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 maitrise de la logistique amont et son impact sur la performance logistique des entreprises

ETUDE DE CAS : AIR ALGERIE CATERING

Elaboré par :

M .Walid OULMENE

Encadré par :

M. Hassane OUACHERINE

Professeur de l'enseignement supérieur à EHEC Alger

9ème promotion

Juin 2022

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 maitrise de la logistique amont et son impact sur la performance logistique des entreprises

ETUDE DE CAS : AIR ALGERIE CATERING

Elaboré par :

M .Walid OULMENE

Encadré par :

M. Hassane OUACHERINE

Professeur de l'enseignement supérieur à EHEC Alger

9ème promotion

Juin 2022

Résumé

Dans un monde de plus en plus concurrentiel, les entreprises cherchent à améliorer leur performance logistique en réduisant au maximum les coûts tout en gardant la même qualité, afin de créer un avantage concurrentiel.

Les entreprises trouvent que le bon fonctionnement d'une entreprise dépend à la façon dont qu'elle gère sa logistique amont .

Et pour être efficace et assurer la qualité, les coûts et les délais.il faut d'abord maitriser la gestion des achats et d'approvisionnement.

L'objectif de notre étude était d'examiner l'impact de la maitrise de la logistique amont sur la performance logistique d'une entreprise. A cet effet, nous avons choisi Air Algérie Catering qui situe à l'aéroport Houari Boumediene Alger pour effectuer notre stage, car ses activités sont étroitement liées à notre sujet de recherche. Pour cela, nous avons mené une enquête qualitative basée sur des entretiens semi-directifs auprès des dirigeants de l'entreprise.

Après analyse des résultats obtenus, nous en déduisons que la manière dont gérer sa logistique amont affecte directement la performance logistique de l'entreprise à travers les méthodes et les indicateurs qu'elle utilise et qui aident à mesurer.

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

Abstract

In an increasingly competitive world, companies are looking to improve their logistics performance by minimizing costs while maintaining the same quality,to create a competitive advantage.

Companies find that the proper functioning of a company depends on how it manages its upstream logistics .

And to be efficient and ensure quality, costs and deadlines, we must first control the management of purchasing and procurement.

The objective of our study was to examine the impact of upstream logistics management on a company's logistics performance. For this purpose, we have chosen Air Algérie Catering, which is located at Houari Boumediene Algiers airport, to carry out our internship, because its activities are closely related to our research topic. For this, we conducted a qualitative survey based on semi-directional interviews with the company's managers.

After analysing the results obtained, we deduce that the way in which it manages its upstream logistics directly affects the logistics performance of the company through the methods and indicators that it uses and that help to measure.

Keywords: logistics performance, upstream logistics, procurement, quality, time frames, costs.

الملخص.

في عالم تزداد فيه المنافسة، تتطلع الشركات إلى تحسين أدائها اللوجستي عن طريق تقليل التكاليف مع الحفاظ على نفس الجودة، من أجل خلق ميزة تنافسية.

تعتقد الشركات أن الأداء السليم للشركة يعتمد على كيفية إدارتها للوجستيات في المنبع.

ولكي تكون الشركة فعالة ولضمان الجودة والتكاليف والمواعيد النهائية، من الضروري أولاً إتقان إدارة المشتريات .

كان الهدف من دراستنا هو فحص تأثير إدارة الخدمات اللوجستية في المنبع على الأداء اللوجستي للشركة. لهذا الغرض، اخترنا شركة الخطوط الجوية الجزائرية التموين ، الواقعة في مطار هواري بومدين بالجزائر العاصمة، لتنفيذ تربصنا ، لأن أنشطتها ترتبط ارتباطًا وثيقًا بموضوع بحثنا. لهذا، أجرينا استطلاعًا نوعيًا بناءً على مقابلات شبه اتجاهية مع مديري الشركة.

بعد تحليل النتائج التي تم الحصول عليها، استنتجنا أن الطريقة التي تدير بها لوجستياتها التمهيدية تؤثر بشكل مباشر على الأداء اللوجستي للشركة من خلال الأساليب والمؤشرات التي تستخدمها والتي تساعد في القياس

الكلمات الرئيسية: الأداء اللوجستي، اللوجستيات ، المشتريات، الجودة، الأطر الزمنية، التكاليف

Remerciements

Tout d'abord, je voudrais remercier Dieu Tout-Puissant de nous avoir donné la volonté et la force de mener à bien élaborer ce travail

Je tiens à exprimer mes sincères remerciements à mon encadrant Monsieur Hassane OUACHERINE pour sa disponibilité, sa Patience, et sa sage orientation

Un grand merci à ma superviseure de stage, Mme Kahina, responsable des services transit, qui m'a guidée avec beaucoup de patience et de précieux conseils tout au long de mon expérience professionnelle

Je remercie également les membres du jury de m'avoir permis L'honneur d'évaluer mon travail.

Mes sincères remerciements à tous les enseignants de l'EHEC pour les connaissances et qu'ils m'ont donné pendant mes études universitaires.

Je tiens à remercier tout le personnel d'Air Algérie Catering pour leur accueil chaleureux et leurs conseils et orientations durant mon stage.

Un grand merci à ma mère et mon père, pour leurs conseils, ainsi que pour leur soutien inconditionnel, à la fois moral et économique.

La liste des figures

Figure 1: Les grandes phase d'évolution de la logistique 7
Figure 2 : Quelques types de stocks 26
Figure 3: Système de gestion de stock à point de commande 28
Figure 4: Organisation calendaire à niveau de recomplètement 29
Figure 5: Le tétraèdre de la performance 35
Figure 6 : Les niveaux de la performance 47
Figure 7 : Le modèle Balanced Scorecard 49
Figure 8 : L'organigramme d'Air Algérie 62
Figure 9: L'organigramme d'Air Algérie 63
Figure 10 : Enquête de satisfaction clients 80
Figure 11 : Le taux d'atteinte des objectifs du 2015 au 2018 83

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les missions des différentes structures de Catering..... 58
Tableau 2 : Les profils des interviewés 72
Tableau 3: Les indicateurs qui mesurent le taux de réalisation des objectifs par rapport à la relation clientèle..... 82

Liste des abréviations

Abréviations	Signification
ABC	Activity Based Costing
AFNOR	Association Française de Normalisation
AH	Air Algérie
ASLOG	Association Française de Logistique
CGT	Compagnie Générale de Transport
DL	Délais de livraison
DM	Demande Moyenne par unité de temps
ERP	Enterprise Ressource Planning
HACCP	Hasard Analysis Critical Control Point
ISO	Organisation internationale de normalisation
JAT	Juste-à-temps
KPI	key Performance Indicator
LTA	Lettre de Transport Aérien
NR	Niveau de Recomplètement
P	La durée d'une période
PDP	Plan Directeur de Production
PRP	Programme Prérequis
PRPO	Programme Pré requis Opérationnel
Q	Quantité commandée
ROP	Point de commande
SC	Supply Chain

SCM	Supply Chain Management
SCOR	Supply Chain Operations Reference
SPA	Société par Actions
STA	Société de Travail Algérien
STS	Stock de Sécurité
T	Le Taux de service

Sommaire :

INTRODUCTION GENERALE 2

CHAPITRE 01 : LA LOGISTIQUE AMONT 6

Section 01 : Généralités sur la logistique 6

Section 02 : La fonction achat 12

Section 03 : La gestion des approvisionnements 16

Section 04 : Approche théorique de la gestion des stocks 23

CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE LOGISTIQUE 33

Section 01 : Généralités sur la performance 33

Section 02 : La performance logistique 39

Section 03 : Les indicateurs de la performance logistique 43

Section 04 : La mesure de la performance logistique 47

CHAPITRE03 : LA CONTRIBUTION DE LA LOGISTIQUE AMONT AU DEVELOPPEMENT DE LA PERFORMANCE LOGISTIQUE DE L'ENTREPRISE AIR ALGERIE CATERING 55

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil 55

Section 02 : Analyse des procédures d'achat au sein de Catering 64

Section 03 : la démarche de l'enquête 69

Section 04 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête 73

CONCLUSION GENERALE : 87

Introduction générale

Introduction générale

Le début de la logistique a été avec le début du commerce et des échanges des flux de marchandises et d'argent, mais elle n'était pas importante pour les entreprise de chercher à optimiser ses opérations logistique ou bien minimiser ses coûts, car à l'époque les entreprises cherchent à produire en masse vu qu'il y avait pas une grande concurrence sur le marché, mais après la révolution industrielle et le grand développement des entreprises, la concurrence et la survie sur le marché ne se limitent plus seulement à la production et à la commercialisation. Et recherche des moyens de réduire au maximum les coûts tout en maintenant la même qualité, ce qui conduit à la satisfaction du client et à un avantage concurrentiel sur le marché.

Au cours de la dernière décennie, les entreprises ont commencé à prendre conscience de la nécessité d'intégrer leurs clients et leurs fournisseurs dans leurs stratégies. Il est donc nécessaire de décomposer les différents services. Il est même reconnu dans la littérature que la supply chain doit être considérée comme l'unité centrale de l'analyse concurrentielle. Par conséquent, pour une entreprise, le contrôle final est une condition nécessaire pour améliorer sa performance, et il commence par établir une politique d'approvisionnement efficace et un bon contrôle de l'approvisionnement, puisque les conditions d'approvisionnement et de mise en œuvre du matériel sont déterminantes pour la performance de l'entreprise.

Dans la plupart des entreprises, le coût d'approvisionnement dépasse les autres coûts, et compte tenu de l'importance de ces coûts, il est clair qu'une meilleure performance de l'entreprise peut être obtenue en partie en réduisant les coûts.

Le choix de ce sujet n'est pas arbitraire, son importance et sa relation directe avec notre spécialité sont les facteurs qui ont motivé notre choix.

Nous avons choisi la société Air Algérie Catering comme lieu de notre stage uniquement en raison de la nature de ses activités, elle dispose d'une chaîne logistique très riche, notamment parce qu'elle offre des produits et des services impressionnants.

Partant de ces constats, nous avons décidé de mener une étude autour de **la maîtrise de la logistique amont et de son impact sur la performance logistique d'une entreprise**. En essayant de répondre à la Problématique suivante:

Dans quelle mesure la maîtrise de la logistique amont contribue-t-elle à l'amélioration de la performance logistique d'une entreprise ?

A l'effet d'apporter une réponse à notre problématique, nous avons posé les questions suivantes :

- Comment pouvons-nous savoir qu'une entreprise maitrise sa chaine logistique en amont ?
- Par rapport à quoi basons-nous lors d'un jugement de la performance logistique d'une entreprise ?
- Est-ce que les méthodes proposées par la SCM ont-elles un impact important sur la performance de l'entreprise ?

Afin de répondre aux questions précédentes, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 01 :** La maîtrise de la logistique amont c'est-à-dire gérer d'une façon optimale les flux physiques et financiers et les flux d'information d'une entreprise.
- **Hypothèse 02 :** L'entreprise qui peut atteindre ses objectifs avec le minimum de moyens mis en œuvre, nous pouvons dire qu'elle est performante.
- **Hypothèse 03 :** La pratique des outils et des méthodes de la logistique au sein d'une entreprise permet d'améliorer l'efficacité et l'efficience de cette dernière.

Pour répondre à nos questions et confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous utiliserons l'approche suivante :

Concernant la partie théorique, nous envisageons de mener des recherches documentaires sur la base de références, de revues scientifiques, de sites internet, et de travaux de recherche universitaires. De son côté, la partie pratique sera consacrée à des recherches qualitatives à travers d'entretiens semi-directifs auprès de dirigeants d'entreprises.

Pour mener à bien nos recherches, notre travail sera divisé en trois chapitres contenant chacun quatre sections.

Le premier chapitre est consacré à la logistique en général et à la logistique amont particulièrement, présente la fonction d'achat et le processus d'approvisionnement et enfin la gestion des stocks

Dans le deuxième chapitre nous allons traiter la performance de l'entreprise et plus précisément la performance logistique, en passant par les critères et les indicateurs de performance.

Le dernier chapitre de notre mémoire sera consacré à notre cas pratique, il englobe une présentation de notre organisme d'accueil (Air Algérie Catering) , L'analyse de la fonction achat et approvisionnement ainsi de la l'analyse et l'interprétation des résultats de notre enquête où nous allons pouvoir répondre à notre problématique et vérifier nos hypothèses.

CHAPITRE 01

La logistique amont

CHAPITRE 01 : La logistique amont

L'opération de livraison du produit du fabricant ou du fournisseur au consommateur final est très importante pour l'entreprise. Nous les regroupons sous le terme « logistique ». La maîtrise des opérations logistiques peut représenter un avantage concurrentiel difficilement détectable par les concurrents.

La logistique est une fonction de plus en plus importante dans une entreprise et son rôle devient de plus en plus important au fur et à mesure qu'elle évolue dans divers domaines.

Dans ce premier chapitre, nous retracerons dans la première section les fondamentaux de la logistique, ainsi que dans les trois sections restantes en basant sur la logistique d'approvisionnement qui comprennent à la fois la fonction achats, la gestion des approvisionnements et enfin la gestion des stocks.

Section 01 : Généralités sur la logistique

Cette section est consacrée à présenter les notions fondamentales de la logistique, ses types, ses objectifs et ses enjeux, ainsi que son intérêt.

1.1 Notions fondamentales de la logistique

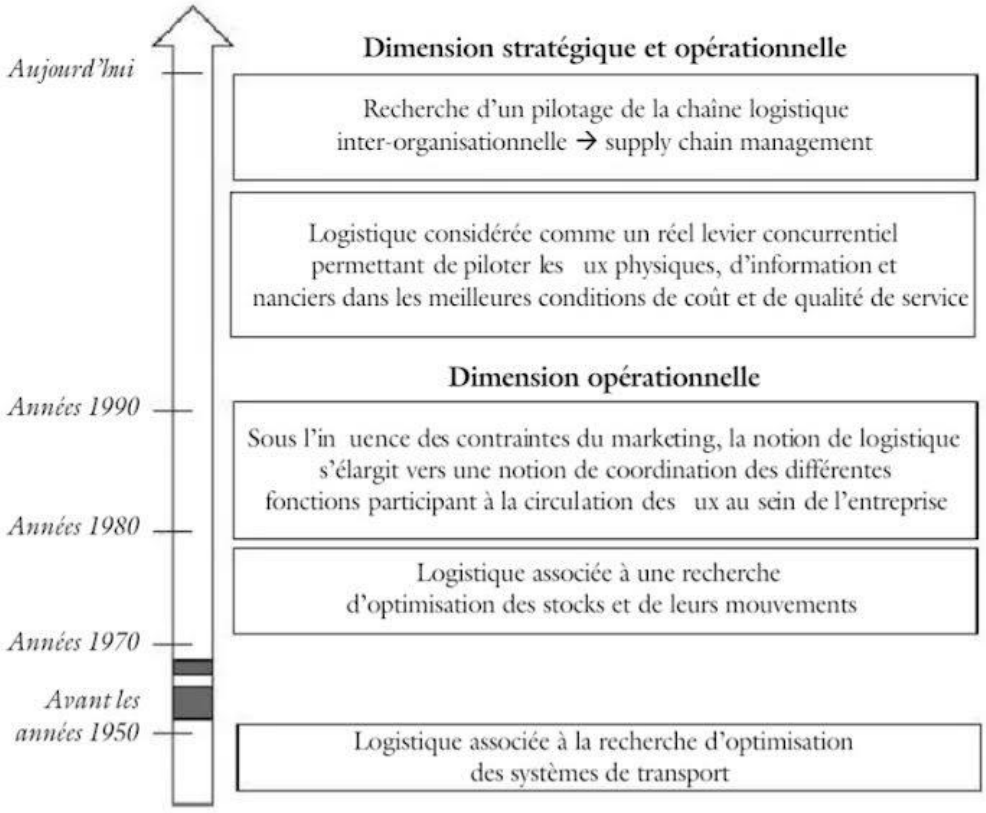
- **Histoire**

Le dictionnaire de l'Académie française donne « la science du calcul »comme premier sens au mot « logistique ». Étymologiquement, le terme « logistique » provient du grec Logistikos, ce qui est « relatif à l'art du raisonnement ». Platon est notamment cité comme le premier à avoir utilisé le mot Logistikos Pour opposé le calcul pratique (logistique) à l'arithmétique théorique. La logistique est encore largement empreinte de cette acception puisque de nombreux travaux académiques ainsi que de nombreuses préoccupations des entreprises se centrent sur l'optimisation (de tournées, de chargement de palette, des coûts…).

Le terme« logistique » trouve ensuite son origine dans le milieu militaire et provient du grade d'un officier en charge du « logis » des troupes, lors du combat. Napoléon l er Met en place un encadrement de l'approvisionnement en vivres et en munitions. Ainsi, le grade de« major général des logis » fut donné à « un officier qui avait la fonction de loger ou de camper les troupes, de diriger les colonnes, de les placer sur le terrain » (Jomini, 1837).

Le logisticien militaire avait en charge le transport, le ravitaillement et le campement des troupes. Le terme « logistique » est entré dans le langage courant à partir du début des années quatre- vingt-dix, lorsque la première guerre du Golfe a éclaté. La presse a, à partir de cette période, démocratisé le mot en parlant de « soutien logistique » dans le cadre d'actions militaires ou humanitaires. Il est classiquement reconnu qu'une des principales organisations logistiques à caractère militaire du XXe siècle fut la coordination du débarquement des troupes alliées en Normandie en juin 1944. Le savoir-faire acquis s'est alors diffusé dans les entreprises, d'abord aux États-Unis, ensuite dans les pays européens. Le développement de la fonction logistique au sein des entreprises européennes est également lié à un contexte économique qui en a amené l'émergence.[1]

Figure 1: Les grandes phases d'évolution de la logistique



Source : Ibid,P15

[1] *LYONNET(B),SENKEL(M) :La logistique ,édition DUNOD ,Paris,2013,P.09*

- **Définitions**

Plusieurs définitions standardisées existent :

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

« Le processus de planification, d'exécution et de contrôle des procédures de transport et de stockage des biens (et des services) efficace et efficient, et des informations associées, du point d'origine au point de consommation dans le but de répondre aux besoins du client»[2]

La définition de L'ASLOG dit que : « La logistique est l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place au moindre coût, d'une quantité de produits, à l' endroit et au moment où une demande existe. La logistique concerne donc toutes opérations déterminant le mouvement des produits, tel que localisation des usines et entrepôts, approvisionnement, gestion physique des encours de fabrication, emballage, stockage et gestion des stocks, manutention et préparation des commandes, transports et tournées de livraison ».

