaire les besoins de l'entreprise ;
- S'investir dans la production des matières premières (l'élevage et l'agriculture) ;
- Donner plus d'importance à la comptabilité analytique lors des calculs des couts en mettant en place une gestion optimale qui exige le calcul du coût de passation, le coût de possession afin d'optimiser le cout de gestion ;
- Mise en place d'un CRM (interne et externe) afin d'évaluer le niveau de service fournit par l'entreprise ;
- Définir et mesurer les délais d'approvisionnement et valoriser les retards de réception et les ruptures ;
- Renforcer l'effectif à la cellule achat en recrutant en interne ou en externe pour une meilleure maitrise du portefeuille fournisseur ;
- Réduire les flux physiques des documents (demandes de paiement des fournisseurs) pour l'approbation du directeur général et instaurer l'approbation électronique afin de réduire les délais, et surtout que l'ERP permet cette option.

Conclusion

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

D'après l'analyse des résultats des entretiens réalisés avec les responsables de PDZ ainsi que l'analyse des documents internes, nous avons pu constater que la maîtrise des approvisionnement et un levier fondamental pour améliorer la performance logistique de l'entreprise, et la notion de délai représente un enjeu majeur pour le bon fonctionnement de cette dernière, chaque retard engendre un dysfonctionnement aux autres maillons de la chaîne logistique.

Nous avons pu faire une synthèse et arriver à proposer quelques recommandations afin d'améliorer la performance logistique de cette entreprise.



**Conclusion
Générale**

Conclusion générale :

L'objectif du présent travail de recherche était de démontrer la contribution de la maîtrise des approvisionnements à la performance logistique au sein de PROMASIDOE DJAZAIR.

Cela nous a mené à faire deux études, la première était une recherche documentaire où nous avons présenté les concepts clés de la fonction approvisionnement ainsi que la performance logistique. La deuxième, s'inscrit dans le cadre d'une étude sur le terrain qui nous a permis de recueillir les données que nous avons ensuite analyser en suivant une méthodologie qualitative.

A l'issue de notre travail de recherche, nous avons essayé de démontrer le rôle majeur que joue la fonction approvisionnement et son degré d'influence sur les autres fonctions de l'entreprise et leurs performances.

D'après l'étude qualitative réalisée au sein de PDZ, par le biais d'un entretien effectué auprès de quelques responsables de l'entreprise, et l'identification des différents dysfonctionnements nous avons pu vérifier nos hypothèses qui justifient cette étude.

L'importance du processus d'approvisionnement peut s'appréhender à plusieurs niveaux. Il peut améliorer la performance d'une structure en optimisant les coûts liés au sur stockage et en maîtrisant les délais d'approvisionnement afin de minimiser ces stocks.

En maîtrisant les approvisionnements, l'entreprise peut développer ses ventes et créer de la valeur par un meilleur choix des matières constituant le produit fini, cependant les délais et la quantité des commandes de ces matières dépendent de leurs origines.

Sur le plan commercial, il assure aussi un avantage concurrentiel en fournissant des produits de qualité et en évitant les ruptures de stocks.

Le processus d'approvisionnement, ce n'est pas juste réduire les coûts, c'est surtout améliorer la performance logistique qui se mesure par la satisfaction des clients.

Donc les hypothèses que nous avons supposées au début de notre étude sont toutes confirmées.

La réalisation de ce modeste travail n'a pas été sans contraintes, nous avons rencontré certaines difficultés concernant la confidentialité de certaines informations et l'accès aux documentations internes, ainsi que la vastitude du thème. Nous souhaitons que d'autres recherches viennent enrichir la notre en essayant de s'approfondir plus dans ce sujet.



Bibliographie

1. Ouvrages :

- BAGLIN(G) et alii : *Management Industriel et Logistique*, 6ème édition, Economica, Paris, 2013
- BEAULIEU (J.P) et PEGUY (A) : *Audit et gestion des stocks*, édition VUIBERT, Paris
- BERRAH (L) : *L'indicateur de performance : Concepts et applications*, Cépadues-Editions, 2002
- BRUEL (O) et MENAGE (P) : *Politique d'achats et gestion des approvisionnements* », 4e édition, Dunod, Paris, 2014
- BRUEL(O) : *politique d'achat et gestion des approvisionnements*, édition DUNOD, Paris, 1996
- CAMUS (P) : *contrôle de gestion : pour améliorer la performance de l'entreprise*, éditions d'Organisations, Paris, 2000
- DEBOISLANDELLE (H), *Gestion des ressources humaines dans la PME*, édition Economica, Paris, 1998
- DORIATH, (B) et GOUJET (CH) : *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, édition DUNOD, Paris, 2011
- DORNIER, (Philippe pierre) et FENDER, (Michel) : *La logistique globale*, édition ORGANISATION, paris, 2001
- DURAN (J.P) : *Les approvisionnements*, 3^e édition, GUALINO, Paris, 2003
- LE MOINGNE(R) : *Supply chain managment*, édition DUNOD, Paris, 2013
- Le petit Larousse, dictionnaire encyclopédique illustré, édition 1998
- LEEDERS, FEARON et NOLLET : *la gestion des approvisionnements et des matières*, Edition Gaëtan Morin, Paris-Montréal, 1998
- LORINO (P) : *Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage*, Editions d'Organisation, Paris, 1997
- MEDAN (P) et GRATACAP (A) : *Logistique et supply chain management*, édition Dunod, Paris, 2008
- MOUTOT, (J-M) et BERNARDIN, (E) : *Mesurer la performance de la fonction achats*, EDITIONS d'Organisations, Paris, 2010

- NAKHLA (M) : *l'essentiel du management industriel*, édition DUNOD, Paris, 2006
- OUACHRINE, (H) et CHABANI : *guide de méthodologie de la recherche en science Sociales*, 2ème édition, 2016, Alger
- PERROTIN (R) : *Le marketing achats : stratégies et tactiques*, 3ème édition, édition d'organisation, 2003
- PERSON (H) : *guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME/PMI*, édition MAXIMA, Paris, 2003
- PIMOR (Y) et FENDER (M): *logistique : Production-Distribution-Soutien* », 5e édition, Dunod, paris 2008
- PROULX (Denis) : « *Management des organisations publiques* », Presse de l'université de Québec, 2ème édition, 2008
- RAMBAUX (A.) : *Gestion économique des stocks*, édition DUNOD 2ème édition, Paris
- ZERMATI (P) et MOCELLIN (F) : *pratique de la gestion des stocks*, 7^e édition, DUNOD, Paris, 2005
- ZERMATI (P) : *pratique de la gestion des stocks*, édition DUNOD, Paris, 2001