D'après YVES PIMOR et MICHEL FENDER « la logistique recouvre toujours des fonctions de transports, stockage et manutention, dans les entreprises de productions, tendà étendre son domaine en amont vers l'achat et l'approvisionnement, en aval vers la distribution. On sites souvent la définition militaire : la logistique consiste à apporter ce qu'il faut, làoù il le faut et quand il le faut. »[3]

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. »[4]

A partir de ces définitions nous pouvons définir la logistique comme : « L'activité qui gère les flux physique et financiers ainsi que les données informatives afin de répondre aux besoins de nos clients d'une manière efficace et assurer une meilleure qualité de service tout en minimisant les coûts tout au long des différentes fonctions. »

---

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

[3] *YVES(P) et MICHEL(F) : « la logistique-production-distribution-soutien » 5eme édition, Dunod, paris, 2008,p4*

[4] *DORNIER, (P.P) et FENDER, (M) : La logistique globale, édition D'ORGANISATION, paris, 2001, P.27.*

1.2 Les objectifs de la logistique

Nous rassemblons les objectifs de la logistique dans les points suivants[5] :

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

1.3 Les enjeux majeurs de la logistique

La logistique constitue un enjeu de taille pour l'entreprise. La performance, et parfois même la pérennité de l'entreprise dépendent aujourd'hui de la maîtrise du processus logistique. La logistique conditionne [6]

- **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.

---

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

[6] https://www.academia.edu/4105207 (Consulté le 25/03/2022 à 10:03h)

- **Les possibilités 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 de la sous-traitance).
- **La normalisation du produit et des processus de gestion :** l'optimisation des flux implique l'établissement des normes (standardisation de certains composants et produits, normes de coûts...).
- **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.
- **L'européanisation des schémas logistiques :** il y a une quinzaine d'années, la logique, c'était d'avoir un centre de distribution par société et par pays. On construisait alors des centres très sophistiqués et mécanisés pour accueillir des marchandises de toutes sortes. L'expérience a cependant montré qu'ils étaient à la fois trop compliqués et coûteux en stocks immobilisés.

1.4 Les types de la logistique

Il existe des logistiques différentes par leur objet et leurs méthodes, qui sont[7] :

•**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.

[7] *PIMOR (Y) et FENDER (M): logistique : Production-Distribution-Soutien », 5e 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.

1.5 L'intérêt d'une bonne logistique en entreprise

Miser sur la logistique apporte de nombreux avantages pour améliorer sa qualité de service et se différencier de la concurrence.

- **1.5.1 Mieux gérer et automatiser votre production :**

La logistique appliquée dans une entreprise est avant tout un moyen d'adopter une organisation efficace pour tous les salariés. Il permet de mieux gérer chaque tâche pour gagner du temps et améliorer la qualité de la production.

- **1.5.2 Améliorer la qualité de service et la satisfaction client :**

Le but ultime de la logistique est bien sûr de toujours assurer la qualité du produit ou du service fourni par l'entreprise afin de maintenir et d'améliorer la satisfaction des clients.

- **1.5.3 Faites des économies et apportez une stabilité financière à votre entreprise**

Un meilleur contrôle sur l'ensemble du processus logistique des biens ou des services que votre entreprise vend peut entraîner des économies de coûts importantes, que ce soit dans la gestion des achats, des stocks ou des livraisons.

Section 02 : La fonction achat

Dans cette section nous parlerons sur la fonction achats en citant quelques définitions, ses objectifs et ses enjeux, ainsi que son processus et son évolution.

2.1 Définition de la fonction achat

Il existe plusieurs définitions parmi lesquelles nous avons choisir celles de PERSON et de BRUEL

PERSON 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»[8].

Pour Olivier BRUEL c'est :

« La fonction responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise »[9].

A partir de ces définitions nous pouvons définir la fonction achats comme le service qui assure les besoins d'autres fonctions dans meilleures conditions de services et avec meilleure qualité et quantités souhaitées, et dans les délais attendus.

2.2 Objectifs et enjeux de la fonction achat

La gestion des achats a plusieurs objectifs et enjeux

- **2.2.1 Les objectifs :**

Parmi les objectifs principaux de la fonction achat, nous avons :

- **2.2.1.1 Objectifs de la fonction Achat**

L'objectif de la fonction achats est de mettre à la disposition des utilisateurs internes de l'entreprise des biens et/ou des services acquis à l'extérieur dans les meilleures conditions de prix, de délais, de qualités et de services requis pour l'entreprise et ses clients[10].

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

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

[10] *https://fr.slideshare.net/marwouabensalem (Consulté le 28/03/2022 à 20:16h)*

- **2.2.1.2 Objectifs particuliers**

- La baisse du prix d'achat des marchandises courantes.
- L'augmentation de la qualité des produits.
- La pérennisation des relations avec les fournisseurs pour augmenter la sécurité.
- La mise en place et la gestion de la veille technologique
- Le conseil pour la définition des besoins en interne.

- **2.2.2 Les enjeux :**

Il est acceptable de placer les fondamentaux enjeux de la fonction achats comme suit :

- Rechercher la meilleure compétitivité par les achats ;
- Développer la maitrise des technologies ;
- Assurer la pérennité des approvisionnements ;
- Impact des bénéfices sur achat au niveau du résultat de l'entreprise est clairement supérieur à celui d'une augmentation du chiffre d'affaire ;
- Les achats constituent généralement le post le plus important du prix de revient ;
- Une bonne gestion de l'environnement fournisseur peut permettre d'apporter des avantages compétitifs aux produits fabriqués ;
- L'impact de la qualité des matières utilisées sur la qualité du produit finals est déterminant ;
- Le montant des achats représente généralement plus de 50% du chiffre d'affaires.

2.3 Le processus de la fonction achat

Le rôle et le poids de la fonction achat dans l'entreprise ont fortement évolué ces dernières décennies. Cette évolution résulte de la croissance de la part des achats dans le coût de revient des produits ou des services délivrés au client. Les achats représentent aujourd'hui une part essentielle du coût de revient. Un processus achat correspond à cinq phases successives [11] :

- **2.3.1 Phase 1 : Expression du besoin :**

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

[11] *ROQUES(T) : Optimisez votre chaine logistique, édition AFNOR,2015,Saint-Denis, P36*

- **2.3.2 Phase 2 : Sourcing :**

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

- **2.3.3 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.

- **2.3.4 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.

- **2.3.5 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.

2.4 Les intervenants dans le processus d'achats :

Les membres d'une organisation responsable des achats ne sont pas les seuls participants au processus. Les différents acteurs forment la « centrale d'achat », c'est-à-dire l'ensemble des personnes, appartenant ou non à l'entreprise, qui participent formellement ou informellement à tout ou partie du processus nous pouvons donc identifier un certain nombre de rôles typiques dans tout processus d'achat[12]:

2.4.1 Les utilisateurs qui recevront les biens et jouent un rôle essentiel dans la phase de reconnaissance des besoins,

2.4.2 Les prescripteurs qui définissent les spécifications relatives à l'achat,

2.4.3 Les acheteurs qui ont de façon formelle la charge de définir les conditions de l'achat et de sélectionner les fournisseurs,

[12] *WEBSTER (F.E) et WIND (Y) : Organizational buying behaviour, 1972, p 10.*

2.4.4 Les décideurs qui ont le pouvoir d'engager l'entreprise auprès des fournisseurs. Ils ne sont pas toujours des membres du service achats (cas des délégations d'achats par exemple),

2.4.5 Les conseillers influencent le processus d'achat grâce aux informations qu'ils diffusent auprès des acteurs précédemment cités,

2.4.6 Les filtre : sont relatifs aux protocoles organisationnels ou informationnels qui contrôlent le comportement des membres du centre d'achat.

Par exemple, le service achat de l'entreprise X a délégué les achats de transport sur vente aux commerciaux tout en gardant leur maîtrise grâce a un système informatique (le filtre) qui borne le choix (mode de transport et transporteur) en fonction d'un certain nombre de paramètres propres à l'envoi.

2.5 L'évolution de la fonction achat

Selon BRUEL, on distingue généralement quatre (04) phases principales d'évolution en termes d'achats[13] :

- **2.5.1 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 maitriser les prix d'achat.

- **2.5.2 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'efficience et l'efficacité.

- **2.5.3 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.

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

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.

- **2.5.4 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 qua la compétitivité de l'entreprise.

Section 03 : La gestion des approvisionnements

Nous allons aborder dans cette section la définir la fonction approvisionnement et ces éléments de base, les objectifs ainsi que le processus et les méthodes d'approvisionnement.

3.1 Définition de la fonction d'approvisionnement

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

« La fonction Approvisionnements est connexe à la fonction achat. Elle concerne l'exécution opérationnelle de l'achat, et est en charge de la planification et de la gestion des flux physiques entre l'entreprise et ses fournisseurs, incluant les problématiques de stocks, de magasinage et de transport à l'interface »[14]

Donc, l'approvisionnement correspond donc à la gestion opérationnelle des contrats d'achats. Ses problématiques d'optimisation et de sécurité doivent donc être intégrées dans les contrats d'achat.

« L'approvisionnement est 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.».[15]

Une autre définition incite que : « 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

---

[14] *BRUEL (O),OP.cit, p.05.*

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

quantité doit être livrée ; Le passage des commandes ; Le suivi des livraisons ; La gestion des stocks ».[16]

3.2 Objectifs de la fonction d'approvisionnement

La gestion des approvisionnements vise à satisfaire les besoins en biens et en services Des demandeurs au sein de l'entreprise, selon[17] :

- ✓ Le niveau de qualité exigé;
- ✓ La quantité requise;
- ✓ Le délai ou le temps fixé;
- ✓ L'endroit ou le lieu voulu;
- ✓ Au moindre coût possible.

La fonction approvisionnement a ainsi une dimension stratégique et recouvre diverses Activités de pilotage et opérationnelles.

- **3.2.1 Recherche de la quantité optimale**

L'entreprise doit rechercher les quantités de biens qui vont lui permettent de Fonctionner sans rupture et sans augmenter le poids financier des stocks.

- **3.2.2 Objectif de couts**

Il s'agit pour l'entreprise :

- D'une part de s'approvisionner au moindre cout auprès de ses fournisseurs en tenant Compte de la qualité des biens achetés, des services qu'elle peut attendre ainsi que des Coûts liés à cette opération (frais de transport, assurance .....).
- D'autre part de réduire au minimum le cout de stockage et les frais de passation des Commandes.

- **3.2.3 Objectif de qualité**

L'entreprise doit choisir des produits qui lui procurent, en termes de qualité et du Fournisseur, une sécurité indispensable.

Une qualité excessive ou insuffisante se traduira par des couts inutiles.

- **3.2.4 Respect des délais**

L'idéal est de n'avoir que des stocks minimums, proche de zéro, ce qui réduit les couts

---

[16] *PERSON (H) : Op.cit, P.24.*

[17] *ZERMATTI (P), « pratique de gestion des stocks »,Edition DUNOD, Paris, 2005,P98*

De stockage, mais qui restent suffisant pour faire face aux besoins .Il revient conviens à L'entreprise de s'assurer auprès de ses fournisseurs d'avoir des délais brefs et fiables de Livraison des biens commandés.

Il faut noter que l'objectif de délais est inversé en ce qui concerne les délais de Règlement de l'entreprise ; celle-ci doit chercher à obtenir auprès de ses fournisseurs des Délais de règlement les plus longs possible. Pour cela, les fournisseurs doivent respecter les délais de livraison.

3.3 Le processus d'approvisionnement

PERSON identifie six étapes qui constituent ce processus[18]:

3-3-1- 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.

3-3-2-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.

3-3-3-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.

---

[18] *Ibid., P. 215- 222.*

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'envoie qui sera retourné au client.

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

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

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

Le service 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

3-3-4- 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 suivants[19] :

- **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.

[19] *PERSON (H) : Op.cit., P.225.*

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

Transmission des informations à l'approvisionneur : le réceptionneur doit transmettre à l'approvisionnement 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.

3-3-5-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 :[20]

- 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 :

[20] *PERSON (H) : Op.cit., P.230.*

- 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.

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

Pour le paiement des factures fournisseurs il faut respecter deux règles[21] :

- 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.

3.4 Les méthodes d'approvisionnement

Il existe plusieurs méthodes d'approvisionnement. Toutes ont leurs avantages et leurs inconvénients [22]:

3.4.1 La méthode calendaire

La méthode calendaire ou méthode de re-complètement consiste à commander à date fixe la quantité de produits manquants par rapport au stock optimum que l'entreprise doit avoir. La période entre deux passations de commande est calculée au moyen de la formule Wilson (ou QEC).

- **Avantage :**

Cette méthode, appliquée aux rotations de stock régulières, favorise une gestion simple des approvisionnements et une bonne maîtrise des immobilisations.

- **Inconvénients :**

En cas de forte demande, vous risquez la rupture de stock.

---

[21] *PERSON (H) : Op.cit., P.231.*

[22] *https://www.fastmag.fr/guide-3-4-methodes-dune-bonne-gestion-des-approvisionnements/ (Consulté le 04/04/2022 à 19 :12h)*

3.4.2 La méthode Juste-à-temps (JAT)

C'est la méthode employée en cas d'entente parfaite entre l'entreprise, ses clients et ses fournisseurs. En effet, les achats ne sont réalisés qu'en fonction de la demande. Il n'y a aucune anticipation.

- **Avantage :**

La méthode Juste-à-temps réduit considérablement le stockage, ce qui optimise au maximum la trésorerie et limite le gaspillage.

- **Inconvénients :**

Il est impératif d'adopter une stricte gestion de ses stocks et de bien estimer ses besoins, et ce, dans le cadre d'une gestion agile et réactive de ses approvisionnements.

3.4.3 La méthode Kanban

La méthode Kanban impose la mise en place d'un stock minimum. À partir de ce dernier, les achats sont progressivement réalisés en fonction des volumes de commandes. Fonctionnant à flux tirés, cette méthode s'appuie sur la demande et un système d'étiquettes, dont chacune correspond à une commande précise.

- **Avantages :**

Cette méthode est très appréciée pour les nombreux avantages qu'elle propose. Simple à mettre en place, elle diminue les coûts de production et de stockage, tout en offrant une réelle traçabilité des produits.

- **Inconvénients :**

Il est impératif de disposer d'un outil de production qui facilite sa mise en place. De plus, il est essentiel que les collaborateurs et les fournisseurs soient très réactifs.

3.4.4 La méthode point de commande

Comme la méthode Kanban, la méthode point de commande définit un stock de sécurité. Quand celui-ci est atteint, un nouvel approvisionnement est déclenché, peu importe la date.

- **Avantages :**

C'est la méthode qui rend impossible le sur-stockage. Simple à mettre en place dans toutes les entreprises, elle renforce l'agilité de celles qui l'adoptent, car elle permet de s'adapter aux intermittences.

- **Inconvénients :**

Il est essentiel de connaître les délais de livraison et d'adopter une gestion des stocks très stricte.

Pour conclure, il existe différentes façons d'optimiser votre gestion des approvisionnements, donc de vos stocks. Chacune présente des avantages non négligeables comme des inconvénients selon le secteur d'activité dans lequel vous évoluez.

Section 04 : Approche théorique de la gestion des stocks

Aujourd'hui, les entreprises savent qu'il faut maitriser leurs stocks pour assurer la continuité du fonctionnement et minimiser les couts inutiles.

Cette section est consacrée à la gestion des stocks, commençant par les notions fondamentales de stocks, ensuite le rôle et les modèles génériques de gestion des stocks.

4.1 Notions fondamentales de stock

- **4.1.1 Définition :**

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 »[23]

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 »[24]

- **4.1.2 Les différents types de stocks :**

Il est possible de les diviser en plusieurs catégories, selon le critère de classification utilisé. Voici donc 3 catégories de types de stocks possibles[25] **:**

- **4.1.2.1 Types de stocks selon leur fonction**
  - Stock de sécurité

[23] *RAMBAUX (A.) : Gestion économique des stocks, édition DUNOD 2éme édition, Paris, 1997, p.07.*

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

[25] https://www.mecalux.fr/blog/types-stocks *(consulté le 07/04/2022 à 13:48h)*

Pour pallier à des circonstances extraordinaires telles qu'un pic de commandes ou un retard de la part de l'un de vos fournisseurs, il est nécessaire de disposer d'un stock de sécurité.

- Stock d'alerte

Comme vous pourriez vous en doutez, ce « stock » est en réalité un indicateur qui vous alerte lorsqu'est venu le moment de vous réapprovisionner. Vous devrez déterminer le seuil de déclenchement de ce stock, qui doit impérativement être supérieur à celui du stock de sécurité puisque sa finalité est différente.

- Stock saisonnier

Ce stock permet d'anticiper les périodes de l'année où votre activité augmente et que vous devez traiter plus de commandes qu'habituellement.

- Stock dormant

Dans cette catégorie, vous devrez comptabiliser l'ensemble des références obsolètes immobilisées, que vous ne pouvez plus vendre et intégrer aux commandes clients (changement de packaging, nouvelles normes etc.).

- Stock en transit

Il s'agit de toutes les marchandises encore présentes dans les processus de production ou de commercialisation : en cours d'acheminement, en cours d'emballage, en cours de fabrication, etc.

- Stock spéculatif

Vous constituez ce stock lorsque vous achetez des produits dans des quantités supérieures à celles dont vous avez réellement besoin pour profiter de remises, ou prix inférieurs aux prix pratiqués habituellement. Vous pouvez également être amené à créer ce type de stock lorsque vos fournisseurs envisagent d'augmenter les prix de certains produits.

- **4.1.2.2 Types de stocks selon la date de péremption**

- Stock périssable

Dans cette catégorie de stock nous retrouvons tous les produits et marchandises qui se détériorent avec le temps.

- Stock non périssable

A contrario du stock périssable, le temps n'a presque pas d'impact sur les produits de ce type de stock.

- Stock avec date de péremption

Ces produits ne pourront plus être vendus une fois la date inscrite dépassée.

- **4.1.2.3 Types de stocks selon l'organisation opérationnelle**

Pour classer les stocks selon l'organisation opérationnelle, les entreprises logistiques tentent d'appréhender leurs stocks d'une manière différente, en prenant en compte de leur quotidien.

- Stock optimal

Il s'agit du juste équilibre que chaque entreprise cherche à atteindre. Il permet d'obtenir une rentabilité maximale et ce, en minimisant l'intégralité des coûts de maintenance. En hors saison, vous pourrez répondre favorablement à la demande et à la consommation de matériaux de votre entreprise et de vos clients grâce à ce type de stock.

- Stock physique

Comme son nom l'indique, il comptabilise l'ensemble des références disponibles dans l'entrepôt.

- Stock net

Correspond au stock physique moins les commandes clients qui n'ont pas encore été traitées.

- Stock disponible

Ce stock correspond à la somme de votre stock net, et des commandes passées auprès de vos fournisseurs que vous n'avez pas encore reçu.