2. Articles

- SAULQUIN (J) et SCHIER (G) : « *Responsabilité sociale des entreprises et performance* » *Complémentarité ou substituabilité ?* », in Revue des sciences de gestion, n°223, 2007/1

3. Travaux universitaires

- AMRANI-ZOUGGAR (A) : *Impact des contrats d'approvisionnement sur la performance de la chaîne logistique : Modélisation et simulation*, thèse de doctorat option Productique, Université BORDEAUX 1, Bordeaux, 2009
- BRAHIM DJELOUL (A) : *La mesure de la performance achat dans les entreprises certifiées ISO 9001 :2000* , Mémoire de magistère, INC, 6ème promotion, 2007

- MONVOISIN (C) : *L'évaluation de la performance dans les organisations culturelles non lucratives*, Mémoire de Master II, Rouen Business School, Rouen, 2012

4. Webographie

- www.acharkaoui.com
- http://pfeda.univ-lille1.fr/iaal/docs/dess2003/log/pro_fin_rap
- <http://www.piloter.org/mesurer/tableaubord/indicateur-performance.htm>
- <http://promasidor-dz.com/mission/>



Annexes

Sommaire des annexes

Page

Annexe N°01 : Guide d'entretien.....	I
Annexe N°02 : Fiche d'évaluation des fournisseurs.....	XV
Annexe N°03 : Les origines des matières premières.....	XVII
Annexe N°04: Forecast supplier GVD.....	XVII

Annexe N°01: Guide d'entretien

Approvisionnement :

D)

1. Quel est votre poste ?

Chargée des achats

2. Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?

Depuis 2 ans

3. Quelles sont vos tâches principales ?

Mes principales tâches sont les suivantes :

- *Le suivi des stocks et des commandes ;*
- *Les approvisionnements ;*
- *Les facturations.*

4. Quelle est la différence entre le processus d'approvisionnement local et importé ?

La différence est dans les quantités commandées, en local on commande par des petites quantités par contre en import on commande par des quantités de 4 mois de couverture et quand il nous reste 2 mois de couverture on reçoit notre nouvelle commande, on a aussi les prix qui sont variables selon des saisons pour cela on achète au moment où les prix sont plus bas.

5. Quelle est la différence entre le processus d'approvisionnement de matière première d'emballage et de pièce de rechange ?

Pour les pièces de rechange c'est la maintenance qui exprime le besoin et nous on fait que passer la commande comme tous les autres produits. Pour l'emballage et la matière première c'est selon la capacité de stockage et la nature des produits, on a quelques matières qui sont un peu sensibles pour cela on commande des petites quantités, pour les emballages on a les boîtes de fromage sont sensibles aussi et se détériorent facilement, on commande pour une couverture d'une semaine.

6. Quelles sont les étapes de la procédure achat ?

Pour les étapes de la procédure achat on a :

- *Vérification des stocks, de la consommation et de la production ;*

- Envoyer les bons de commande aux fournisseurs en prenant en compte les délais de livraison ;

- S'assurer que la livraison soit à temps.

7. Quelle est la différence entre la procédure achat local et importé ?

La procédure achat local et importé se sont presque les mêmes sauf que la procédure achat importé inclut les documents, la banque, et la douane.

8. Quel est le mode de paiement que vous utilisez avec vos fournisseurs (local et étranger) ?

Le mode de paiement de nos fournisseurs en local est par virement, en import est soit une remise documentaire à échéance ou lettre de crédit (à échéance / à vue)

9. quels sont les délais de paiement exigés à vos fournisseurs ?

Les délais sont exigés à 60 jours

10. quels sont les délais de livraison de vos fournisseurs ?

Les délais de livraisons de nos fournisseurs dépendent de la production des fournisseurs et de produit lui même

11. quels sont les critères sur les quels vous choisissez vos fournisseurs ?

Les critères sur les quels nous choisissons nos fournisseurs sont : les prix, la qualité du produit et la qualité de service

12. y a-t-il un taux de service exigé aux fournisseurs ?

Nous exigeons la qualité de produit, les délais de livraison et les assurer

13. comment vous évaluez vos relations fournisseurs ? justifier

On a des fiches d'évaluation périodique pour chaque fournisseur, l'évaluation se fait sur plusieurs critères afin de les classer

14. Est-ce que vous tombez en rupture de stock ?

Oui on constate des ruptures

15. Quelles sont les causes de cette rupture ?

Les causes de cette rupture sont généralement les pénuries, la surconsommation ou une panne chez le fournisseur

16. Quels sont les moyens de prévention afin d'éviter cette dernière ?

Afin d'éviter ces ruptures on doit faire des réunions entre les responsables supply chain et le directeur des opérations (transit, achat) chaque semaine, établir le plan directeur de production chaque semaine, utiliser les logiciels et les tableaux de bord de suivie.

17. Est-ce que vous avez le nombre d'effectif suffisant afin d'accomplir l'ensemble des tâches ?

Non, on a un manque d'effectif

II)

1. Quel est votre poste ?

Chargée achat

2. Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?

Depuis 2ans

3. Quelles sont vos tâches principales ?

Mes principales tâches sont de :

- *Préparer et confirmer les bons de commande fournisseurs ;*
- *Préparer et faire signer les contrats et conventions d'achats ;*
- *Suivre les commandes ;*
- *Assurer la veilles des fournisseurs (informations sur les fournisseurs courants et potentiels) ;*
- *Préparer les demandes de paiement sur la base de dossiers complets ;*
- *Assurer la communication entre la cellule transit et la cellule achat ;*
- *Communiquer de manière préventive aux départements concernés l'état des stocks ;*
- *Préparer les réunions stock & sales et PDP en récoltant les données nécessaires à l'animation de la réunion.*

4. Quelle est la politique d'achat adoptée par Promasidor Djazair ?

C'est une procédure pas vraiment une politique, on communique des forecast qui dépendent du budget, de la vente et de la production qui sont fixés par les décideurs (les directeurs)

5. Quelle est la différence entre le processus d'approvisionnement local et importé ?

Dans le processus approvisionnement local nous sommes un peu alaise par ce que on dépend que du fournisseur par contre, en import notre stratégie est de laisser des marges de sécurité car on dépend du fournisseur, de la compagnie de chargement, la douane et la banque (pour les documents)

6. Quelle est la différence entre le processus d'approvisionnement de matière première d'emballage et de pièce de rechange ?

Pour les matières premières on est limité par les dates d'expirations, pour l'emballage on est limité par les conditions et l'espace de stockage. Concernant les pièces de rechange c'est selon la demande du département maintenance.

7. Quelles sont les étapes de la procédure achat ?

La procédure achat commence par la demande achat qui est l'expression du besoin le demandeur envoie par e-mail sa demande à notre service, elle doit être complète que possible afin de bien identifier le bien ou le service à acheter, on demande aux fournisseurs la pro forma ; dès qu'elle est approuvée le demandeur génère une demande achat dans le système NAVISION, sur la base du mail qu'il aura reçu du demandeur on transforme la demande achat en bon de commande qui doit être signé par le directeur général et envoyé au fournisseur, ensuite il exécute la commande et livre le bien ou service après on transforme le bon de commande en facture sur NAVISION puis en demande de paiement qui doit être signé par le directeur général et transmis à la trésorerie.

8. Quelle est la différence entre la procédure achat local et importé ?

La procédure achat en local commence par le suivi des stocks journalier, l'établissement d'un bon de commande et le faire signer et l'envoyer au fournisseur, communiquer les dates souhaitées de livraison avec l'exigence des documents nécessaires qui sont le bon de livraison et la facture. En import nous sommes obligés de communiquer les prévisions à l'avance et confirmer les quantités par commande, demander de cotation auprès de la compagnie maritime aérienne ou terrestre, exiger les documents requis par banque douane, transitaire et le service qualité. En local, les couvertures sont petites de un mois par contre en import une couverture de minimum quatre mois.

9. Quel est le mode de paiement que vous utilisez avec vos fournisseurs (local et étranger) ?

Pour les modes de paiement que nous utilisons avec nos fournisseurs en local c'est par échéance ; cette dernière dépend du chiffre d'affaire ; ou par chèque dans le cas de prestation ; nous l'utilisons rarement. Pour l'import nous utilisons la lettre de crédit à vue ou à paiement différé (comme l'échéance) nous l'utilisons avec les nouveaux fournisseurs au premier achat, le mode le plus utilisé est la remise documentaire à vue ou à échéance à partir de la date du bon de livraison.

10. quels sont les délais de paiement exigés à vos fournisseurs ?

On exige souvent des délais de paiement à nos fournisseurs, en local on a des paliers selon le montant d'achat de 1 jour c'est-à-dire le jour de l'enregistrement de la facture à 60 jours, sauf les contrats CEVITAL. En import nous exigeons des documents à X jours.

11. quels sont les délais de livraison de vos fournisseurs ?

Les délais de livraison de nos fournisseurs changent de local à l'import, pour le local les délais dépendent de la disponibilité du produit et le PDP du fournisseur, ils sont entre une semaine à dix jours. Pour l'import les délais sont de minimum trois mois.

12. quels sont les critères sur les quels vous choisissez vos fournisseurs ?

la sélection de nos fournisseurs afin d'assurer l'approvisionnement au sein de Promasidor Djazair commence par lancer un appel d'offre, on établit une liste des fournisseurs et on leur communique une fiche technique du produit en question puis on demande un échantillon avec la fiche technique et le certificat d'analyse et on le communique au laboratoire afin d'établir les tests car on exige des produits de qualité, après la validation on établit le bon de commande pour faire un test industriel après la validation définitive on enregistre le fournisseur. On prend en compte la réputation du fournisseur, ses références clients, sa réactivité, la capacité de répondre à une commande exceptionnelle et la localisation géographique.

13. y a-t-il un taux de service exigé aux fournisseurs ?

Oui, nous exigeons à nos fournisseurs le respect du délai de livraison, la conformité des documents de livraison, la qualité du conditionnement et la réponse aux sollicitations

14. comment vous évaluez vos relations fournisseurs ? justifier.

L'évaluation de nos relations fournisseurs se fait à travers des fiches d'évaluation, chaque fournisseur a sa propre fiche et on le note sur plusieurs critères de satisfaisant au mauvais et à partir du total des notes obtenues à l'évaluation on le classe soit un fournisseur à conserver soit à surveiller soit à statuer. Les critères sur lesquels les fournisseurs sont notés englobent la qualité du produit, le respect des délais de livraison, la qualité du conditionnement ... et après chaque évaluation la fiche sera communiquée au fournisseur afin de le mettre au courant de sa situation

15. Quels sont les risques auxquels vous confrontez vis-à-vis vos fournisseurs ?

Nous confrontons souvent des risques vis-à-vis nos fournisseurs, car l'achat de certaines matières dépend de fournisseurs bien déterminés, mais aussi le non respect des délais, les pannes non communiquées, les congés non programmés.

16. Est-ce que vous tombez en rupture de stock ?

Oui nous constatons des ruptures des stocks mais rarement

17. Quelles sont les causes de cette rupture ?

Ces ruptures sont causées par la surconsommation, les pénuries, mauvais temps (pour les produits importés), blocage au niveau de la douane, problèmes chez les fournisseurs

18. Quels sont les moyens de prévention afin d'éviter cette dernière ?

Afin d'éviter ces ruptures on doit faire un suivie journalier et avoir toujours un stock de sécurité

19. Est-ce que vous avez le nombre d'effectif suffisant afin d'accomplir l'ensemble des taches ?

Malheureusement non, on a un manque d'effectif vu le nombre de fournisseur qu'on gère

Transit :

1. Quel est votre poste ?

Superviseur transit

2. Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?