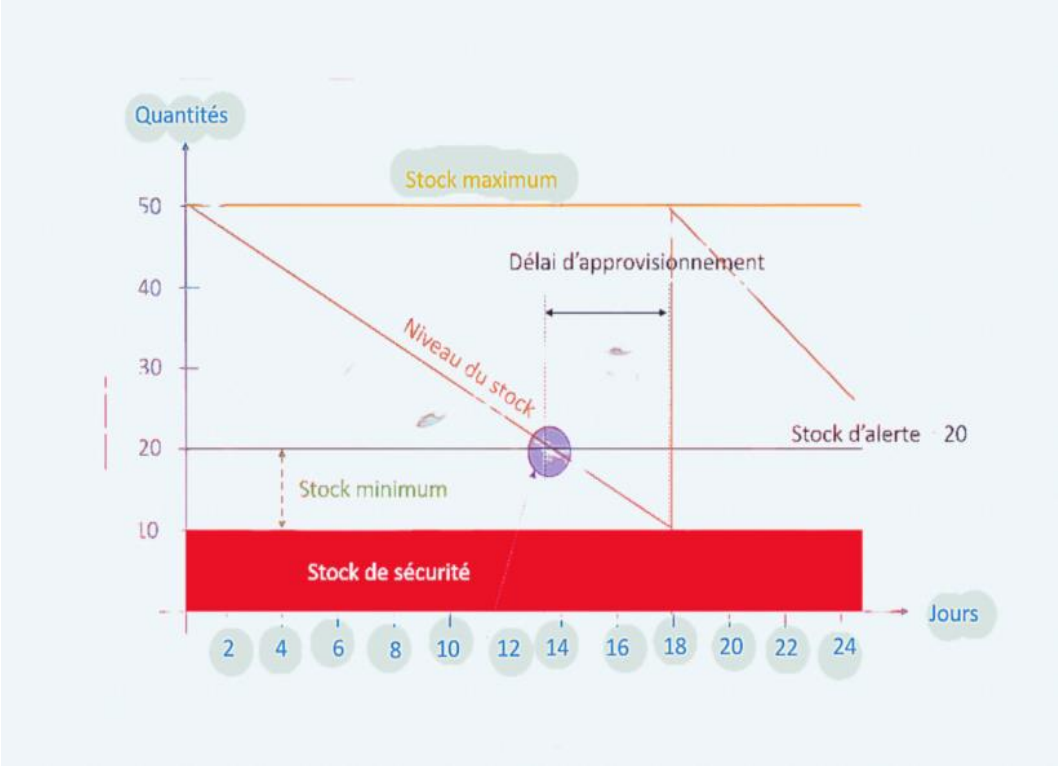
- Stock minimum

C'est la quantité minimale de stock à toujours avoir au sein de son entrepôt. Si vous l'atteignez, dans ce cas vous devrez recommander la marchandise pour vous réapprovisionner.

- Stock maximum

Ce type de stock représente la quantité maximale de stock à ne pas dépasser. Il est de votre ressort de déterminer son plafond, en fonction des besoins de votre entreprise, et ce, pour chacun des produits stockés.

Figure 2 : Quelques types de stocks



Source : https://www.economie-gestion.com/ les-différents-types-de-stocks/ (Consulté le 07/04/2022 à 15 :13h)

4.2 Le rôle de la gestion des stocks

Accepter que les stocks possèdent des fonctions, jouent un rôle, ne signifie pas que le gestionnaire ne doit pas se préoccuper de les réduire. La volonté de diminuer les immobilisations en stock ne remet pas en cause les quatre grandes fonctions suivantes[26] :

- **4.2.1 Le stock permet ou facilite la confrontation de l'offre et de la demande**

Alors que la demande des clients est éparpillée sur l'ensemble d'un territoire, le lieu de fabrication est souvent unique. Il importe donc de fournir les produits à l'endroit et au moment où les consommateurs se présentent. Cet aspect est d'autant plus marqué que les ventes sont soumises à saisonnalité. Les jouets achetés pendant la période de Noël sont fabriqués longtemps avant les achats massifs des mois de novembre et décembre.

[26] *MEDAN(P),GRATACAP(A) :Logistique et supply chain management,Edition, DUNOD,Paris,2008,P86*

- **4.2.2 Le stock contribue à réguler les processus productifs et logistiques**

Alors que les différentes étapes d'un processus productif et logistique sont rarement synchronisées, les stocks vont assurer un meilleur équilibre entre les ressources et les capacités.

- **4.2.3 Le stock atténue l'influence des aléas**

La présence d'un stock peut permettre de répondre favorablement à une hausse non prévue de la demande. Généralement, toute campagne promotionnelle est précédée par constitution d'un stock supérieur à ce qui serait nécessaire pour faire face à l'augmentation prévue des achats. En effet, il est préférable d'écouler lentement le produit en cas d'impact moyen de la publicité, que de se trouver en rupture si la campagne fonctionne mieux que prévu. L'aléa peut aussi concerner la fabrication. Dans ce cas, le stock limite la diffusion d est incident à l'ensemble du processus productif.

- **4.2.4 Le stock peut conduire à bénéficier de l'économie d'échelle**

La production ou l'achat en grande quantité conduit à des coûts de fabrication ou à des coûts d'achat traditionnellement plus faibles. Par exemple, la production dite «par campagne» consiste à fabriquer durant plusieurs jours (voire plusieurs semaines) le même article, sans être contraint de nettoyer et de re-régler les équipements.

4.3 Les modèles génériques de gestion des stocks

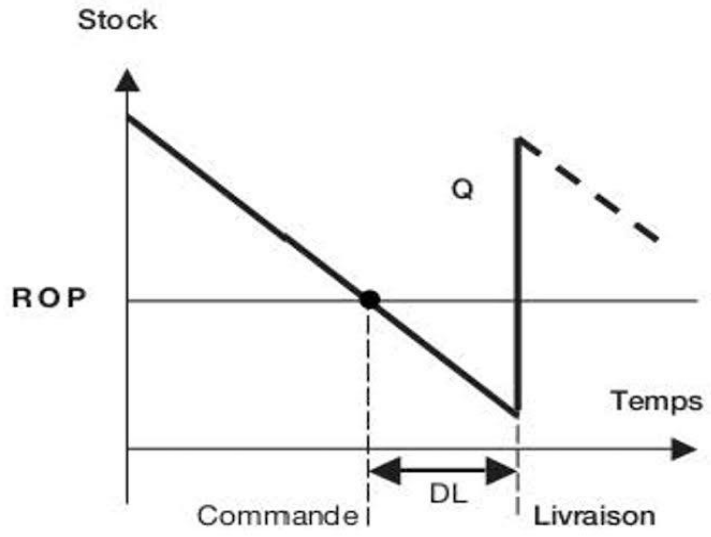
- **4.3.1 Le système à point de commande**

Une commande est passée dès que le niveau du stock devient inférieur ou égal au stock d'alerte, souvent appelé point de commande, ou ROP pour reorder point. La difficulté consiste à déterminer la valeur du stock d'alerte, qui devra logiquement comprendre deux éléments :

- la quantité permettant de faire face à la demande moyenne pendant le délai de livraison (ou lead time).

- une quantité supplémentaire limitant les risques de rupture, appelée stock de sécurité.

Figure 3: Système de gestion de stock à point de commande



Source : MEDAN(P), GRATACAP(A), op.cit, p91

- **4.3.2 Le système de gestion calendaire à niveau de recomplètement**

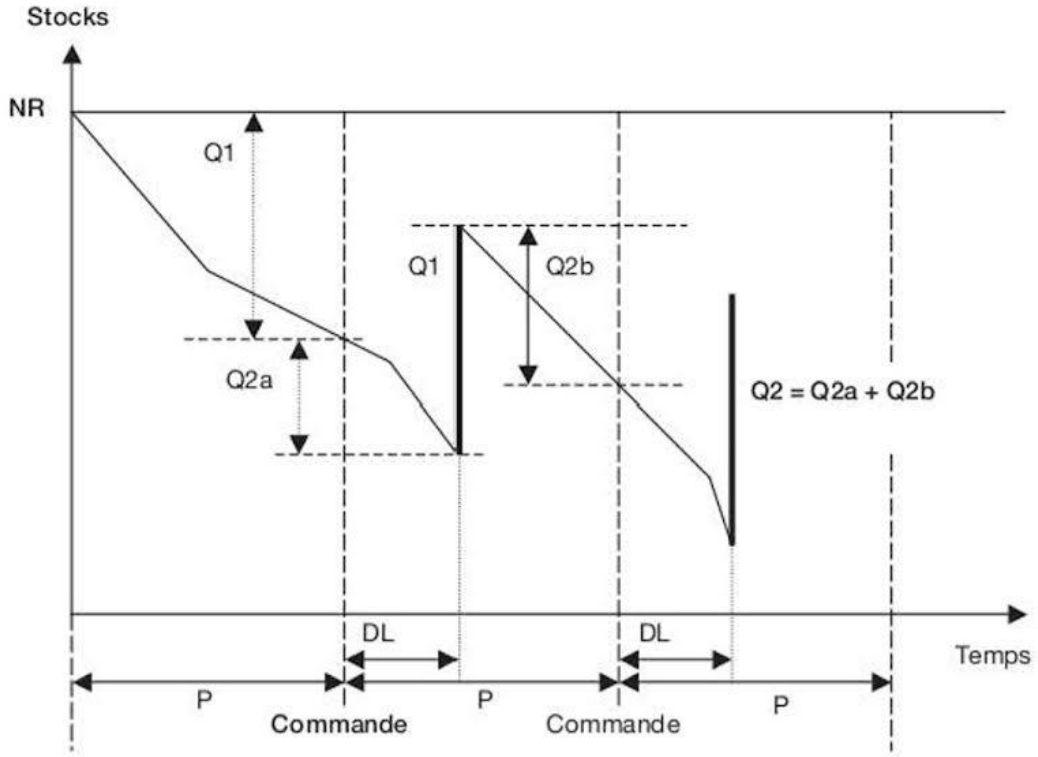
La gestion calendaire suppose l'examen du stock à intervalles de temps réguliers, par exemple, le 20 au soir de chaque mois. À cette date, le gestionnaire passe une commande d'un volume égal à ce qui a été consommé pendant la période précédente. Ainsi, comme Je montre le graphique suivant, la quantité commandée à l'instant t0 correspond au niveau de recomplètement auquel on a soustrait le stock disponible à l'instant t0.

La principale difficulté réside dans la fixation du niveau de recomplètement (noté NR):

$$NR = DM \times (P + DL) + STS$$

Où P est la durée d'une période en unités de temps.

Figure 4: Organisation calendaire à niveau de recomplètement



Source : MEDAN(P), GRATACAP(A), op.cit, p93

4.4 Les principaux couts de stockage

Au-delà de son utilité dans les processus de l'entreprise, le stock représente un coût pour l'entreprise. Ce coût peut être décomposé en cinq catégories[27] :

- **4.4.1 Le coût de passation de commande**

Ce coût intègre tout d'abord les coûts administratifs (impression des bons de commande, coûts informatiques) et salariaux (fonction approvisionnement et fonction comptable) correspondant au lancement d'une commande vers l'amont. Il concerne ensuite les coûts de réception et de contrôle des articles à l'arrivée des produits commandés dans l'entrepôt.

La fréquence de la passation de commande joue un rôle non négligeable sur ce poste spécifique. En effet, une fréquence de passation de commande faible permet de réduire les coûts de passation mais impose un niveau de stock élevé entre deux commandes. À l'inverse,

27 ROQUES(T) :Op.cit ,P39

une fréquence de commande importante permet de maintenir un niveau de stock relativement faible mais augmente le coût de passation. Il est donc nécessaire de faire un arbitrage entre les deux éléments de l'alternative.

- **4.4.2 Le coût d'immobilisation**

Le deuxième poste de coût du stock est le coût d'immobilisation (ou coût de possession du stock). Le choix de mettre un produit en stock correspond à un arbitrage financier entre le placement de la contre-valeur du produit sur les marchés financiers et le fait d'immobiliser cette valeur dans le produit conservé en stock. Dans le premier cas, le placement financier permet à l'entreprise d'obtenir des intérêts auxquels elle renonce en gardant le produit en stock. Le pari de l'entreprise qui réalise le stockage est, en effet, que le résultat de l'utilisation du produit sera plus rentable que la perception d'intérêt sur le capital. Dès lors, les intérêts auxquels l'entreprise renonce doivent être considérés comme un coût afin de mesurer le profit réel de son choix.

- **4.4.3 Le coût d'entreposage**

Le troisième élément de coût du stock correspond au coût d'entreposage (ou coût de magasinage). À ce coût correspondent les coûts de l'utilisation de l'entrepôt (foncier, bâtiment et maintenance), les coûts salariaux des agents qui y sont affectés, les coûts des matériels de manutention et de stockage utilisés (chariots élévateurs, transpalettes, étagères de rangement, etc.), les coûts des systèmes d'information liés à l'entreposage, le coût de l'énergie (électricité), les primes d'assurance et les taxes.

- **4.4.4 Le coût de rupture**

Le coût de rupture représente le quatrième poste de coût. Le fait de ne pas pouvoir approvisionner un processus en aval par manque de produits en stock engendre, en effet, des coûts. Ceux-ci peuvent s'exprimer de manière très diversifiée. Il peut s'agir d'une perte en chiffre d'affaires (ventes manquées, perte de clients, détérioration durable de l'image de marque de l'entreprise),

À la fin de ce chapitre, nous avons appris que la fonction d'approvisionnement est essentielle en tant qu'élément stratégique de toute entreprise et qu'elle doit donc suivre un processus pour garantir le bon fonctionnement de ses activités dans n'importe quel domaine. Il doit

fournir le produit ou le service dont l'entreprise a besoin dans les meilleures conditions de qualité, de quantité et de délai. L'importance de la fonction d'offre peut être appréhendée à plusieurs niveaux. D'un point de vue financier, il peut améliorer la rentabilité d'une entreprise en optimisant les coûts et les délais. Sur le plan commercial, il assure un avantage concurrentiel en répondant aux exigences de qualité et en évitant les ruptures de stock. Au final, la maîtrise de l'offre ne se résume pas à la réduction des coûts, c'est à l'amélioration des performances de l'entreprise.

CHAPITRE 02

La performance logistique

CHAPITRE 2 : La performance logistique

La logistique a été considérée comme un facteur clé de la réussite d'une entreprise, et la mesure de sa performance est l'un des principaux défis auxquels les dirigeants doivent faire face, car la mesure de la performance peut être utilisée pour mesurer non seulement la performance d'une organisation, mais aussi mesurer les fonctions internes.

Mais cette performance reste un concept mal défini qui peut être appréhendé de différentes manières.

Nous avons décomposé ce chapitre en quatre sections :

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

Section 01 : Généralités sur la performance

Toute entreprise cherche d'être performante, par conséquence elle peut ne pas y atteindre si elle n'a pas amélioré sa performance logistique car la logistique est l'un des attributs les plus importants.

Avant de commencer à parler du terme "performance logistique", il est important de bien savoir les fondamentales de la performance, ses indicateurs, ainsi que les facteurs qui influences la performance.

1.1 Les concepts fondamentales

- **Définitions :**

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»[28]

Selon l'auteur Yvon Pesqueux, la performance peut être considérée comme un "attracteur étrange" dans sa capacité à absorber plusieurs traductions : économique (compétitivité),

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

financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficience) ou encore sociale.[29]

Nous pouvons déduire que la performance est le degré d'accomplissement des objectifs par rapport aux ressources utilisés et moyens mis en œuvre

- **Notions liées à la performance :**

Quand nous parlons sur la performance, nous entendons souvent parler sur plusieurs d'autres notions qui sont liées à cette dernière comme l'efficacité et l'efficience, donc nous allons parler sur la signification de ces termes et leur relation avec la performance :

- L'efficacité : le résultat obtenu par rapport au niveau du but recherché.

Efficacité = résultats atteints /objectifs visés

- L'efficience : « l'efficience exprime le rapport entres les objectifs visés et les moyens employés pour les atteindre »[30].

Efficience = résultats atteints / moyens mis en œuvre

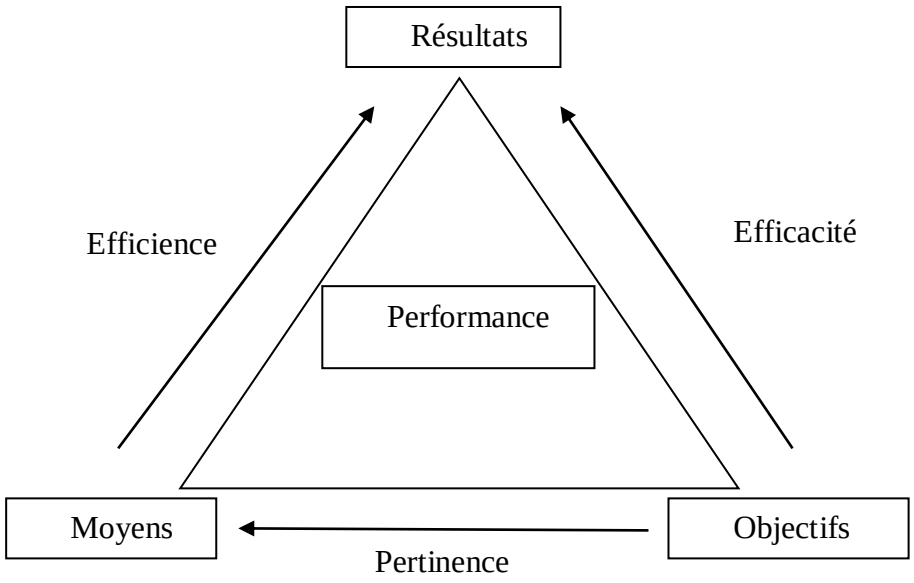
- L'effectivité : le niveau de satisfaction obtenu par rapport au résultat obtenu.
- La cohérence : traduit l'harmonie des composants de base de l'organisation pour mesurer la performance organisationnelle en rapportant les objectifs aux moyens.
- La pertinence : met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de L'environnement La pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique, c'est-à-dire, l'avantage concurrentiel à partir d'une appréciation entre l'adéquation des éléments de l'offre (créateurs de valeur) et les attentes du marché.[31]

[29] https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93. *(Consulté le 17/04/2022) à 22:12h*

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

[31] *MACHESNAY, (M) : Economie d'entreprise, éditions Eyrolles, Paris, 1991, p.38.*

Figure 5: Le tétraèdre de la performance



Source : élaboré par nous même

1.2 Les indicateurs de performance

La mise en place d'indicateurs concerne toutes les entreprises à tous les niveaux. Les outils de suivi de la production et de la rentabilité des actifs touchent toutes les formes d'entreprises (petites, PME et grandes entreprises), et c'est certainement un facteur critique de succès, nécessitant l'utilisation de progiciels peu maniables, donc nécessitant à la fois des ressources humaines et financières. Dans ce cas, il existe plusieurs indicateurs de performance. D'une manière générale, il existe trois grandes catégories d'indicateurs : financiers, de marché et organisationnels[32].

1.2.1 Indicateurs financiers

Il s'agit d'un ensemble de ratios utilisés pour déterminer la santé financière d'une entreprise. Ces métriques concernent la solvabilité voire la croissance de l'activité. Ils offrent

[32] https://pme-dz.com/les-indicateurs-de-performance-de-lentreprise *(Consulté le 24/04/2022 à 16:17h)*

la possibilité de comparer les prestations générales des entreprises liées à leurs secteurs d'activité afin d'identifier d'éventuelles opportunités d'investissement.