Depuis 13 ans

3. Quelles sont vos taches principales ?

Mes taches principales sont de suivre le dédouanement des marchandises importées et je suis en relation directe avec les transitaires et les compagnies de transport

4. Quelle est la durée moyenne de dédouanement ?

La durée moyenne de dédouanement dépend de la nature du produit à dédouaner on a par exemple des produits animaliers qui nécessitent des prélèvements afin de les envoyer au laboratoire, et qui nécessitent trois visites et cela prend en moyenne vingt trois jours, pour les autres produits qui nécessite une seule visite prend en moyenne huit jours

5. Est-ce que vous enregistrez des retards en traitent les dossiers ?

En 2016, on a traité 157 dossiers et parmi ces dossiers on avait 25 dossiers qui nous ont causés des retards qui sont dus au blocage au niveau de la douane

Production :

1. Quel est votre poste ?

Superviseur KPI production

2. Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?

Depuis 8 mois

3. Quelles sont vos taches principales ?

Mes taches principales consistent à :

- *Vérifier les stocks de la matière première et les produits finis ;*
- *Vérifier la consommation ;*
- *Vérifier l'état de magasin ;*
- *Vérifier les stocks sur système en coordination avec les superviseurs et le magasinier ;*
- *Gérer les anomalies sur NAVISION.*

4. De quelle manière la chaîne de production est-elle affectée par les ruptures de matière première et de pièce de rechange ?

S'il y a une rupture de matière première ou de pièce de rechange, la chaîne de production s'oriente vers une autre chaîne et on affecte les employés aux autres ateliers.

5. Ça vous est déjà arrivé de ralentir ou d'accélérer la production (raison de stockage ou autre) ?

Oui évidemment, à cause des raisons de stockage il nous est arrivé de ralentir ou d'arrêter complètement la production, ou à cause d'une hausse de la demande on augmente la production et des fois même on embauche des nouveaux employés afin de satisfaire la demande, le rythme de production peut changer selon les objectifs fixés aussi

6. Le taux de rotation des stocks est-il en phase avec le rythme de consommation / vente ?

Oui, le taux de rotation des stocks est en phase avec le rythme des ventes en suivant le plan directeur de production de chaque semaine

7. Est-ce que vous avez le nombre d'effectif suffisant afin d'accomplir l'ensemble des taches ?

Oui, dès que la production augmente on augmente le nombre d'effectif

Commercial:

I.

1. Quel est votre poste ?

Manager ventes

2. Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?

J'occupe ce poste depuis 2 ans

3. Quelles sont vos tâches principales ?

Mes principales tâches sont :

- *Analyser les ventes ;*
- *Préparer les présentations à propos des ventes (trimestrielle, annuelle) ;*
- *Préparer les ristournes ;*
- *Préparer les primes des commerciaux ;*
- *Faire des études à la demande du directeur général ;*
- *Analyser tout les chiffres de la commerciale.*

4. Selon vous quelles sont les meilleures rotations de produit par (famille, SKU) ?

Les meilleures rotations par produit sont : LOYA, TWISCO (chocolat en poudre), AMILA, Berbère.

Par SKU, on a pour LOYA de 500 g Block Bottom puis le 1 kg Block Bottom, pour TWISCO la poudre chocolatée de 300 g puis la 500 g, pour AMILA citron puis orange, pour berbère la barre de 1.8 kg ; la portion 16 puis 24 et la mini barre de 150 g nature, les madeleines : pour les barquettes au chocolat puis tout choco fondant mais pour l'individuelle on au chocolat puis fraise, la pate à tartiner de 350g puis de 825 g.

5- Vous constatez souvent des ruptures, selon vous ces ruptures sont dues beaucoup plus à des ruptures de stock ou à des ventes dépassant les prévisions ?

On constate des ruptures dans le produit LOYA dues à la hausse de la demande qui est engendrée par les pénuries du lait, et aussi dans les produits berbère ; on est connu au niveau de la distribution pour tout ce qui est produits secs et on commence à

rentrer dans le domaine du frais et on est entrain d'apprendre un métier qui n'était pas le notre ensuite on n'avait pas les prévisions exacte de vente

6- Vos prévisions des ventes vous les faites sur quelle base ?

Les prévisions des ventes sont faites sur l'analyse des ventes de l'année précédente, selon les nouveaux projets de l'entreprise comme le lancement des nouveaux produits, selon les objectifs tracés par le groupe PROMASIDOR et selon la demande et l'état du marché s'il y a des nouveaux concurrents.

7- Est-ce que vous partagez vos prévisions des ventes avec les autres départements ?

Effectivement, nous partageons nos prévisions avec la production, la logistique en faisant des réunions ou sur le système NAVISION

8- Quelles sont les autres informations que vous partagez avec ces départements la ? par quel moyen ?

Nous partageons toutes informations comme les retours, les ruptures par téléphone ou par les e-mails

9- Comment jugez-vous le délai de diffusion de l'information interne ?

La diffusion de l'information interne est immédiate

10- Une fois les informations transférées, quelles sont les actions entreprises par ces départements ? et en combien de temps ?

S'il y a une rupture ils augmentent la production mais si elle est causée par la matière première, le service approvisionnement s'occupe de la recherche de la matière. S'il y a des retours, ils identifient les causes et le temps de réaction de ces départements dépend de l'urgence de la situation

11- Est-ce que vous prenez en compte la saisonnalité des produits lors de vos prévisions ?

Lors de nos prévision on prend en considération la saisonnalité des produits, car la consommation de certaines références dépend des saisons ; pour AMILA est plus consommé en été et en mois de ramadan, pour TWISCO la poudre chocolatée en

hiver, pour les fromages les barres sont consommées en mois de ramadan et les portions en été

12- Taux de rotation des stocks est-il en phase avec le rythme de vente ?

Le taux de rotation des stocks est en phase avec le rythme de vente, car la production dépend des prévisions des ventes

13- Si vous êtes en rupture comment vous réagissez face à la demande client ?

Si nous constatons des ruptures nous communiquerons avec nos clients et nous proposerons de remplacer les produits en rupture par d'autres références afin de les satisfaire

14- Avez-vous des retours sur l'ensemble des produits ?

Nous avons des retours sur nos produits mais beaucoup plus sur les fromages

15- Quelles sont les causes de ces retours ?

Les causes de ces retours sont le non respect des conditions de stockage, pour les autres produits généralement emballage abimé lors de la manutention

16- Comment sont traités ces derniers ?

Les retours sont accompagnés par une fiche de retour rempli par le client avec une liste des causes, la quantité, le lot et la date de réception. La logistique réceptionne les produits et envoie quelques produits au laboratoire afin de faire un constat du produit et l'orienter soit vers la zone rouge (à détruire) soit à l'entrepôt pour le revendre et les documents seront envoyés au commercial afin de saisir les retours sur le système et réduire les retours du solde client

17- Comment assurez-vous la qualité de service avec vos clients ?

La qualité de service avec nos clients est hyper importante, pour cela nous assurons de bon produits et de qualité au bon moment et nous sommes toujours à l'écoute

18- Est-ce que vous avez le nombre d'effectif suffisant afin d'accomplir l'ensemble des tâches ?

Nous n'avons pas le nombre d'effectif suffisant et nous somme en phase de recrutement

II

1. Quel est votre poste ?

Directeur commercial

2. Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?

Depuis 10 ans, avant ça j'occupais le poste directeur commercial et marketing pendant quatre ans

3. Quelles sont vos taches principales ?

Pour mes taches il y en a énormément, mettre en place la stratégie commerciale de Promasidor Djazair sachant qu'on est une société qui produit et commercialise des produits, notre point fort aussi c'est notre réseau de distribution par ce qu'on fait aussi de la distribution et on a la maîtrise de ce métier la ce qui n'est pas forcément le cas de toutes les sociétés qui produisent et 30 % de notre chiffre d'affaire est couvert en vente directe c'est-à-dire notre propre flotte et on est présent sur trois villes une par région, on fait la vente directe sur Alger, Sétif et Oran, par la suite on a un réseau de distributeurs. Ces distributeurs c'est plus des partenaires qui obéissent à nos règles et à notre charte de distribution, ensuite bien sur en plus de mettre une stratégie il faut travailler sur tout ce qui est budget vente, les prévisions de vente par SKU, quels sont les produits qui vont être vendus, travailler sur les mixtes de vente par ce que c'est à partir du budget vente tout ce décline ; les finances vont faire leur budget pour savoir qu'est ce qu'il aura comme chiffre d'affaire et qu'est ce que la société pourra gagner, pour les achats & procurement faire les prévisions et les plan d'achat par SKU pour tout ce qui est packaging ingrédient etc. donc enfaite le budget vente est le premier impulsion que tout le monde puisse travailler autour de ça la production, la logistique et le procurement.

4. Selon vous quelles sont les meilleures rotations de produit par (famille, SKU) ?

La meilleure rotation des produits par famille c'est LOYA, TWISCO (poudre), Berbère puis AMILA. Par SKU enfaite chaque famille à ces caractéristiques et dans une famille il y a des mixtes de vente, pour LOYA c'est la 500 g BB, le Berbère pour la portion c'est de 16, pour la barre c'est la 1.8 kg, pour la mini barre c'est la 150 g, on a aussi TWISCO la 300 g et les madeleines pour la barquette et l'individuelle c'est au chocolat, pour AMILA c'est le citron de 25 % mais l'orange de 23 % donc les deux sont importants. Il faut regarder ça dans l'ensemble c'est-à-dire que nous on suit le mixte de vente par famille voire l'évolution des arômes et des références dans la famille ça nous permet aussi de nous baser sur cette information pour les révisions budgétaires, donc historiquement par exemple l'orange était le numéro un et le citron était le numéro 2 et on est entrain de voir que la tendance entraine de changer c'est-à-dire les modes de consommation sont entrain de changer et ça influe sur notre budget et influe aussi sur nos achats

5. Vous constatez souvent des ruptures, selon vous ces ruptures sont dues beaucoup plus à des ruptures de stock ou à des ventes dépassant les prévisions ?

Enfaite les deux sont possibles une prévision ne reste qu'une prévision sa veut dire que la prévision va se baser sur des faits, c'est l'historique des ventes, le potentiel marché ensuite on va avoir les choses que lesquels on a pas la maîtrise et on a pas la main, sa va être par exemple des facteurs externes qui peuvent venir du marché par exemple si je prend le lait c'est un produit très sensible mais c'est un produit subventionné donc une rupture de lait pasteurisé sur le marché peut faire augmenter nos ventes de 30 %, trop de disponibilité de lait pasteurisé sur le marché va diminuer nos ventes, mais on construit un budget en fonction d'un potentiel d'un historique des ventes et des moyennes de commande dans les situations idéales ensuite les ventes vont bouger en fonction des facteurs marché qui vont venir se greffer à cette situation, donc il peut y avoir des dépassements des prévisions qui va avoir un impact sur la consommation par exemple des packaging et des matières premières. Une rupture va venir de sa soit on a surconsommé on n'avait pas assez de couverture on va être en flux tendues, ou une rupture de stock qui peut être due à une non réception d'une matière première ou un arrêt de production, donc les deux peuvent venir

6. Vos prévisions des ventes vous les faites sur quelle base ?

Nos prévisions des ventes sont basées sur l'historique des ventes

7. Est-ce que vous partagez vos prévisions des ventes avec les autres départements ?

Bien sur, c'est la base comme j'ai expliqué ça va aller vers les finances, la production pour les plan de production, vers les achats et procurement pour les plan d'approvisionnement et on a des comités comme le stock & sales ça va être les ventes par rapport au stock qu'on a, à la couverture, à la planification d'arrivage qu'on a et on fait des ajustements