En particulier, on trouve des indicateurs de type (croissance des ventes, calcul des coûts, rendement de l'actif, besoin en fonds de roulement gestion de trésorerie…)

- **1.2.2 Les indicateurs de marché**

Ces mesures sont utilisées pour déterminer une source détaillée de chiffre d'affaires.

Il peut s'agir de chiffre d'affaires généré par des clients fidèles ou de nouveaux clients. A l'aide de ces métriques, les entreprises pourront déterminer la performance des activités de vente et de marketing dans le cadre de leur domaine d'activité.

Il pourra également évaluer sa part de marché dans le domaine étudié.

Les principaux indicateurs sont(le degré de satisfaction client, l'étude de la concurrence, le chiffre d'affaires généré par les clients fidèles, le chiffre d'affaires généré par les nouveaux clients, la rentabilité des campagnes publicitaires).

- **1.2.3 Les indicateurs organisationnels**

C'est un ensemble de ratios permettant d'analyser la qualité des processus internes et d'évaluer les ressources humaines. Ces ratios intègrent plusieurs études différentes.

Le service après-vente, recherche et développement, gouvernance et recherche sur les compétences des collaborateurs. Ces paramètres permettent également de déterminer les coûts de production et les marges d'économies.

- **1.2.4 Les indicateurs individualisés**

Il s'agir principalement de :

- les frais de production
- les fluctuations des dépenses dans l'innovation
- le flux d'appels ou de consultation pour le service après-vente
- le niveau de formation
- le degré de satisfaction des salariés.

1.3 Les facteurs qui influencent la performance

Divers facteurs influent sur la performance, certains internes et d'autres externes. L'ensemble de ces facteurs constituent une « force motrice » importante qui détermine la voie stratégique de l'Organisation.

L'étude et l'analyse de ces facteurs sont nécessaires pour obtenir une méthodologie d'évaluation solide qui évalue la performance[33].

Facteurs politiques :

- l'existence de politiques régissant le travail de l'organisation.
- La pertinence des politiques pour le travail de l'Organisation.
- la nature du système politique de l'État.
- le climat politique global et son impact sur l'Organisation.

Facteur économique :

- les ressources économiques de l'Organisation.
- l'emploi et le chômage et leurs effets sur l'organisation.
- l'économie locale, régionale et mondiale et ses implications pour l'Organisation.
- le système économique de l'Etat et ses effets sur l'Organisation.

Facteur social :

- les intérêts, les enjeux et les besoins de l'organisation et de la société.
- le niveau de moralité, de valeurs et de comportement public.
- l'orientation de la société, son mode de vie et la nature de son humanité.
- la nature des relations humaines et sociétales.

Facteur technologique :

- l'ampleur du progrès technique.
- l'impact de la technologie sur le rendement de l'organisation.
- le degré d'intérêt pour l'utilisation de la technologie pour une vie meilleure.
- disponibilité de la technologie moderne sur le marché.

Facteur environnemental :

- la nature du climat et de l'environnement internes de l'organisation.

[33] https://ecomedfot.blogspot.com/ *(Consulté le 02/05/2022 à 21 :08h)*

- la qualité des politiques, des valeurs et des normes de l'organisation.
- l'emplacement géographique et stratégique de l'organisation.
- la zone de mouvement de l'organisation.

1.4 Les approches relatives à la modélisation de la performance

Selon LEBAS , la performance n'existe que si on peut la mesurer, c'est - à - dire si on peut la décrire par un ensemble d'indicateurs plus ou moins complexes, pour cela, de nombreux auteurs et travaux de recherche ont cherché à modéliser l'évaluation de la performance selon des critères et des variables données. On distingue quatre approches[34] : l'approche économique, l'approche sociale, l'approche systémique et l'approche politique.

1.4.1 L'approche économique

Repose sur la notion centrale d'objectifs à atteindre. Ces derniers traduisant les attentes des propriétaires dirigeants, ils sont donc souvent énoncés en termes économiques et financiers. Pour les auteurs de cette approche, la création de valeur passée ou anticipée se fonde soit sur une croissance de l'activité, soit sur une politique de dividendes raisonnée en fonction des investissements futurs soit, encore, sur une préférence pour les financements externes.

1.4.2 L'approche sociale

Découle des apports de l'école des relations humaines qui met l'accent sur les dimensions humaines de l'organisation. Les auteurs de cette approche indiquent qu'elle ne néglige pas les aspects précédents mais intègre les activités nécessaires au maintien de l'organisation. Pour cette raison, le point central devient la morale et la cohésion au sein de l'entité considérée. Cette conception est défendue par B.M. Bass qui, dès 1952, considère comme ultime critère de valeur organisationnelle, celle des hommes. Néanmoins atteindre les objectifs sociaux l'acceptation de cette hypothèse dépend du postulat suivant permet d'atteindre les objectifs économiques et financiers.

1.4.3 L'approche systémique

C'est développé par opposition aux approches précédentes. Considérées comme trop partielles. Elle met en exergue les capacités de l'organisation :

---

[34] *Ben BENA , Relation entre la participation budgétaire et la performance organisationnelle . FSEG de Sfax Mastère en comptabilité 2007 www.memoireonline.com (Consulté le 27/04/2022 à 17 :02h)*

« L'efficacité organisationnelle est le degré auquel une organisation, en tant que système social disposant de ressources et moyens, remplit ses objectifs sans obérer ses moyens et ressources et sans mettre une pression indue sur ses membres. ».

L'harmonisation, la pérennité des sous - systèmes au regard de l'environnement du système entreprise sont alors cruciaux (Morgan, 1989 ; Mintzberg, 1990, 1994).

1.4.4 L'approche politique :

La dernière approche qualifiée de politique repose sur une critique des précédentes. En effet, chacune des approches précédentes assigne certaines fonctions et certains buts à l'entreprise : or, d'un point de vue distancié, tout individu peut avoir ses propres critères pour juger la performance d'une organisation. Cette conception consacre le règne du relativisme. En réalité, cette approche politique distingue deux voies majeures pour concevoir la performance : l'approche par les buts (goal achievement model) et l'approche par les ressources (ressource acquisition model). Un troisième modèle, dit de la satisfaction des parties prenantes, est évoqué mais considéré comme marginal.

Section 02 : La performance logistique

Vu à leur importance dans la performance globale, nous avons décidé de consacré cette section pour aborder le concept de la performance logistique, sa définition, ses démentions, et les étapes d'évaluation.

2.1 Définition de la performance logistique

La performance logistique 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»[35]

[35] *http://www.acharkaoui.com/la-performance-logistique-dans-les-pme-marocaines/.(consulté le 28/04/2022 à 11h50).*

2.2 Les démentions de la performance logistique

Si la logistique est au cœur des priorités d'une entreprise, c'est parce qu'elle contribue fortement à la performance, avec des effets particuliers dans certains domaines, que nous allons définir[36].

• 2.2.1 Le service aux clients

Un contrat avec un client est une promesse et sa bonne exécution est cruciale pour l'image de l'entreprise fournisseur. La livraison à la demande est la première caractéristique de la qualité logistique. En effet, si le client ne reçoit pas le produit attendu dans le délai publié, des sanctions très lourdes peuvent être encourues.

• 2.2.1.1 Le taux de service

Est une mesure du rapport entre les produits livrés à temps et l'ensemble des produits demandés par les clients à une date donnée. Certaines définitions possibles des taux de service sont les suivantes :

$$T = \frac{\text{Quantité totale de produits livrés à temps}}{\text{Quantité commandée}}$$

OU :

$$T = \frac{\text{Nombre de références (ou de commandes) à temps}}{\text{Nombre total de références (ou de commandes)}}$$

• 2.2.2 Les délais

Les clients attendent des produits attractifs de haute qualité et un coût proportionnel à leur valeur perçue, mais ils attendent également des délais. Suivant les produits, les secteurs industriels et commerciaux, suivant aussi les cultures et les pays, cette dimension du délai peut prendre une part prépondérante dans le choix qu'un client fait de son fournisseur.

2.2.2.1 Le temps de réactivité (ou temps de réponse), correspond au délai entre la demande de livraison et la livraison réelle.

[36] *https://www.academia.edu/32205423/Enjeux_de_la_logistique (Consulté le 15/04/2022 à 16:27h)*

2.2.2.2 Le temps d'écoulement représente quant à lui le temps de traversée des produits (physiques) du point d'entrée au point de sortie d'un site. Il caractérise l'aptitude du système industriel et logistique à servir rapidement une demande sans recours à des stocks intermédiaires.

2.2.2.3 Le délai de mise sur le marché est quant à lui vital pour les produits nouveaux ou fortement évolutifs (informatique, pharmacie...).

- **2.2.3 Les stocks**

Ils existent pour assurer la disponibilité des produits que nous voulons vendre, et assurer un bon service client lorsque la production interne est retardée ou peu fiable. Mais ils ont aussi de sérieux inconvénients : ils sont une source de coûts énormes, et ils ont des désagréments " effets secondaires" : ils rendent la gestion plus compliquée, la détection des problèmes de qualité moins simple (une mauvaise habitude dont on ne peut pas se passer).

Nous sous-estimons souvent le véritable coût des stocks , le coût financier tout d'abord, pour lequel il convient de prendre un taux d'actualisation habituellement supérieur à un simple taux d'intérêt bancaire, puis un ensemble d'autres coûts liés aux stocks :

- le coût des surfaces, des bâtiments utilisés pour le stockage et l'entretien de ces bâtiments, le gardiennage ;
- les équipements divers pour le stockage et la manutention associée : rayonnages, chariots élévateurs, emballages ;
- la main-d'œuvre de manutention des stocks ;
- les frais de gestion administrative : saisie des mouvements, informatique, inventaires, temps de recherche des produits ;
- risques de vieillissement, de détérioration pendant le stockage ou les manutentions associées, risque d'obsolescence, risques couverts par les assurances (le montant des primes peut être lié à la valeur des stocks), impôts ;
- risques liés au retard de détection des problèmes qualité (coûts de tri et de rebut des stocks).Suivant les cas, le coût annuel du stock en proportion de sa valeur se situe entre 20 % et 50 %.

- **2.2.4 Les coûts logistiques**

La logistique à un impact sur certains postes de coûts si important qu'il n'est pas rare que les entreprises évaluent les coûts logistiques entre 8% et 15% du chiffre d'affaires.

- **2.2.4.1 Les coûts de transport**

Les frais de transport sont souvent un poste de coût logistique important. Il est nécessaire de surveiller les métriques sur ce sujet : les frais de transport en pourcentage par rapport au chiffre d'affaires ont naturellement l'avantage de rapporter que les frais de transport sont proportionnels aux niveaux d'activité.

- **2.2.4.2 Les coûts de manutention**

Incluent :

- les coûts de main-d'œuvre de manutention ;
- les coûts des équipements, investissement et maintenance.

- **2.2.4.3 Les coûts de conditionnement**

Des produits intègrent les frais de mise en palettes, les films de protection, les cartons, les emballages.

- **2.2.4.4 Les coûts administratifs**

Il est également intéressant de suivre de manière analogue ces couts administratifs de gestion de la chaîne logistique : agents de planning, administration des ventes, gestion des informations des systèmes associés, etc.

- **2.2.4.5 Les coûts induits par les défaillances logistiques**

La productivité et la capacité diminuées en fabrication à cause de problèmes d'approvisionnement, temps passé à résoudre de problèmes divers, à répondre à des clients impatients de ne pas recevoir leurs commandes, pertes de ventes ou de marge liées à un service médiocre, etc.

Le tableau des coûts logistiques (tableau**1**) permet de chiffrer l'impact de la logistique et les économies qu'elle peut dégager. On peut alors distinguer deux parties :

- les coûts actuels ;
- les coûts futurs (dans 3 ans par exemple), qui seront la résultante de l'évolution du contexte (demande des clients, distances moyennes de livraison) et des progrès sur la performance logistique. La méthode de calcul de coûts dite activity based costing donne un éclairage intéressant des véritables coûts des processus logistiques, en fonction des ressources engagées, par nature de produits, prestations ou clients.

2.3 Evaluation de la performance logistique

La performance d'une entreprise doit être évaluée en fonction de son rôle dans la chaîne d'approvisionnement à laquelle elle appartient, mais surtout par rapport aux objectifs pour lesquels elle se positionne dans cette chaîne d'approvisionnement. L'évaluation des chaînes d'approvisionnement est l'une des principales priorités de l'entreprise, une tâche qui reste difficile compte tenu de la complexité de ces systèmes. Cette évaluation consiste à sélectionner les mesures de performance appropriées pour la gestion de la chaîne. Ensuite, il est nécessaire d'avoir une approche structurée et des outils méthodologiques appropriés[37].

La méthode d'évaluation de la performance logistique repose sur trois étapes :

• La première consiste à catégoriser les objectifs stratégiques afin d'identifier les priorités qui constitueront les moyens par lesquels l'entreprise entend maintenir ou améliorer sa position concurrentielle.

• La deuxième étape consiste, pour chaque objectif stratégique, à catégoriser les objectifs logistiques afin de les hiérarchiser en tant que facteur contribuant à l'atteinte de l'objectif stratégique.

• Dans la troisième étape, à l'aide d'un tableau d'évaluation, les résultats logistiques peuvent être exprimés en termes d'indicateurs clés liés à chaque objectif logistique.

Section 03 : Les indicateurs de la performance logistique

Pour mesurer la performance logistique il est nécessaire d'avoir des chiffres ou des indicateurs qui facilitent la mesure, dans cette section nous allons parler sur les KPIs, ses définitions et les différents types de KPIs.

3.1 Définition des KPIs

Les KPIs (Key Performance Indicators) logistiques sont des outils indispensables au pilotage d'une entreprise, ils mesurent le développement de l'entreprise et mènent des actions visant à augmenter le chiffre d'affaires. Ce sont donc des KPIs, constitués de plusieurs données et chiffres sur lesquels se basent les décisions.

---

[37] *MIN, (H): « Supply chain modelling: past, present and future », in revue computers and industrial engineering - Supply chain management, N° 1-2, 2002, p.231.*

Les KPIs logistiques peuvent collecter des données pour mesurer les performances d'une entreprise. Ils sont également utilisés par les entreprises qui souhaitent se comparer à leurs concurrents pour des données fiables.

Ils peuvent également analyser les opérations pour améliorer l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement d'une entreprise. Pour la même raison, il s'agit d'un indicateur de performance pour le secteur du transport routier.

Les KPIs logistiques permettent aux entrepreneurs du secteur de mettre en évidence les causes des problèmes de coût, les points nécessitant une reprise, la qualité et les raisons des retards.[38]

3.2 Les types d'indicateurs KPIs

Pour mesurer la performance logistique il est nécessaire d'utiliser des indicateurs qui sont définis en fonction des différents domaines de travail qui composent la chaîne logistique
Et parmi les KPIs les plus courants en logistique nous avons [39]:

- **3.2.1 KPIs d'approvisionnement ou d'achats**

Les KPIs logistiques axés sur l'approvisionnement sont conçus pour contrôler le processus d'achat de nouveaux stocks et de négociation avec les fournisseurs.

3.2.1.1 Conformité commandes fournisseurs :

Il calcule le pourcentage de masse des commandes qui échouent en raison du non-respect de l'accord établi par le fournisseur en ce qui concerne le service ou le produit.

(Conformité commandes fournisseurs = commandes refusées / total de bons d'achat reçus)x100

3.2.1.2 Non-conformité fournisseurs :

Il exprime l'efficacité du fournisseur et reflète le délai de livraison du produit acheté à l'entrepôt.

(Non-conformité fournisseurs = Commandes reçues hors délai / Total de commandes reçues) x 100

[38] https://www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp *(Consulté le 25/04/2022 à 18:22 h)*
[39] *https://www.mecalux.fr/blog/kpi-logistique (Consulté le 27/04/2022 à 11:36 h)*

3.2.1.3 Lead Time de la commande d'achat :

Il permet de calculer le temps écoulé entre le moment où le service achats passe commande auprès du fournisseur et celui où la marchandise est réceptionnée à l'entrepôt. (Lead time de la commande d'achat = Date de réception de la commande - Date d'émission)

- **3.2.2 KPIs de transport logistique**

Les KPIs de transport permettent d'analyser l'impact logistique du flux de marchandises sur différentes parties de la chaîne d'approvisionnement. Ici, la livraison finale ou le contrôle du dernier kilomètre est particulièrement important en raison de sa complexité et de son coût plus élevé.

3.2.2.1 Coût du transport sur les ventes : ce KPI logistique montre la proportion entre le coût qu'entraîne le transport par rapport aux ventes obtenues.

(Coût du transport sur les ventes = Coût total du transport / Ventes)

3.2.2.2 Livraison à temps : ce KPI révèle l'agilité du transport lors du dernier kilomètre en forme de pourcentage.

(Livraison à temps = Nombre de livraisons à temps / Nombre total de livraisons effectuées) x100

3.2.2.3 Niveau d'utilisation de la flotte : il détermine la capacité de transport utilisé par rapport à sa capacité totale en volume (m3) ou en poids (kg).

(Utilisation du transport = Capacité réelle utilisée / Capacité totale en kg ou m3)

- **3.2.3 KPIs de stockage**

Les KPIs d'entrepôt sont utilisés pour contrôler les processus qui se déroulent dans l'installation. Nous avons discuté en détail des KPI les plus pertinents pour la logistique d'entrepôt.

3.2.3.1 Coût unitaire de stockage : Il lie le coût de stockage à une quantité de référence qui intervient pendant une période déterminée.

(Coût unitaire de stockage = Coût total de stockage / Capacité nominale X Indice d'occupation)

3.2.3.2 Délai de traitement interne des commandes : C'est le temps qu'il faut pour compléter la commande entre l'arrivée du bon de commande à l'entrepôt et le moment où la commande quitte le quai d'expédition.

(Délai de traitement interne des commandes = Date d'entrée de commande - Date d'expédition)

3.2.3.3 Taux de livraison complète et à temps : Il mesure le nombre de bons de commande prêts à être récupérés. Il montre les niveaux de productivité et de service client.

(Taux de livraison complète et à temps = Nombre de commandes complètes livrées à temps / Nombre total de commandes) x 100

- **3.2.4 KPIs de stocks**

Ce sont des KPIs qui permettent d'analyser les mouvements de stocks tout au long de la supply chain. Il s'agit d'un ensemble d'indicateurs de performance de base dans tous les domaines de la logistique, car grâce aux informations qu'ils fournissent, le réapprovisionnement des produits peut être organisé avec précision, en tenant compte des coûts et des exigences du secteur commercial.

3.2.4.1 Rotation des stocks : Il indique le nombre de rotations de stock pour une période donnée (si les données sont annuelles, ce sera l'année complète). Plus cette mise à jour est élevée, mieux c'est, car cela signifie que les ventes rapportent des bénéfices à l'entreprise.

(Taux de rotation = Chiffre d'affaires / Valeur moyenne des stocks (au prix de vente))

3.2.4.2 Rupture de stock : Ce KPI représente le nombre de fois où l'entreprise n'a pas pu répondre à la demande en raison d'un inventaire insuffisant.

(Indice de rupture de stock = Commandes non satisfaites / Commandes totales) x 100

3.2.4.3 Contraction de stocks : Il représente le pourcentage de précision de l'inventaire. Il reflète la relation entre l'inventaire existant théoriquement dans l'entrepôt et l'inventaire physique réel.

(Contraction de stock = (Stock qu'il devrait y avoir - Stock qu'il y a réellement) / Stock qu'il devrait y avoir)

Section 04 : La mesure de la performance logistique

Cette section est consacrée à savoir comment mesurer la performance logistique, en commençant par les niveaux de la performance, ensuite les différentes méthodes et métriques de la mesure.

4.1 Les niveaux de mesure de la performance logistique

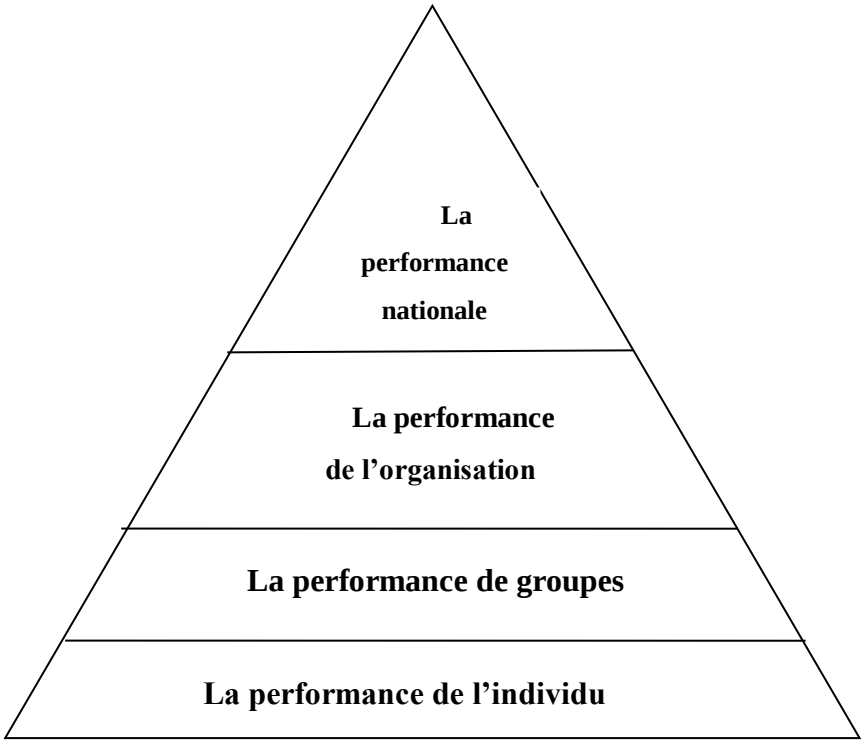
Il existe quatre niveaux de mesure du rendement et les gestionnaires se concentrent sur les trois premiers[40] :

- la performance de l'individu au niveau du poste, qui fera partie de la rémunération
- Groupes ou unités qui servent de base à la réflexion organisationnelle
- Le choix stratégique de l'entreprise dans son ensemble.

L'analyse à un niveau plus macroéconomique peut donner des indications générales, mais éviter les problèmes de gestion sociale.

Le schéma suivant présent les quatre niveaux de la performance :

Figure 6 : Les niveaux de la performance



Source : élaboré par nous mêmes

[40] *ZIANI, (S) : la gestion des stocks comme un outil de la performance logistique de l'entreprise, mémoire de master, EHEC ALGER, 2017, P.43*

4.2 Les approches qui instrumentent la performance logistique

Les méthodes de mesure de la performance autour de l'entreprise ont été adaptées au contexte d'évaluation de la performance de la supply chain[41].

• 4.2.1 Les Balanced Score Cards

Les Balanced Score Cards ont pour objectif de fournir aux managers un système d'information global et de suivre un nombre limité d'indicateurs directement liés aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Cette approche offre une nouvelle façon de gérer et de diriger une entreprise.

A l'origine, l'outil n'était pas spécifiquement conçu pour suivre la performance de la supply chain, mais il a l'avantage de proposer une architecture adaptée. Ainsi, dans la logique de cette approche, quatre domaines interdépendants peuvent être maîtrisés et présentés :

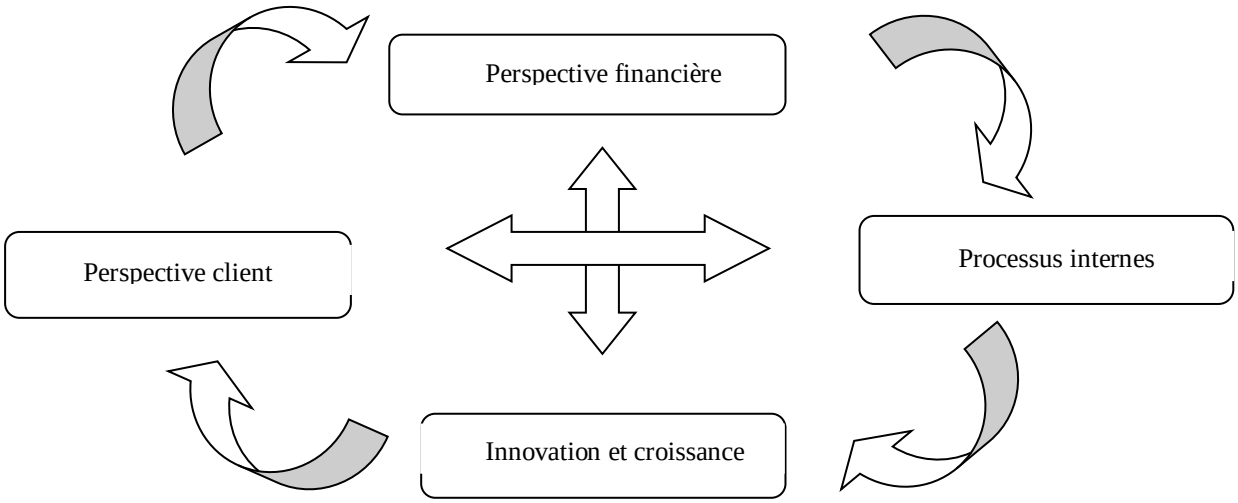
- Perspective financière : y compris les coûts de fabrication, les coûts d'entreposage (à tous les niveaux) et les coûts d'acquisition.
- Perspective client : Cela inclut les métriques suivantes : les livraisons dans les délais, le délai de traitement des commandes clients et les taux de qualité des 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.

41BAGLIN (G) et al, Management industriel et logistique : concepts et pilotage de la supply chain ; 4éme Edition ;Economica; Paris ; 2005. P.768

.

Figure 7 : Le modèle Balanced Scorecard



Source : adapté à BAGLIN (G) et al : Op.cit, p.699.

- **4.2.2 L'approche ABC (Activity Based Costing)**

Cette méthode a été développée à l'origine pour aligner certaines données comptables en les liants autour de la notion d'activités, afin qu'elles soient cohérentes et apportent une solution efficace de suivi et de pilotage de la performance. L'approche comprend l'évocation de l'utilisation de l'analyse d'activité pour gérer la performance des processus départementaux ou mondiaux de l'entreprise et relever les défis opérationnels et stratégiques. Cette méthode d'analyse activité par activité est très productive, elle permet d'identifier le dysfonctionnement de l'organisation dans le processus. Une telle évaluation permet de juger correctement de la productivité réelle du système, en revanche elle ne fournit pas d'informations comptables supplémentaires, au contraire, le modèle SCOR y parvient.

- **4.2.3 Tableau de bord :**

Un tableau de bord est un outil de gestion qui rassemble les métriques financières et extra-financières les plus pertinentes, permettant aux managers de suivre la performance de leurs activités.

Le tableau de bord vise plusieurs objectifs :

- Constituer un outil de pilotage réactif, qui délivre une information rapidement et de Façon ciblée.
- Fournir une information aux différents responsables d'une entreprise et non seulement à la direction générale

- Donner à chacun les informations dont il a besoin pour piloter la performance de son Entité, tout garantissant une cohérence globale des informations.

4.2.4 Le modèle SCOR

Développé par des professionnels de la chaîne d'approvisionnement, ce modèle de mesure de la performance permet aux utilisateurs de définir et d'améliorer leurs pratiques de gestion de la chaîne d'approvisionnement, grâce à un langage commun qui facilite la communication entre tous les participants. Il s'organise autour de quatre grands axes de performance : plan, source, make et deliver .

Le modèle fournit un certain nombre d'indicateurs de performance, combinant efficacement des éléments de performance axés sur les résultats et des éléments d'efficacité du capital axés sur les coûts. De manière générale, le modèle SCOR s'organise autour de quatre dimensions :

- Fiabilité de la performance commerciale :
  - Respect des délais de livraison (niveau commande ou ligne de commande)
  - Taux de service (sur commande ou ligne de commande)
  - Taux de conformité de la qualité de livraison (bien que cet objectif ne soit pas une Manifestation directe de la chaîne d'approvisionnement)
- 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.

4.3 Mesure de la performance

Afin de Mesurer la performance de la chaîne d'approvisionnement. Nous avons identifié six métriques importantes sur lesquelles base la mesure [42] :

• 4.3.1 Métriques de la planification des commandes :

- **La méthode de réception des commandes :** Cette méthode détermine comment les spécifications du client sont traduites en données qui sont échangées tout au long de la chaîne.
- **Temps de latence de la commande (ordre lead time) :** Le cycle total de commande est le temps écoulé entre la réception d'une commande et la livraison du produit au client. Cette réduction du temps de cycle a incité la chaîne à mieux répondre aux commandes des clients, ce qui lui confère un avantage concurrentiel.
- **Le chemin de la commande :** Il comprend tous les canaux pour passer une commande. Cette métrique identifie les étapes sans valeur ajoutée, permettant à la chaîne de prendre les décisions nécessaires pour éliminer les étapes sans valeur ajoutée.

• 4.3.2 Evaluation des fournisseurs :

L'évaluation des fournisseurs implique des mesures à tous les niveaux de la chaîne d'approvisionnement. Cette évaluation est généralement basée sur les changements de prix et les délais de livraison. La concurrence entre les fournisseurs est basée sur le prix offert, ignorant d'autres aspects tout aussi importants tels que la qualité, la réactivité, la disponibilité et la satisfaction du client. Cette analyse des fournisseurs doit être réalisée de manière régulière et planifiée sur le long terme.

[42] Samia J, L'animation de la performance d'une supply chain, mémoire de master, Ecole central de Paris ,2004.

- **4.3.3 Les métriques au niveau de la production :**

La performance au niveau de la fonction de production a un impact important sur le coût, la qualité et la rapidité de distribution aux clients du produit fabriqué. Les auteurs proposent les métriques suivantes pour le mesurer.

- **La gamme de produits et/ou de services offertes et produites.**
- **La capacité de production :** Son rôle est important car il détermine le niveau d'activité de toute la chaîne. Il affecte directement la vitesse de réponse aux commandes (réactivité de la chaîne) et le temps de cycle des produits de la chaîne.
- **Efficacité des techniques d'ordonnancement :** Déterminez comment les ressources sont allouées aux tâches.

4.3.4 Evaluation des livraisons :

La livraison est le lien direct entre la chaîne et le client La performance de cette fonction détermine en grande partie si les clients sont satisfaits, ce qui détermine à son tour la compétitivité de la chaîne. La meilleure performance de livraison est de livrer le client à la date convenue. La capacité de cette fonction à être rapide dépend de certains paramètres comme le mode de transport choisi, la fréquence des livraisons, et la localisation des dépôts. Une autre mesure de cette capacité est la capacité du canal à répondre positivement aux demandes spécifiques des clients (méthodes de livraison spécifiques à des emplacements spécifiques dans des conditions spécifiques). Une meilleure réponse à ce type est que va certainement fidéliser les clients

- **4.3.5 Evaluation de la qualité de service :**
- **La flexibilité :** Fait référence à la capacité de la chaîne d'approvisionnement à répondre positivement aux exigences individuelles des clients. La flexibilité peut être mesurée par le temps de cycle de développement du produit et le temps de configuration de la machine ou de l'outil.

- **Le temps de réponse aux requêtes des clients concernant par exemple le suivi de l'état de leurs commandes.**

- **La qualité du service après-vente.**

4.3.6 Evaluation des coûts de la logistique :

Il s'agit d'une évaluation de toutes les dépenses liées à la logistique. Il s'agit d'une mesure financière très importante ; le flux de capitaux a un impact important sur le flux de produits. L'une de ses métriques est de mesurer le coût du risque supporté par la chaîne.

Enfin, nous pouvons conclure que la gestion de la chaîne d'approvisionnement repose sur la gestion de ses processus et vise à améliorer la performance de l'entreprise. Cette performance dépend de la pertinence des décisions prises à chaque niveau de processus, et elle est mesurée dans différentes dimensions à l'aide d'un ensemble d'indicateurs qui reflètent le degré d'atteinte des objectifs prédéfinis. Les concepts de base d'un système d'évaluation des performances comprennent Identifier les principes de causalité qui relient les facteurs affectant la performance aux éléments de mesure.

CHAPITRE 03

La contribution de la logistique amont au développement de la performance logistique de l'entreprise Air Algérie Catering

CHAPITRE03 : La contribution de la logistique amont au développement de la performance logistique de l'entreprise Air Algérie Catering

Ce dernier chapitre sera une occasion pour aborder la partie pratique de ce mémoire.

Nous présenterons, en premier lieu, l'organisme d'accueil de notre stage effectué au sein d'Air Algérie Catering, ses objectifs et son organisation. Nous réaliserons une analyse de la fonction approvisionnement de cette entreprise.

Ensuite nous allons discuter de la méthodologie de la recherche suivie durant notre Étude.

Enfin, après la présentation et le traitement des résultats nous allons exposer la synthèse de notre recherche ainsi que nos recommandations adressées aux responsables de Catering Air Algérie.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette section, Nous aborderons l'historique de l'entreprise mère Air Algérie ainsi que la présentation de la filiale AH Catering, ces objectifs annuels, et son organisation.

1.1 Son historique

- **1.1.1 Présentation et historique de la Campanie AIR ALGERIE**

- 1946: Création de la CGT (Compagnie Générale de Transport) avec un réseau principalement orienté vers la France.
- 1953: La CGT et la Compagnie Air Transport fusionnent en juin pour former CGT Air Algérie.
- 1963: L'État prend 51 % du capital d'Air Algérie.
- 1970: L'État porte sa participation au capital d'Air Algérie à 83%.
- 1972: Le 15 décembre 1972, l'État porte sa participation à 100 % en rachetant les 17 % encore détenus par Air France.
- 1973: L'État décide d'intégrer la Société de Travail aérien (STA) à Air Algérie, qui devient la Société Nationale de Transport et de Travail Aérien Air Algérie.

- 1984: Les deux entités citées ci-dessus sont à nouveau fusionnées en une seule entreprise à laquelle revient la charge de la gestion des aérogares.
- 1997: Air Algérie devient une société par actions avec un capital de 2,5 milliards DA.
- 1998: Libéralisation du transport aérien.
- 2000: Le capital d'Air Algérie est porté à 6 milliards de dinars.
- 2002: Le capital d'Air Algérie est porté à 14 milliards de dinars.
- 2006: Crash d'un avion cargo d'Air Algérie en Italie, faisant trois morts. 2007: Ouverture de la ligne directe Alger - Montréal.
- 2007: Le capital d'Air Algérie est porté à 43 milliards de dinars.
- 2009: Appel d'offres international d'achat de onze avions (sept moyen courriers famille Airbus A320 ou Boeing 737, quatre régionaux à turbo propulsion type Bombardier DASH ou ATR) pour une valeur de 111 millions de dollars (accord de l'État algérien).
- 2011: Air Algérie est concernée par la taxe carbone imposée par l'Union européenne (UE) applicable à partir de janvier 2012.
- 01 Janvier 2015: Naissance de la première filiale du groupe Air Algérie en l'occurrence Air Algérie Catering.
- 2015: Le 2 avril 2015, Air Algérie réceptionne l'un des trois Airbus A330 200 commandés en 2014 dans le cadre de son plan développement 2013-2017
- 2015: Le 1er juillet 2015, Air Algérie réceptionne son troisième Airbus A330 200.
- 2015: Début du programme de formation 200 pilotes au niveau de l'école "CAE Oxford Aviation Academy".
- 01 Janvier 2016: création de la deuxième filiale du groupe à savoir Air Algérie Cargo.
- 2016:Air Algérie ouvre quatre nouvelles bases à Oran, Constantine, Annaba et Ouargla.
- 2016: Air Algérie se dote d'un B737-700 convertible pour le fret. En attendant le certificat de sécurité de la FAA pour Air Algérie
- 2019: En Janvier 2019 Air Algérie a trouvé un accord pour la vente de ses 3 Boeing 767-300 à une entreprise privé Américaine. Le dernier a quitté l'aéroport d'Alger Houari Boumediene le 27/01/2019 en direction des Etats-Unis.

- **1.1.2 Présentation de la filiale CATERING**

Le Air Algérie Catering est une filiale a 100% du groupe Air Algérie depuis le 01 janvier 2015: elle existe depuis 50 ans ceux qui l'a permis de connaitre plusieurs entreprises et compagnies étrangères (ouest Catering, S.A. Trinity, groupes Schlumberger, Haliburton Eurasia et autres) et d'acquérir une grande expérience et un savoir faire dans la restauration embarquée

Présentée sur 11 aéroports en Algérie, Air Algérie CATERING est une société par action, avec un capital social de 2 500 000 DZD

Elle est située dans l'enceinte aéroportuaire a 1000 m du parking avions d'une superficie de 7000m

Elle se spécialise dans la restauration aérienne; la production des prestations et de l'armement hôtelier des avions. Une seconde unité, située en dehors de l'aéroport à Bordj el kiffan vient d'être lancée pour conquérir d'autres parts de marché sur des segments non aériens et qui se spécialisera dans la production et la livraison des repas sur site et les services traiteurs.

Historiquement, le Catering aérien a toujours été un vecteur de stimulation pour la compagnie nationale, depuis sa création. Ce qui lui procure le privilège d'un demi-siècle d'expérience et de savoir-faire dans la restauration embarquée et l'assistance Catering de tout type de vol et d'avion. Durant toute cette longue période.

L'Air Algérie Catering s'est toujours efforcée d'assurer des services et des prestations d'une qualité optimale, à la hauteur des attentes des compagnies aériennes les plus exigeantes. Moyens matériels :

- 13 camions élévateurs frigorifiques.
- 06 camions frigorifiques légers.
- 12 véhicules légers d'intervention en piste.
- 09 cellules de refroidissement rapide.
- 16 chambres froides dont 02 négatives.
- Pondeuse à glaçons (2000 kg)/jour.
- Equipements de cuisine, boulangerie et pâtisserie.