8. Quelles sont les autres informations que vous partagez avec ces départements la ? par quel moyen ?

On partage tout ce qui est réalisation et ça c'est important aussi pour les autres départements d'avoir une visibilité sur les réalisations et l'évolution des ventes ensuite on a des réunions trimestrielle, on a des comités vente et quelque fois on invite d'autres départements et bien sur les réalisations soient partagées puisque c'est ce qui donne la visibilité sur l'évolution et ce qui permet de faire des comparatifs entre le budget et la réalisation ce qui nous donne la différence entre ce qu'on a prévu et ce qu'on a réalisé, est ce qu'on est en ligne avec le budget ou non, par quel moyen. Généralement c'est des études donc soit par mail, soit c'est une présentation ensuite on a des outils comme le POWER BI qui est le business intelligence qui nous permet de voir en temps réel l'évolution de nos ventes et on partage aussi les ruptures et les retours

9. Comment jugez-vous le délai de diffusion de l'information interne ?

Les informations sont diffusées en temps réel

10. Est-ce que vous prenez en compte la saisonnalité des produits lors de vos prévisions ?

Oui, surtout qu'on a des produits saisonniers comme AMILA, enfaite on essaye d'avoir des courbes et on a mis en place une segmentation ; on a des flottes dédiées ; on a une flotte AMILA TWISCO et on a une flotte LOYA. On a mis des produits dans la même flotte par exemple si je prends AMILA le pic est en été et si je prends TWISCO le pic est en hiver et la rentrée scolaire. Bien sur pour les budgets on prend ça en considération, pour le fromage on a un pic dans le mois de ramadan

11. Taux de rotation des stocks est-il en phase avec le rythme de vente ?

Oui, on a ce qu'on appelle le PDP on le fait une fois par semaine en plus du budget mensuel et du stock & sales qui est aussi mensuel on fait les ajustements SKU par SKU par rapport aux besoins et au rythme de vente pour ne pas être en sur stock d'une référence qui ne tourne pas et de ne pas avoir du stock pour une référence qui tourne

12. Si vous êtes en rupture comment vous réagissez face à la demande client ?

Il faut la gérer, c'est ce qu'on appelle la gestion des crises, si c'est quelque chose qu'on voit venir et surtout travailler sur la gestion des stocks en donnant des quotas donc réduire le rythme de vente pour pouvoir faire la jonction ou selon le type de rupture on peut décider comme sacrifier une région par rapport à une autre sachant que les sensibilités sont pas les mêmes, les deux sont possibles en fonction du cas qui se présente

13. Avez-vous des retours sur l'ensemble des produits ?

Oui, principalement Berbère car c'est un produit frais, suivi des madeleines aussi c'est les deux produits sur lesquels disant qu'on a des retours importants par ce que c'est des produits sensibles. On peut avoir des produits qui soient piqués pour Berbère, par des moisissures pour les madeleines, pour les autres c'est des produits secs donc pas vraiment. Généralement les retours sont dus à des problèmes au packaging déchiré ou écrasé. Donc les plus gros retours viennent de ces deux produits

14. Quelles sont les causes de ces retours ?

Il y a plusieurs causes ; mauvaises conditions de stockage, ça peut être problème à qualité, ça peut être péremption et ça c'est rare puisque on gère les stocks. Maintenant il y a une procédure retour qui prend en compte les différents scénarios et qui gère, identifie d'où vient le retour quelle est la cause du retour, les motifs du retour et sa prise en charge

15. Comment sont traités ces derniers ?

Il y a une procédure comme j'ai expliqué il y a une fiche de retour, et ça rentre au niveau de la logistique ; il y a une réception la qui traite la quantité puis ce qu'on appelle une orientation. À partir du moment qu'on fait l'orientation ça peut aller en zone rouge pour la destruction ça peut aller au warehouse pour revendre le produit par ce que finalement il est encore vendable ou ça peut être réorientation à refondre et à la réutilisation de la matière

16. Comment assurez-vous la qualité de service avec vos clients ?

Au niveau de la vente directe on a notre propre force de vente, on a des routing et au niveau de ces routing chaque vanne a un itinéraire c'est-à-dire on travaille sur la régularité de la visite, chaque semaine le vendeur va voir les clients et chaque point de vente on le coordonne des commerciaux en cas de sur commande ils peuvent appeler le superviseur. On a des superviseurs qui font des visites pour vérifier que les points de vente sont bien approvisionnés et visité à temps. Au niveau de la vente indirecte, lorsque nous on leur fournit la réaction soit dans 24H on reçoit le bon de commande le matin on livre l'après midi au plus tard le lendemain s'il y a un problème

17. Est-ce que vous avez le nombre d'effectif suffisant afin d'accomplir l'ensemble des taches ?

Oui, par ce que à chaque fois on identifie le besoin d'effectif par rapport aux taches et objectifs fixés

Annexe N°02:Fiche d'évaluation des fournisseurs

IDENTIFICATION DU FOURNISSEUR/PRESTATAIRE			
NOM DU FOURNISSEUR/PRESTATAIRE : Contact: Adresse mail:			
		o Fournisseur Import	o Fournisseur Local
Type d'activité/Service proposé :			
EVALUATION DU FOURNISSEUR /PRESTATAIRE			
Période allant du 31 Juillet 2016 au 29/01/2017			
	Satisfaisant (5pt)	Peu satisfaisant (3pt)	Mauvais (1pt)
Promptitude de l'offre	5		
Contraintes des fourchettes des prix		3	
Respect des délais de livraison			1
Qualité du Produit/de la Prestation	5		
Qualité du conditionnement*	5		
Interrelations avec le prestataire**	5		
Rapport Qualité/Prix	5		
Conformité des documents de livraison	5		
Réponses aux sollicitations	5		
*Applicable seulement lors de la fourniture de produit			
**Applicable seulement pour les prestations de service			
RESULTAT DE L'EVALUATION DU FOURNISSEUR / PRESTATAIRE (voir annexe pour le calcul de la moyenne et la détermination de la classe)			
Moyenne (Total des notes obtenues à l'évaluation)		39	
Classe		A	
Nombre de fois où vous avez travaillé avec l'évalué durant la période considérée		2	
<u>DECISION & COMMENTAIRES</u>			
Fournisseur:			
PARTICIPANT(S) A L'EVALUATION			
Nom (s)	Fonction (s)	Visa	