1.2 Les objectifs de Catering

Air Algérie Catering a fixé ses objectifs pour cette année parmi lesquels nous citons :

- ✓ Améliorer les résultats financiers et commerciaux de la Filiale Catering;
- ✓ Finaliser la transition de la certification ISO 22000 Version 2005 vers la Version 2018;
- ✓ Saisir les opportunités d'investissements au niveau d'Alger et Escales;
- ✓ Dans le cadre de la généralisation du double emport, renforcement des capacités des équipements frigorifiques;
- ✓ Relancer l'appel d'offre pour l'acquisition de treize (13) camions élévateurs Catering;
- ✓ Diversification de nos activités par l'ouverture des points de vente Catering;
- ✓ Saisir l'opportunité de conquérir les compagnies aériennes nationales émergentes.

1.3 Organisation de CATERING SPA

1.3.1 Les missions des différentes structures de Catering

Tableau 1 : Les missions des différentes structures de Catering

Structures	Missions
Direction Générale	Assurer le pilotage général de la filiale et réaliser le plan de charges arrêté, conformément à la stratégie de développement et aux objectifs convenus
Cellule Affaires juridiques	Surveiller la conformité des pratiques de gestion de la filiale aux lois et règlements en vigueur
Département Informatique	Mettre à la disposition des utilisateurs les ressources informatiques requises selon les besoins fonctionnels et l'organisation interne de la filiale (quantité et qualité)

Cellule Communication	Réaliser les campagnes de promotion de l'image de marque de la filiale
Direction des Ressources Humaines	Assurer et coordonner la mise en œuvre des programmes de gestion des ressources humaines affectés à la filiale
Département Administration du personnel	Assurer la gestion administrative et sociale du personnel relevant de la filiale, conformément aux règles établies
Département Formation	Assurer et coordonner la mise en œuvre des programmes de formation des ressources humaines affectées à la filiale
Direction Finances & Comptabilité	Assurer la mise à disposition des ressources financières et la tenue des comptes de la filiale, conformément aux règles comptables, fiscales et financières requises
Département de la Comptabilité	Assurer la conformité et la fiabilité des documents et opérations comptables, conformément aux règles comptables et fiscales en vigueur
Département des Finances et budget	Élaborer le budget de la filiale et assurer le reporting de gestion Surveiller la conformité des pratiques et la performance des résultats de gestion Passer et analyser les opérations financières, conformément aux règles prudentielles en vigueur et

	surveiller le gérer le budget annuel

Direction Commerciale	Commercialiser des produits et services de Catering et assurer la coordination des opérations au niveau des escales, conformément aux exigences du client

Département Développement Produits	Développer de nouveaux produits et prospecter le marché local et international des produits et services destinés à la revente

Département Coordination des ventes	Vendre les produits/services offerts aux clients, dans les meilleures conditions de délais, de qualité, de coûts et de disponibilité

Département Administration des ventes	Assurer le suivi de la relation client et le repporting des données commerciales de la filiale dans les meilleures conditions de délais et de fiabilité requises
Direction qualité	Piloter la mise en place et de certification du système de management de la sécurité des denrées alimentaires de la filiale
Laboratoire Contrôle qualité	Assurer la conformité des produits et des matières en amont et en aval de la chaîne de traitement conformément aux standards et aux règlements applicables

Direction Exploitation	Réaliser le plan de charges de la filiale, conformément aux exigences convenues en termes de qualité des produits et services et des délais de livraison
Département Approvisionnement	Assurer la disponibilité des produits et matières destinés à la fabrication et à la revente en l'état, selon les exigences convenues

Service achats Import	Importer les produits requis, dans les meilleures conditions de coûts, de qualité, de quantité et de délais

Service achats locaux	Acheter les produits locaux dans les meilleures conditions de coûts, de qualité, de quantité et de délais

Service Gestion des stocks	Conserver les produits destinés à la fabrication et à la revente et assurer leur livraison, selon les exigences convenues (quantité, délais, conformité, ...)

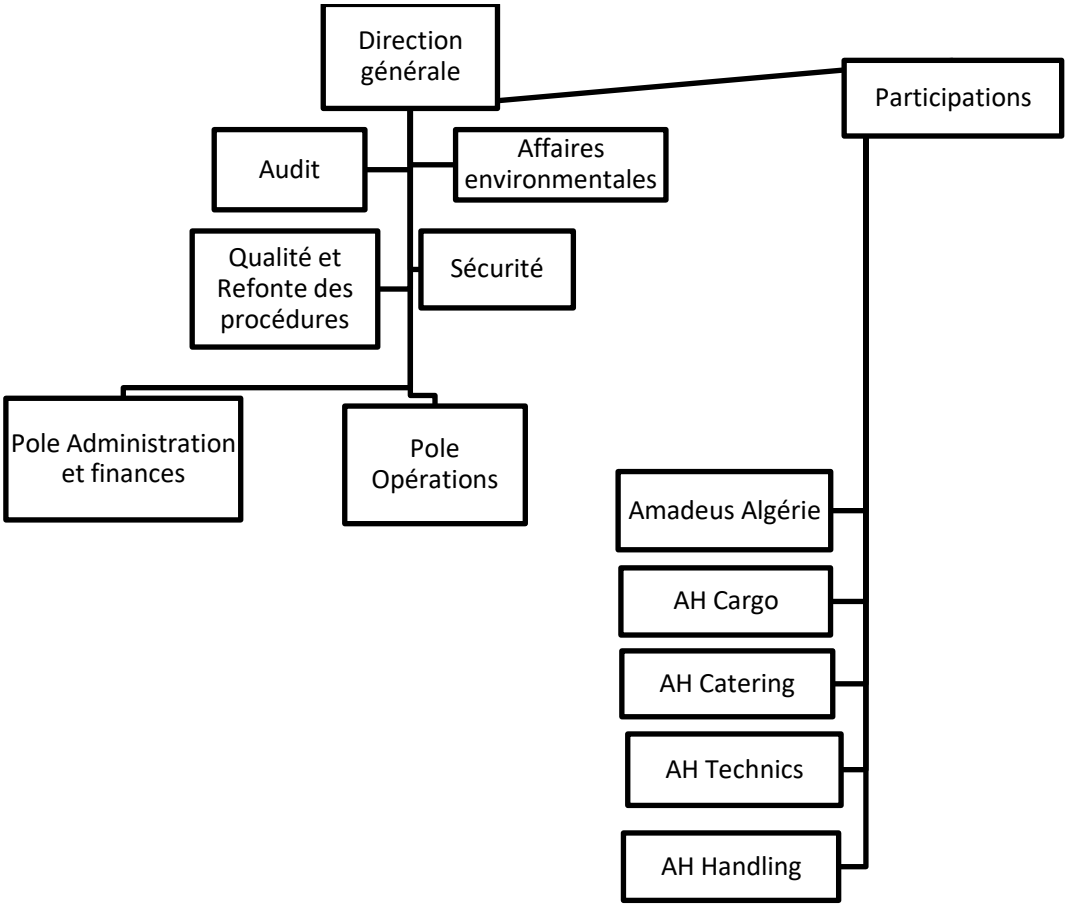
Centre des opérations	

Service Foods	Réaliser le plan de charges culinaires de la filiale, conformément aux exigences convenues en termes de qualité des produits et services et de délais de fabrication - Fabriquer les plateaux repas dans les meilleures conditions de qualité, de coûts et de délais - Assurer la disponibilité des produits et matières premières dans les meilleures conditions de qualité et de sécurité
Service Avitaillement	-Mettre à bord les produits de Catering dans les meilleures conditions de sécurité, de coûts et de délais -Assurer dans les délais requis le chargement des trolleys en produits de Catering, conformément au programme des prestations et des vols arrêté -Assurer la livraison et la mise à bord des trolleys, conformément au plan de chargement et horaires des vols arrêtés

1.3.2 L'organigramme de l'entreprise

- **1.3.2.1 L'organigramme d'Air Algérie**

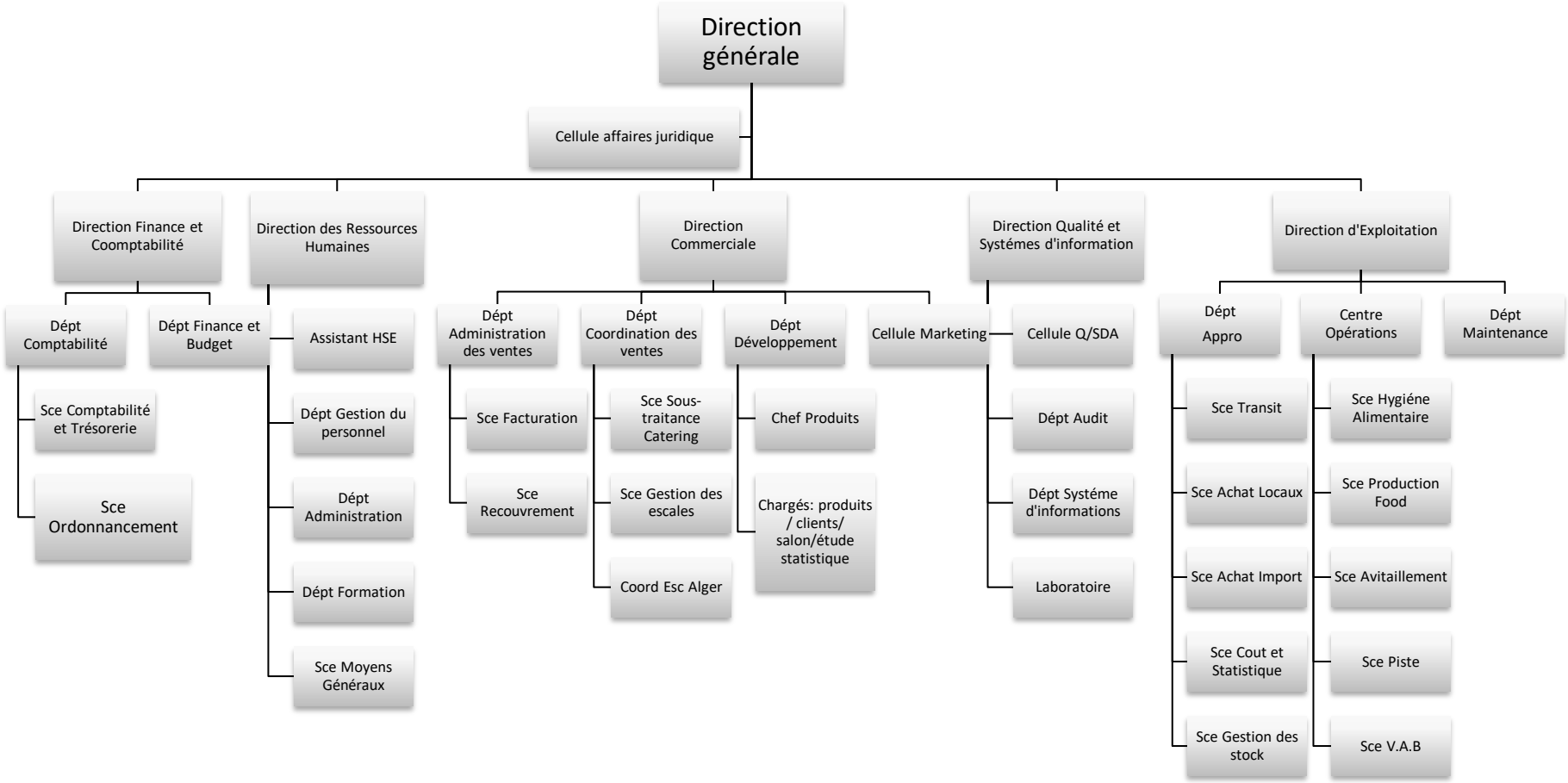
Figure 8 : L'organigramme d'Air Algérie



Source : Documentation interne

- **1.3.2.2 L'organigramme de AH Catering**

Figure 9: L'organigramme d'Air Algérie Catering



Source : Département Gestion du personnel

Section 02 : Analyse des procédures d'achat au sein de Catering

Nous allons consacrer cette section pour analyser les différentes étapes du processus d'achat et approvisionnement.

2.1 Phase préliminaire :

- **2.1.1 Les prévisions d'achats :**

Elaborées par la direction commerciale d'Air Algérie Catering, les prévisions d'achats consistent en l'établissement et identification des besoins. Et services le en approvisionnement suivant programme d'exploitation défini par la direction générale et exprimée par le plan hôtelier.

Ensuite, les données qui se trouve sur ce plan sont transformer en quantité et sont transmises au département d'approvisionnement et précisément le service achats qui va comparer les prévisions avec l'année précédente et avec l'état des stocks pour pouvoir arrêter les prévisions annuelles en laissons toujours une petite marge de sécurité.

Une fois les prévisions d'achat définis, elles sont rédigées en un document pour l'établissement du coût des prévisions et envoyer à la direction générale pour l'établissement du visa. Une fois l'accord donné, la prochaine étape peut alors commencé :

2.1.2 L'élaboration du cahier de charges :

Le cahier de charges est la base de référence qui va définir l'ensemble. Des exigences de la direction vis - à - vis de ses fournisseurs.

Il est élaboré par le service juridique et le service contacteur. Le cahier de charges est aussi appelé dossier d'appel d'offres et il peut contenir une notice et des plans photos.

2.1.3 Le lancement de l'appel d'offre :

Etabli par la commission des marchés et le service juridique, il permettra une présélection pour identifier les meilleures propositions et éliminer les autres.

C'est le type de passation le plus rependu et le plus sollicité au Catering car il permet de procéder à des études comparatives (rapport / qualité / prix) entre différentes offres et différents fournisseurs. Au moment ou le fournisseur répond à l'appel, un cahier de charge lui est attribué mentionnant toute les conditions d'achat (juridique, transport, emballage) ainsi

que la liste des produits à acheter avec la date limite du dépôt des offres et les caractéristiques de chaque produit.

Une fois que les plis parviennent au Catering, une commission d'entreprise est sollicitée pour procédé à l'ouverture des plis et à l'établissement des tableaux comparatifs par nature de produit .Ceci va permettre aux membres de cette commission d'examiner le produit sur le plan conformité et la fiabilité par rapport aux besoins exprimés dans le cahier de charges.

2.2 Phase d'approbation :

Une fois le tableau comparatif arrêté, une commission locale est tenue pour désigner les produits et les fournisseurs retenus. La sélection définitive des fournisseurs est faite grâce au service juridique et au département approvisionnement suite au rapport de présélection accompagné des tableaux comparatifs, propositions faites sont transmises à la direction générale pour approbation.

2.3 Phase de réalisation :

2.3.1 L'établissement du contrat : Une fois le fournisseur choisi, le service juridique en collaboration avec le service achat procède à l'établissement du contrat qui contient toutes les clauses de l'opération d'achat.

Dès que le contrat est prêt et que les deux parties sont d'accord sur les clauses qui le comportent, un bon de commande est émit par le département achat pour le fournisseur. Enfin, un planning de livraison est rédigé en prenant en compte principalement la longévité du produit et le volume de la marchandise, qui est étroitement liées aux dispositions du Catering en matière de moyens de stockage.

2.4 Phase de réception :

C'est la réception, quantitative et qualitative établit pas le département achat et département gestion des stocks.

Dès que la demande achat est reçue, le Catering fait appel à une commission interne qui a pour mission de choisir les produits. Dès que c'est fait un listing est préparer par cette dernière sur laquelle on retrouve les différentes sorte de produits choisis et ce listing sera acheminé vers la direction générale le même jour pour approbation du DG de la compagnie pour le visa de conformité.

Dès que l'accord du DG est donné, le département achat et précisément le service achats étrangers procède à l'établissement du bon de commande qui sera rédigé sur la base d'une facture pro format (engagement du fournisseur).

Nous retrouvons sur le bon de commande toutes les données concernant l'opération d'importation tel que le mode de paiement, les délais de livraison, le prix ... etc.

Une fois le bon de commande prêt, il sera envoyé par mail au fournisseur, ce dernier donne son accord par mail aussi en communiquant la date de livraison au service achats étrangers.

2.4.1 : Réception magasin sous douane libre :

C'est la réception des produits importé (régime sous douane) et produits locaux (régime libre) un accusé de réception est établie pour chaque réception par la gestion des stocks.

Une fois que la marchandise est envoyée par l'exportateur par fret aérien et par la compagnie elle-même tout ce qui est pré acheminement est pris en charge par un transitaire conventionné par la compagnie.

Toute opération d'importation nécessite la présence de documents primordiaux à sa bonne exécution :

- La facture commerciale comportant :

✓ Les désignations des produits : poids brut / net, la quantité, le prix, le nombre de colis.

✓ L'incoterm utilisé.

✓ Le nom et l'adresse du fournisseur.

✓ Le numéro de facture.

✓ Le mode de paiement.

✓ Le mode de transport aérien.

✓ Les coordonnées bancaires du fournisseur ainsi que le numéro de compte.

✓ L'origine du produit facturé.

✓ Au verso de la facture en retrouve les conditions générales de ventes.

- La lettre de transport aérien LTA, établie par le fournisseur et transmise à l'acheteur avec le reste des documents de l'expédition, elle contient :

Le numéro de LTA.

Le nom et l'adresse de l'expéditeur / Le numéro de compte bancaire.

-- Le certificat d'origine ou de conformité : c'est un document officiel délivré par la chambre de commerce et d'industrie du pays d'origine, il comporte notamment la nature de la

marchandise, la déclaration qu'elle est bien originaire du pays ou se trouve cette chambre de commerce.

- La liste de colisage : Etablie par le fournisseur elle comprend entre autre :

La raison social et l'adresse de l'acheteur - Le numéro du contrat - Le poids brut.

- L'avis d'expédition : c'est un document envoyé par le fournisseur qui sert à donner les informations concernant l'expédition, qui contient : Le nom du vendeur - Le nom de L'acheteur - Les références de la commande - La valeur de la marchandise - Le nombre de colis - Le poids - L'incoterm - La date d'envoie.

2.4.2 La procédure de dédouanement :

Toute marchandise importé ou exporté du territoire national doit faire l'objet d'une déclaration en douane. Cette formalité appelée dédouanement consiste à affecter un régime douanier à la marchandise. Le dédouanement est l'ensemble des opération et formalités accomplies auprès du service des douanes.

Avant d'entamer directement la procédure de dédouanement, il faut d'abord bien expliquer les opérations qui précédent cette dernière. Quand l'avion arrive, la marchandise est conduite à la direction du fret avec les documents qui l'accompagne.

La direction du fret a mis en place un service client ou se trouve des casiers portant le nom des importateur régulier comme Air Algérie ; dès que la marchandise arrive, les documents (plis cartable) sont mis dans le casier destiné au Catering.

Le service transite du Catering contrôle régulièrement ce casier.

Après l'arriver de la marchandise arrive au fret. Le déclarant en douane du service transite du Catering récupère le pli cartable qui contient : La LTA et les factures originales.