Datedel'évaluation 29/01/2017			

CLASSEMENT DU FOURNISSEUR / PRESTATAIRE		
<u>Moyenne</u>	<u>Classe</u>	<u>Décisions</u>
De 45 à 39 :	A	Fournisseur privilégié - à conserver
De 39 à 26 :	B	Fournisseur moyen - à surveiller
Moins de 26 :	C	Mauvais Fournisseur - à statuer

***Pour être classé A, il est nécessaire d'avoir au minimum "Satisfaisant" pour 5 critères**

***Calcul de la moyenne:** la moyenne s'obtient en faisant le total des points obtenus (voir exemple ci-après)

	Satisfaisant (5pt)	Peu satisfaisant (3pt)	Mauvais (1pt)
Promptitude de l'offre	5		
Précision de l'offre	5		
Respect des délais de livraison	5		
Qualité du Produit/de la Prestation	5		
Qualité du conditionnement*		3	
Interrelations avec le prestataire**		3	
Rapport Qualité/Prix		3	
Conformité des documents de livraison		3	
Réponses aux sollicitations			1

TOTAUX PARTIELS	20	12	1
TOTAL (=Moyenne)	20+12+1		
Moyenne	: 33		
Classe	: B		
*L'évaluation a lieu tous les 3 mois			

Annexe N°03 : Les origines des matières premières

Produit	Import/local	pays
Poudre de lait	Import	Nouvelle zelande
Additif alimentaire	Import	Allemagne, Chine,
Glycerin	Import	Chine
Cacao	Import	Ghana
Graisse végétale	Import	France/Italie
Aromes	Import	France
Colorants	Import	Espagne/France
Cheddar	Import	Nouvelle zelande
Beurre	Import/local	Algérie/Nouvelle zelande/Irlande
Pate de noisette	Import	France
Sucre	Local	Algérie
Amidon	Import/local	Turkie/Algérie
Huile	Local	Algérie
Cartons	Local	Algérie
Film alluminium d'emballage	Import	Arabie Saoudi, Espagne, Tunisie, Inde, France
PET (Plastique)	Import	Arabie Saoudi
pots et Bouchons	Local	Algérie
Etiquettes	Local	Algérie
Etais, display, boites	Local	Algérie
Opercules	Import	Denmark
Barquettes	Local	Algérie
Caisettes	Local	Algérie

Annexe N°04 : Forecast supplier GVD

Order Ref	RTA Port	Ref PDZ Product	product	QTT	statut
ALG01/17	15/01/2017	RMAMKORG	Arome Orange	1 016	COMMANDE
		RMAMKPEC	Arome Peche	305	
		RMAMKPEG	Arome Peche	346	
		RMAMKPNA	Arome Ananas	411	
		RMTWKCAR	Arome Caramel	161	
		RMTWKVAN	Arome Vanille	866	
ALG02/17	15/04/2017	RMAMKORG	Arome Orange	1 016	FORECAST
		RMAMKPEC	Arome Peche	305	
		RMAMKPEG	Arome Peche	346	
		RMAMKPNA	Arome Ananas	411	
		RMTWKCAR	Arome Caramel	161	
		RMTWKVAN	Arome Vanille	866	
ALG03/17	15/08/2017	RMAMKORG	Arome Orange	1 016	FORECAST
		RMAMKPEC	Arome Peche	305	
		RMAMKPEG	Arome Peche	346	
		RMAMKPNA	Arome Ananas	411	
		RMTWKCAR	Arome Caramel	161	
		RMTWKVAN	Arome Vanille	866	
ALG04/17	15/11/2017	RMAMKORG	Arome Orange	1 016	FORECAST
		RMAMKPEC	Arome Peche	305	
		RMAMKPEG	Arome Peche	346	
		RMAMKPNA	Arome Ananas	411	
		RMTWKCAR	Arome Caramel	161	
		RMTWKVAN	Arome Vanille	866	

Table des matières :

Résumé

Remerciements

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale :.....	1
Chapitre 1 : Gestion du processus d’approvisionnement :.....	5
Section 1 : présentation de la fonction achats	6
1-1- Généralités sur la fonction Achats :.....	6
1-1-1- Définition de la fonction achats :.....	6
1-1-2- Missions et enjeux de la fonction Achats :.....	6
1-1-2-1- Missions et objectifs de la fonction achats :.....	7
1-1-2-2- Enjeux de la fonction Achats :.....	9
1-2- Evolution de la fonction achats :.....	9
1-2-1- Passivité :	11
1-2-2- Autonomie :	11
1-2-3- Contribution :.....	11
1-2-4- Intégration :.....	11
1-3- Organisation de la fonction Achats :.....	11
1-3-1- critères d’organisation de la fonction Achats :	11
1-3-1-1. La politique d’achats :	12
1-3-1-2- Les types d’achats :.....	12
1-3-1-3- La gestion de l’offre d’achats :	12
1-3-1-4- Les relations avec les autres fonctions de l’entreprise :	12
1-3-2- processus d’Achats :	12
1-3-2-1- Phase 1 : Expression du besoin :.....	13

1-3-2-2- Phase 2 : Sourcing :	13
1-3-2-3- Phase 3 : la négociation :	13
1-3-2-4- Phase 4 : Contractualisation :	14
1-3-2-5- Phase 5 : Approvisionnement :	14
Section 2 : généralité sur le processus d'approvisionnement	15
2-1 notions fondamentales sur l'approvisionnement :	15
2-1-2- Définitions :	15
2-1-2- Méthodes d'approvisionnement :	16
2-1-2-1- L'approvisionnement à la commande :	16
2-1-2-2- Le réapprovisionnement de stock :	17
2-1-2-3- L'approvisionnement sur prévision :	17
2-2- Organisation de la fonction approvisionnement :	17
2-2-1- Missions et objectifs :	17
2-2-1-1- Missions de la fonction approvisionnement :	17
2-2-1-2- Les objectifs de la fonction approvisionnement :	18
2-2-2- Les relations de la fonction approvisionnement avec le reste de l'entreprise :	18
2-2-2-1- Fonction approvisionnements et fonction achats :	19
2-2-2-2- Fonction approvisionnements et production :	19
2-2-2-3- Fonction approvisionnements et réception :	19
2-3- Processus d'approvisionnement :	19
2-3-1- Le calcul des besoins :	19
2-3-2- La passation des commandes :	20
2-3-3- Suivi des livraisons :	20
2-3-4- La réception des commandes :	21
2-3-5- Le contrôle qualitatif :	22
2-3-6- Le paiement de la facture fournisseur :	22

2-4- Entre achat et l'approvisionnement :	23
2-4-1- La différence entre la fonction achats et la fonction approvisionnements : 23	
2-4-2- Les liens entre achats et approvisionnements :	23
Section 3 : la gestion des stocks	24
3-1- Notions fondamentales sur le stock :	24
3-1-1- définition du stock :	24
3-1-2- Les avantages et les inconvénients des stocks :	25
3-1-2-1- Les avantages :	25
3-1-2-2- Les inconvénients :	25
3-1-3- Les coûts induits par les stocks :	25
3-1-3-1 Les coûts de passation de commande CPA :	25
3-1-3-2- Les coûts de possession des stocks CPO :	26
3-1-3-3- Les coûts de rupture :	27
3-1-3-4- Le coût total DTA :	27
3-2- La gestion des stocks :	28
3-2-1- Définition de la gestion des stocks :	28
3-2-2- Les objectifs de la gestion des stocks :	28
3-3- Les méthodes de gestion des stocks :	29
3-3-1- La méthode ABC :	29
3-3-2- Le modèle de WILSON :	31
3-3-2-1- Les hypothèses du modèle :	31
3-3-2-2- La symbolisation :	32
3-3-2-3- Formulation :	32
Chapitre 2 : La performance logistique :	36
Section 1 : généralités sur la logistique	37
1-1- Notions fondamentales de la logistique :	37
1-1-1- Historique :	37

1-1-2-	Définitions :	37
1-1-3-	Les types de la logistique :	38
1-2-	Enjeux et objectifs de la logistique :	39
1-2-1-	Les objectifs de la logistique :	39
1-2-2-	Les enjeux de la logistique :	40
1-3-	Les composants de la logistique :	40
1-3-1-	La logistique amont :	41
1-3-2-	La logistique interne :	41
1-3-3-	La logistique aval :	41
Section 2 : Généralités sur la performance :		42
2-1-	Concepts de base :	42
2-1-1-	Définitions de la performance :	42
2-1-2-	Les caractéristiques de la performance :	42
2-1-3-	Notions voisines de la performance :	43
2-2-	La performance un concept multidimensionnel :	45
2-2-1-	De la performance financière à la performance organisationnelle :	45
2-2-2-	De la performance objective à la performance en tant que construit social subjectif :	46
2-2-3-	De la performance "outil de mesure" à la performance "outil de management" :	46
2-3-	Les indicateurs de performance :	47
2-3-1-	Définitions :	47
2-3-2-	Les types d'indicateurs de performance :	47
2-3-3-	Pourquoi mesurer la performance ?	48
Section 3 : La performance logistique :		49
3-1-	Définitions de la performance logistique :	49
3-2-	Les approches principales de performance logistique :	50
3-2-1-	Les Balanced Score Cards :	50

3-2-2-	L'approche ABC (Activity Based Costing):	52
3-2-3-	Le modèle SCOR :	52
3-3-	Les dimensions de la performance logistique :.....	53
3-3-1-	Le taux de service :	53
3-3-2-	Les délais :	54
3-3-3-	Les coûts :	54
Chapitre 3 : La relation approvisionnement-performance logistique au sein de		
PROMASIDOR DJAZAIR :		59
Section 1 : présentation de l'entreprise PROMASIDOR DJAZAIR :		
1-1- Présentation et historique :.....		60
1-1-1-	Historique :	60
1-1-2-	Présentation de PROMASIDOR DJAZAIR :.....	60
1-1-3-	Missions et valeurs :.....	62
1-1-3-1-	Missions :	62
1-1-3-2	Valeurs :	62
1-2-	Les activités principales de l'entreprise :.....	64
1-2-1-	les principaux produits fabriqués par Promasidor Djazair :	64
1-2-2-	Les produits commercialisés par Promasidor Djazair :.....	65
1-3-	Structure organisationnelle:.....	65
1-3-1-	Direction commerciale et marketing :.....	67
1-3-1-1-	Département Vente :	67
1-3-1-2-	Département marketing :	67
1-3-2-	Direction production et maintenance :	68
1-3-2-1-	Département production :	68
1-3-2-2-	Le département maintenance.....	68
1-3-2-3-	Assurance Qualité :	68
1-3-3-	Direction des opérations (supply chain) :	69
1-3-3-1-	Département Achats et approvisionnement :	69

1-3-3-2- Département logistique et Gestion des stocks :	69
1-3-4- Direction Finance et ICT:	70
1-3-5- Département des ressources humaines et développement talents :.....	71
1-3-6- Service Audit et business monitoring :	71
1-3-7- Service Contrôle de gestion et contrôle Budgétaire :.....	72
1-3-8- Cellule développement :	73
Section 2 : la démarche de l'enquête.....	73
2-1- Démarche méthodologique de l'étude :.....	73
2-1-1- L'objectif de la recherche :	73
2-1-2- L'approche de la recherche :	73
2-2- Outils de recherche :	74
2-2-1- Définition de l'entretien :	74
2-2-2- Les types d'entretien :	74
2-3- Le guide d'entretien :	75
2-3-1- Les profils des interviewés :	75
2-3-2- Les composants du guide d'entretien :	78
Section 3 : présentation des résultats et les recommandations.....	78
3-1- Présentation et analyse de l'enquête :	78
3-1-1- Rubrique N°01:	78
3-1-2- Rubrique N°02:	79
3-1-3- Rubrique N°03:	79
3-1-4- Rubrique N°04 :	80
3-1-5- Rubrique N°05 :	80
3-1-6- Rubrique N°06 :	81
3-2- Les forces et les faiblesses :	82
3-2-1- Les points forts :	82
3-2-2- Les points faibles :.....	83
3-3- Suggestions et recommandations :.....	83

Conclusion générale :87

Bibliographie

Liste des annexes

Annexes