Et laisse la marchandise au fret le temps de faire les démarches nécessaires pour les récupérer.

- La déclaration en douane : Toutes les opérations de commerce international, exigent une déclaration en douane. La déclaration est une forme de formulaire que le déclarant doit remplir et pour récupérer ce formulaire il faut ce présenté à l'administration des douanes muni des documents suivant :

La facture domiciliée- La lettre de transport aérien (LTA) - Le certificat des fraudes - La feuille de détail qui est un document contenant tout ce qui est porté sur la facture et la LTA ce document est rédigé par le déclarant en douane.

2.4.3 Le paiement du fournisseur :

Le mode de paiement choisi :

Dans cette opération d'importation, le mode de paiement choisi est le virement bancaire qui est un paiement après exportation et qui consiste à ce que le fournisseur envoi la marchandise et les documents nécessaires pour le déroulement du dédouanement et le paiement. Ce dernier prend la forme d'un virement bancaire international.

L'importateur (Le Catering) donne l'ordre à sa banque locale de transférer sur le compte bancaire du fournisseur (exportateur) dans son pays le montant de la facture. Il se pourrait aussi que l'exportateur accorde des facilités à son client en lui permettant de payer avec un certain délai, ce dernier ne dépasse généralement pas les 90 jours.

L'intérêt du virement bancaire pour l'importateur est qu'il dédouane le matériel commandé, peut le vendre et avec le produit de la vente il peut régler son fournisseur.

- Le paiement : Dès que le service achats étrangers reçoit les documents de la marchandise il donne 4 exemplaires de la facture originale, une lettre de transport aérien (LTA) et une demande de domiciliation au service trésorerie qui s'occupera de la domiciliation des factures auprès de la banque.
- La domiciliation bancaire : La loi Algérienne exige de chaque entreprise qui fait de l'import - export de faire l'objet d'une domiciliation bancaire qui consiste à ouvrir un compte bancaire auprès d'une banque située en Algérie.

Comment se fait la domiciliation ?

A l'arrivée de la marchandise importée et des documents nécessaires, le service trésorerie emmène les documents suscité à la banque domiciliaire ou le banquier mettra un cachet sur les factures qui fait fois de la domiciliation.

2.5 Phase de finalisation :

- **L'archivage De La Facture Et Pièces Jointes**

C'est la dernière étape du processus une fois que tout a été soldé, le dossier complet doit être constitué au service achats et conservé. Il y'a pour cela des raisons internes de gestion et de des justifications fiscales :

- Sur le plan légal : il s'agit de conserver essentiellement les bons de commandes et les factures, pour des raisons de secours ultérieurs possibles liés aux conditions de garantie et des raisons fiscales.
- Sur le plan de la gestion interne : il s'agit d'enrichir le fichier fournisseur et en particulier de mettre à jour ses performances en vue d'un processus de sélection ultérieur. L'ensemble de ces procédures d'achat présente une chaîne de traitements administratifs, qui se présentent souvent de façon répétitive.

Section 03 : la démarche de l'enquête

Dans cette section, nous allons présenter la méthodologie que nous avons utilisé dans notre étude afin de répondre à la problématique principale ainsi que de confirmer ou infirmer nos hypothèses.

3.1 Démarche méthodologique de l'étude

Pour atteindre nos objectifs et mener notre recherche correctement, nous recommandons une approche appropriée à la nature de notre recherche, que nous estimons utile pour mener des recherches qualitatives.

- **3.1.1 L'objectif de la recherche**

L'objectif de cette enquête est d'arriver à répondre à la problématique principale posée qui est **« Dans quelle mesure la maîtrise de la logistique amont contribue elle à l'amélioration de la performance logistique d'une entreprise »** et de tester les hypothèses de recherches préalablement établies.

H1 : La maîtrise de la logistique amont c'est-à-dire gérer d'une façon optimale les flux physiques et financiers et les flux d'information d'une entreprise

H2 : L'entreprise qui peut atteindre ses objectifs avec le minimum de moyens mis en œuvre, nous pouvons dire qu'elle est permanente

H3 : La pratique des outils et des méthodes de la logistique au sein d'une entreprise permet d'améliorer l'efficacité et l'efficience de cette dernière

- **3.1.2 L'approche de la recherche**

Pour bien aborder notre sujet de recherche dans ce domaine, nous avons choisi une approche qualitative dont le choix dépend des objectifs de cette étude.

« Les études qualitatives sont des études à caractère intensif qui utilisent comme procédure de récolte de données une approche ouverte, non directe, permissive et indirecte des personnes interrogées. Les études qualitatives visent à un approfondissement du sujet traité. Le mode d'interrogation est non-structuré et le nombre de contact y est relativement peu élevé. Elles cherchent les causes, les fondements d'un comportement, d'une attitude, d'une perception»[43].

En pratique, la recherche qualitative implique des individus ou des groupes beaucoup plus petits que la recherche quantitative pour deux raisons. [44]:

- Les études de recherche qualitative sont conçues pour recueillir des informations signifiantes et en profondeur. Ces informations deviendront éventuellement des hypothèses qui seront testées quantitativement. Les études quantitatives visent essentiellement l'observation de la fréquence des opinions analysées.
- Les interviews en recherche qualitative sont beaucoup plus longues qu'en recherche quantitative parce que les réponses aux questions demeurent ouvertes. Les études qualitatives visent essentiellement la compréhension des logiques qui sous entendent les opinions de tel type de population sur un certain sujet.

---

[43] *GAUTHY-SINECHAL, (M), VANDERCAMMEN, (M) : Etude de marché : méthodes et outils, 2eme édition, Alger, 2005, P 87-88.*

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

3.2 Outils de recherche

Afin de bien traiter notre sujet de recherche, nous avons choisi l'entretien semi-directif comme outil de recherche, car nous estimions qu'il était suffisant pour mieux recueillir d'informations.

• 3.2.1 Définition de l'entretien

L'entretien est défini comme un procédé d'investigation utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec des objectifs fixés[45].

• 3.2.2 Les types d'entretien

Il existe trois types d'entretiens et leur choix dépend de l'objectif à atteindre.

Dans ce qui suit, nous citerons des explications pour les trois modèles d'entretien disponibles pour cette étude [46]:

- **Entretien non directif** : ce type d'entretien est 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. Il laisse beaucoup de latitude à la personne interviewée celles-ci peut s'exprimer librement sur le sujet, ce type aider à définir un sujet sur lequel on sait rien.
- **Entretien semi directif** : dans ce genre d'interview, l'interrogé aura à répondre le plus directement possible à des questions précises. C'est une combinaison la non directive et la directive. Le but recherché est de s'informer mais en même temps de vérifier, à l'aide des questions. Dans ce type le chercheur pose peu de question il laisse le choix à la personne interviewée.
- **Entretien directif :** c'est la forme d'interview où le degré de liberté est plus réduit c'est presque un questionnaire que l'on fait passer oralement. Le but visé c'est la vérification de points précis ou le recueil d'éléments d'information de détail. Dans ce type permet au chercheur d'approfondir dans le sujet sa recherche.

---

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

[46] *Ibid. P 73.74*

3.3 Le guide d'entretien

Pour mener des entrevues, nous avons élaboré des un guide d'entretien semi-directif.

La mise en œuvre des questions ce guide d'entretien est basé sur le besoin d'informations sur le sujet de notre étude et repose sur nos hypothèses :

• 3.3.1 Les profils des interviewés

Les répondants ont été sélectionnés en fonction de leur poste dans l'entreprise et de leur pertinence par rapport à notre sujet de recherche et donc de leur capacité à répondre à nos questions.

Ces entretiens ont été menés à l'aide d'entretien semi-directive .

les entretiens ont été menés à partir d'un échantillon de 3 personnes et la durée de l'entretien était de 30 minutes, au cours desquelles nous avons enregistré les réponses des individus.

Tableau 2 : Les profils des interviewés

Nom et prénom	Poste	Date et Lieu
BOUTICHE Kamel	Chef de département approvisionnement	03/05/2022 au bureau
ZENTAR Ali	Responsable de production	03 /05/2022 au bureau
MAZARI Riyad	Directeur d'exploitation	08/05/2022 au bureau

Source : élaboré par nous mêmes

• 3.3.2 Les composants du guide d'entretien

Notre guide d'entretien semi-directif se compose de trois axes, dont chacun est constitué de questions majeures directement liées à notre sujet de recherche qui confirment ou infirment nos hypothèses :

Axe 1 : **La gestion des approvisionnements**

Cet axe est fait pour connaitre l'importance de la fonction approvisionnement au sein d'AH Catering et pour analyser la gestion de cette fonction

Axe 2 : La production

Le but de cette axe et de connaitre le déroulement de la production et l'impact de la gestion des approvisionnements sur cette fonction

Axe 3 : La chaine d'approvisionnement

C'est fait pour le but de savoir la relation entre les différentes fonctions au cours de la SC en amont et connaitre les différents outils appliqués par l'entreprise pour mesurer sa performance

Section 04 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

Cette section est consacrée à l'analyse et l'interprétation des résultats afin de proposer des suggestions aux responsables de l'entreprise, et avoir une réponse à notre problématique de recherche.

4.1 Les résultats de l'enquête par entretien

- **Le premier entretien : avec Mr BOUTICHE Kamel (Chef département d'approvisionnement)**

Axe 01 : La gestion des approvisionnements au sein de Catering

1/Quel est votre poste ?

Je suis le chef du département d'approvisionnement

2/Quelles sont vos tâches principales ?

- Mettre en œuvre la politique d'acquisition des biens, y compris les produits destinés à être incorporés dans les services fournis de l'entreprise
- Veiller au déploiement des processus achats et investissement
- Mettre en place des outils d'aide à la décision en matière d'achats et d'investissement et veiller à leur mise en œuvre
- Préparer les cahiers des charges relatifs aux achats de la direction.
- S'assurer que les processus, produits et services fournis par des prestataires externes sont conformes aux exigences
- Déterminer et appliquer des critères pour l'évaluation, la sélection, la surveillance des performances et la réévaluation des prestataires externes
- S'assurer de l'adéquation des exigences avant de les communiquer au prestataire externe
- Communiquer aux prestataires externes les exigences de l'entreprise
- Maitriser les risques et les opportunités en matière de maitrise des prestataires externes

- Veiller à l'établissement des programmes d'approvisionnement
- Veiller au traitement des réclamations, de tout dysfonctionnement en relation avec les processus d'achats et d'investissement
- Veiller à la mise en œuvre des actions d'amélioration des processus d'achat et d'investissement et s'assurer de leur efficacité
- Veiller à la surveillance des processus achats et investissement et rendre compte du fonctionnement (reportions hebdomadaire, mensuel, trimestriel et annuel)

3/ Quels sont les critères qui affectent la sélection des fournisseurs?

Y'en a pleins, on les met dans le cahier de charge quand on lance un appel d'offre pour savoir les fournisseurs qui peuvent répondre à nos exigences, mais les plus importants ce sont la qualité, le délai de livraison, le pouvoir de répondre a nos demandes et le prix.

4/ comment jugez-vous le service offrir par vos fournisseurs ?

On a des fiches d'évaluation pour chaque fournisseur, l'évaluation se fait sur plusieurs critères tel que, la quantité, la qualité, le délai de livraison.

5/ Quel est le processus d'approvisionnement appliqué par Air Algérie Catering ?

On commence par La short liste, c'est une base de données contient tous nos fournisseurs, on leur demande de nous fournir, et si ils ne peuvent pas, on fait une

Consultation ouverte pour avoir des nouveaux fournisseurs qui ont ce produit, vu qu'on puisse commander ce produit ailleurs s'il est indisponible et que le montant ne dépasse pas un millions dinars.

6/ ya-t-il une différence entre le processus local et celui du produits étrangers ?

Il n'y a pas une grande différence entre les deux processus :

A l'importation notre stratégie est de laisser des marges de protection car il y a plusieurs intermédiaires comme la douane et la banque.

Par contre on est plus à l'aise comme il ya plusieurs fournisseurs qui sont prêt à répondre aux mieux à nos besoins.

7/ Avez-vous avoir des problèmes de sur stockages ou des ruptures de stock ? Expliquez

Avant, rarement où on rencontre ce genre de problèmes de ruptures, c'est juste quand il y a une surconsommation ou un problème chez le fournisseur

Aujourd'hui on tombe souvent sur des ruptures de stocks à cause de l'inflation et la contradiction entre les prix du marché et ceux qui ont négocié dans le contrat, donc a cause de ça plusieurs fournisseurs refusent de nous fournir.

Et par rapport au sur stockages y'avait pas ce problème qu'en période de la pandémie ou bien quand un client change ses exigences

- **Le deuxième entretien : avec Mr ZENTARE Ali (Responsable de la production)**

Axe 02 : la production au sein de AH Catering

1/ Quel est votre poste ?

Je suis le responsable de production

2/ Quelles sont vos tâches principales ?

- Mettre en œuvre la politique de production
- Veiller à l'atteinte des objectifs en matière de production
- Mettre en œuvre les processus de production et d'avitaillement est documentés
- Mettre en œuvre les outils d'aide à la décision en matière de production et d'avitaillement
- Veiller au déploiement des PRP et des PRPO et des plans HACCP
- Coordonner les activités des équipes placées sous son autorité
- Consulter le journal des prestations et s'assurer de la conformité des plats confectionnés. S'assurer de la mise en œuvre du plan de production Hôtelier et S'assurer du respect des menus.
- S'assurer de la conformité des ingrédients, des matières et autres produits
- S'assurer de la conformité de l'environnement de production et veiller à la signalisation de tout dysfonctionnement Mettre en œuvre des plans et des programmes de production
- Mettre en œuvre les plans de maîtrise des risques et des opportunités liés processus de production
- Rendre compte du traitement de tout dysfonctionnement dans les processus de production Proposer et mettre en œuvre des plans d'amélioration des processus de production Rendre comte du déploiement des processus de production

3/ comment exprimez-vous vos besoins en matière première ? Et est-ce que basez-vous sur des prévisions à long terme ?

Par rapport à des menus biens précis et des fiches techniques qui ont été préparé par tous les intervenants de notre service afin de savoir exactement nos besoins en matière première, et bien sûr il ya des prévisions annuels qui nous

4/ Quelles sont les différentes étapes de réalisation d'un programme de production ?

On n'utilise pas un programme de production, plutôt on reçoit un journal de prestations qui a été établi par le service coordination ce journal contient tous les vols de la journée et les exigences des clients

5/ Est-ce que les autres fonctions comment l'approvisionnement et la gestion des stocks répondent efficacement à vos besoins ? Expliquez

Ça dépend des périodes, des fois tout marche très bien, mais comme actuellement il ya beaucoup de produits en ruptures surtout après la décision d'arrêter l'importation, et si on ne trouve pas on utilise des produits de substitutions

6/ comment réagissez-vous à un événement inattendu ?

On réagit par rapport au problème qu'on a eu, comme par exemple parfois on reçoit des commandes de clients VIP avec des ingrédients que nous les trouvons pas chez nous fournisseurs en Algérie, alors on sera obligés de les acheter chez des importateurs particuliers

7/ quand pouvons-nous dire que la chaîne de production est performante ?

On peut dire ça quand toutes nos demandes sont satisfaites, le jour où y'aura pas des ruptures de stock et bien sûr quand y'aura pas un manque de la main d'œuvre tout ça va ne permettre d'attendre nos objectifs et donc assurer la performance

- **Le troisième entretien : avec Mr MAZARI**

- **Axe 03 : La chaine d'approvisionnement au sein de AH Catering**

1/Quel est votre poste ?

Je suis le Directeur d'exploitation

2/Quelles sont vos tâches principales ?

- Proposer et veiller à la mise en œuvre les politiques de production, d'approvisionnement et de maintenance

- Proposer et veiller à l'atteinte des objectifs en matière de production, d'approvisionnement et de maintenance
- Assurer que les processus de production d'approvisionnement et de maintenance sont documentés et veiller à leur mise en œuvre
- Veiller à la mise en place et à la mise en œuvre des outils d'aide à la décision en matière de production, d'approvisionnement et de maintenance
- Veiller au respect des exigences légales en matière de production, d'approvisionnement et de maintenance
- Veiller à l'établissement et à la mise en œuvre plans et des programmes de production, d'approvisionnement et de maintenance
- Veiller à la maitrise des risques et des opportunités liés processus de production, d'approvisionnement et de maintenance
- Veiller au traitement de tout dysfonctionnement dans les processus de processus de production, d'approvisionnement et de maintenance
- Veiller à la mise en œuvre des actions d'amélioration des processus de production, d'approvisionnement et de maintenance
- Etablir les tableaux de bord mensuels et trimestriels en matière de processus de production, d'approvisionnement et de maintenance

3/ Comment évaluez-vous le rendement de votre chaîne d'approvisionnement en amont ?

On est liée à nos fournisseurs et comme tu sais le marché algérien n'est pas stable, c'est à dire ya pas une continuité des produits ni la stabilité des prix alors l'évaluation change par rapport à la situation

4/ Avez-vous avoir des problèmes concernant le déroulement du travail entre les trois fonctions ?

Oui, sûrement on a eu des problèmes par rapport à la communication et actuellement avec l'inflation et tout ya un gros problème dans les approvisionnements vu que la plupart de nos fournisseurs refusent indirectement de nous fournir au prix de contrat, alors ça va toucher toutes les autres fonctions et beaucoup plus la production

5/ Comment jugez-vous le service offrir par vos fournisseurs?

On a une fiche d'évaluation pour chaque fournisseurs avec des critères bien précis tel que la quantité et la qualité ainsi que le délai de livraison et l'emballage après on continue qu'avec les fournisseurs qui ont eux plus de 70% comme note finale

6/ Y a-t-il une différence entre le processus d'achat local et celui du produit étranger ?

Il ya une différence dans le paiement et le dédouanement sinon par rapport aux délais sont presque les mêmes, on préfère le produit de l'étranger vu de leur qualité et la stabilité du marché

7/ Comment réagissez-vous à un événement inattendu ?

Justement maintenant on est dans le cas , actuellement le marché est complètement instable, les prix sont de plus hauts , l'État nous laisse pas importer , alors que les fournisseurs refusent à nous fournir , donc on est obligé de s'adapter avec tout ça afin d'assurer la continuité de la production Donc parfois on trouve des solutions temporaires avec nos fournisseurs, et parfois on utilise des produits de substitutions mais pour le moment on a pas trouvé une vraie solution pour ce problème

8/ Quand pouvons-nous dire que la chaîne d'approvisionnement et performante ? Sur quels KPI basez-vous ?

Quand nos objectifs sont atteints, on utilise plusieurs critères pour mesurer notre performance tel que le calcul des coûts, l'évaluation des fournisseurs, le respect de la qualité et la satisfaction client.

- **4.1.1 L'analyse du contenu de l'entretien**

Il ressort des entretiens réalisés au niveau de l'entreprise Air Algérie Catering avec trois interviewés les points suivants :

- pour l'entreprise AH Catering, la logistique amont est au cœur de métier car elle a un impact direct sur la continuité de la production et donc la qualité de service clients

- pour maîtriser ses approvisionnements AH Catering a un processus bien défini avec une base de données. Celle-ci contient plusieurs fournisseurs des différents produits qui sont prêts à livrer l'entreprise dans de bonnes conditions. AH Catering les a choisi en se basant sur une évaluation et des critères bien précis

- les prévisions d'approvisionnement faites par rapport à l'année précédente, par rapport aux besoins de la fonction production ainsi que les prévisions de la direction commerciale

- vu qu'AH Catering est liée au secteur de transport aérien, l'entreprise préfère faire ses achats à l'étranger. Dans le but d'assurer le choix, la qualité des produits, ainsi que garantir la livraison au bon moment par la compagnie Air Algérie ,mais la politique de minimisation des dépenses en devise qui a été appliquée par l'État a un impact négatif sur la chaîne logistique de Air Algérie Catering. Étant donné que le marché local est instable et qu'il existe un manque de diversité de produits.

- pour l'évaluation de sa performance logistique Catering utilise des KPIs tels que : le taux de rupture de stock, l'étude de satisfaction, les réclamations des clients et les délais de livraison

- parfois il existe des problèmes de communication entre les différentes fonctions qui communiquent entre eux par email

- la gestion des stocks se fait à l'aide d'un logiciel spécialisé qui donne toutes les informations sur l'évolution des stocks de l'entreprise (tel que la valeur de stock et les ruptures... etc.)

4.2 L'interprétations des résultats :

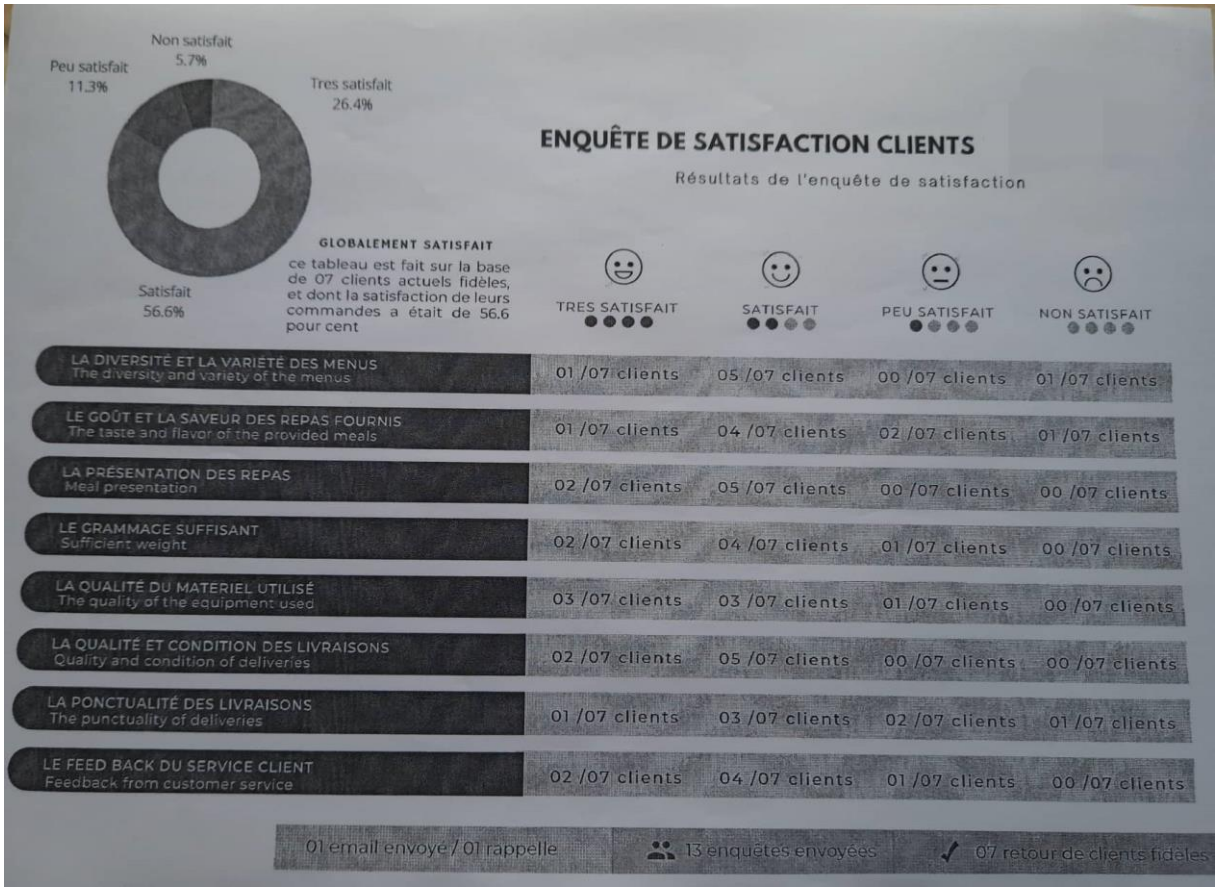
Afin d'interpréter les résultats obtenues par les trois entretiens que nous avons fait, nous avant fixer des indicateurs sur lesquelles base cette interprétation, tel que les délais de livraisons, Les ruptures de stock, La qualité de service, et le taux d'atteindre des objectifs

• 4.2.1 Les délais de livraisons

Les délais de livraison font partie des premiers indicateurs qui montrent que la chaîne logistique est bien gérée mais également qu'elle est performante.

Ainsi, en ce qui concerne AH Catering, nous voyons bien qu'elle est excellente ; que ce soit par rapport aux délais de livraison du fournisseur ou du client. Ce résultat est obtenu grâce à sa stratégie de choix de fournisseurs ainsi que le fait qu'elle appartienne à une compagnie de transport aérien. Effectivement, si nous parlons d'une bonne gestion des approvisionnements cela implique une livraison des clients au bon moment donc la satisfaction des clients comme il est mentionné dans la figure 10

• **Figure 10 : Enquête de satisfaction clients**



Source : Document interne de l'entreprise

- **4.2.2 Les ruptures de stock**

Les ruptures de stock sont aussi un indicateur majeur de la performance et sur lequel se base Air Algérie Catering pour évaluer la qualité de sa fonction d'approvisionnement.

En effet, l'entreprise n'a pas connu de problème de rupture de stock pendant des années grâce à ses nombreux fournisseurs ; que ce soit en Algérie ou bien à l'étranger.

Actuellement, nous pouvons identifier un changement à ce sujet. En effet, nous pouvons remarquer un problème tout d'abord causé par la décision de l'État de réduire le montant des dépenses en devise. Ensuite, par rapport au problème de la forte inflation en Algérie ; qui a poussé les fournisseurs à refuser de vendre leurs produits aux prix convenus dans le contrat. Ce qui peut atteignent parfois la moitié du prix du marché

Tout cela a poussé l'entreprise à recourir à des solutions temporaires qui assurent la continuité de la production et qui n'affectent pas la qualité de service tels que l'utilisation des produits de substitution et la négociation avec leurs fournisseurs. Par ailleurs, si nous revenons au taux de rupture de stock, nous voyons bien qu'il a augmenté.

4.2.3 La qualité de service

La qualité du service client est le premier objectif d'Air Algérie Catering et toute repose sur le respect des conditions sanitaires, d'hygiène des employés, des locaux et des sites de fabrication, ainsi que du prétraitement, de la manutention, de la fabrication, du stockage et de la livraison. L'entreprise met l'accent sur la maîtrise des présrequis HACCP et le suivi permanent des points critiques, depuis la sélection rigoureuse de leurs fournisseurs jusqu'à la livraison du produit final. Afin de fournir un service de qualité tout au long du processus de fabrication, Air Algérie Catering, en collaboration avec le Ministère de l'Industrie, s'est attaché à mettre en place le Système de Management de la Sécurité des Denrées Alimentaire SMSDA conformément à la norme ISO 22000 Version 2005. Ainsi que la double approche ISO 9001 et ISO 22000 assurera sûrement une meilleure maîtrise du processus de fabrication, des achats et des fournisseurs. Donc par conséquence une meilleure qualité de service clients ce qui donne une bonne image à l'entreprise et fidélise sa clientèle.

Le tableau 3 montre que les clients de l'entreprise sont satisfaits

Tableau 3: Les indicateurs qui mesurent le taux de réalisation des objectifs par rapport à la relation clientèle

	Indicateur / Formule	Responsable de la mesure	objectif	Réalisation	Statut de l'objectif
RELATION CLIENTELE	Taux de satisfaction des commandes	DIRECTEUR COMMERCIAL	100%	100%	Atteint
	Nombre de réclamation	DIRECTEUR COMMERCIAL	AH 10/mois	8	Atteint
	Taux de satisfaction clients par rapport à la conformité des produits	DIRECTEUR COMMERCIAL	80%	86%	Atteint
	Taux de satisfaction clients par rapport aux opérations Catering	DIRECTEUR COMMERCIAL	80%	71%	Non Atteint

Source : Tableau de la direction commerciale

- **4.2.4 Le taux d'atteindre des objectifs**

L'atteinte des objectifs est le défi le plus difficile pour les dirigeants de l'entreprise parce qu'il est le plus révélateur de la bonne performance de l'entreprise.

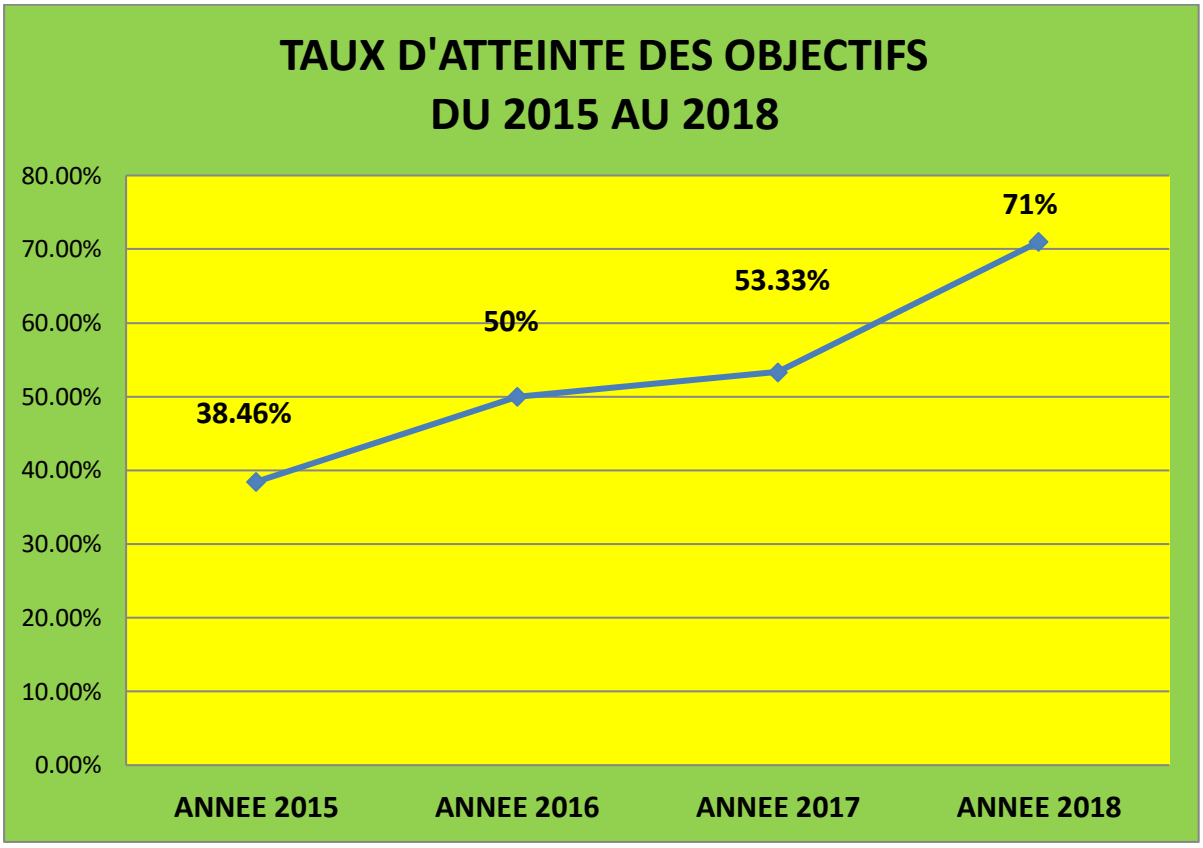
Les responsables d'AH Catering, en collaboration avec divers fonctionnaires, déterminent les objectifs à atteindre au cours de l'année. Et ils mettent de 80% en pourcentage comme un taux qui doit être dépassée à la fin de l'année, ce qui reflète la bonne performance de l'entreprise

Depuis la création de la filiale en 2005, cependant, ce ratio n'a pas été atteint, confirmant les lacunes dans la chaîne d'approvisionnement, Mais d'autre part, l'entreprise cherche à

atteindre un rendement élevé, ce qui est illustré par le taux élevé de réalisation des objectifs au fil des ans

Le taux d'atteinte des objectifs est en progression, en 2015 le taux est à 38.46%, en 2018 le taux est à 71% ce qui montre une croissance.

Figure 11 : Le taux d'atteinte des objectifs du 2015 au 2018



Source : Document interne

4.3 Suggestions et recommandations

Les failles identifiées dans la chaine d'approvisionnement d'Air Algérie Catering nous ont poussés à formuler quelques recommandations pour contribuer à améliorer ses pratiques et ses méthodes de gestions.

- Mettre en place les indicateurs nécessaires de performance afin d'obtenir une vision globale et réelle sur la performance logistique de l'entreprise

- Essayez d'améliorer votre système d'information afin de diminuer le nombre des erreurs causés par la communication entre les différentes fonctions

- L'entreprise devrait envisager d'élargir dans le territoire national où se trouve un nombre important de clients et de pénétrer de nouveaux marchés à long terme soit en Algérie et dans les pays africains

- Mettre des conditions dans le contrat fournisseur pour pouvoir négocier le prix dans le futur afin d'éviter les problèmes liés aux marchés ou aux décisions inattendu

- Formez le personnel de l'entreprise à utiliser les différents outils de mesure de la performance afin d'obtenir des chiffres réels qui aident les dirigeants à la prise de décisions

- Il faut embarquer fortement sa force vive, les collaborateurs, et donc repenser leurs objectifs opérationnels et l'évaluation de leur performance.

- Améliorer la relation avec les fournisseurs, remplir les obligations et fournir des garanties, afin qu'ils restent fidèles à l'entreprise quand le marché se change

- L'entreprise doit s'approvisionner en matières premières auprès de deux ou trois fournisseurs pour réduire leur risque. Cependant, il n'est pas bon d'avoir un grand nombre de fournisseurs différents, Un nombre excessif de fournisseurs peut

compliquer inutilement les responsabilités de gestion de la chaîne d'approvisionnement.

- Achetez un nouveau matériel de distribution afin d'éviter le non respect des délais de livraison causés par le manque du matériel.

A travers ce chapitre, nous avons tenté d'appliquer les résultats de notre recherche théorique sur le terrain et ceci en observant les pratiques de la logistique amont et en analysant son impact sur la performance logistique de Air Algérie Catering.

D'après notre recherche, nous avons pu déduire que la maitrise de sa logistique amont et un levier fondamental pour améliorer la performance logistique de l'entreprise, et les délais de livraison ainsi que les ruptures de stock sont l'enjeu majeur que doit maitriser pour le bon fonctionnement de la chaine d'approvisionnement, chaque retard engendre un disfonctionnement aux autres maillons de la chaine 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 principal de cette étude était de mettre en évidence la contribution des différentes fonctions logistiques amont à la performance logistique d'Air Algérie Catering. Au terme de nos travaux de recherche, nous avons cherché à démontrer le rôle majeur joué par la logistique amont et dans quelle mesure elle influence les autres fonctions de l'entreprise et leur performance. Pour répondre à notre question principale, il est décrit ci-dessous. «**Dans quelle mesure la maîtrise de la logistique amont contribue-t-elle à l'amélioration de la performance logistique d'une entreprise ?** ».

Nous avons focalisé nos efforts sur l'étude du rôle et les pratiques utilisés dans la chaîne d'approvisionnement d'Air Algérie Catering et leur impact sur la performance logistique de l'entreprise.

Pour tester nos hypothèses précédemment établies, nous avons mené une étude de terrain en interrogeant des responsables de l'entreprise.

Après collecte et traitement des données et interprétation des résultats, nous sommes arrivés aux conclusions suivantes :

Nous avons conclu que pour maîtriser sa chaîne logistique , l'entreprise doit assurer toutes les étapes nécessaires qui sont liée afin d'atteindre l'objectif principal de l'entreprise, donc ça commence par les prévisions et la planification en passant par les approvisionnements afin d'assurer les besoins de la fonction production Tout en assurant le contrôle et le personnel qualifié.

Ce qui confirme notre première hypothèse qui dit que «La maîtrise de la logistique amont c'est-à-dire gérer d'une façon optimale les flux physiques et financiers et les flux d'information d'une entreprise ».

L'entreprise cherche à atteindre ses objectifs, mais elle ne peut les atteindre que si elle atteint la performance requise, et cela est axé sur différents niveaux, comme la qualité du service et les délais de livraison ainsi que la disponibilité de matière première et finalement la maîtrise de ses coûts logistiques.

Ce qui confirme notre deuxième hypothèse qui dit que «L'entreprise qui peut atteindre ses objectifs avec le minimum de moyens mis en œuvre, nous pouvons dire qu'elle est performante ».

La SCM met à disposition des entreprises des outils et des méthodes qui permettent de minimiser les coûts de la logistique ainsi que planifier et contrôler la chaîne d'approvisionnement et aussi la bonne gestion de cette dernière, ce qui leur permet de réaliser ces objectifs à moindre coût et avec le minimum de moyens mis en œuvre et par conséquent atteindre la performance logistique.

Ce qui confirme notre troisième hypothèse qui dit que «La pratique des outils et des méthodes de la logistique au sein d'une entreprise permet d'améliorer l'efficacité et l'efficience de cette dernière».

Enfin, nous tenons à souligner que le sujet dont nous traitons appartient à un domaine très large. Par conséquent, il a besoin de plus de temps pour traiter tous ses aspects et tirer des conclusions pertinentes.

Nous voudrions également citer quelques difficultés que nous avons rencontrées au cours de notre stage pratique :

L'obtention des informations nécessaires ainsi que les documents internes de l'entreprise ainsi que la confidentialité de certaines informations.

Finalement, nous espérons que d'autres études viendront enrichir la nôtre en tentant d'approfondir ce sujet et de découvrir les autres facettes cachées de la logistique à savoir :

- L'impact de la logistique aval sur l'image de l'entreprise
- Le rôle du système d'information dans la supply Chain

Bibliographie

Ouvrages

- ALLAB(S), SWYNGEDAUW(N) et TALANDIER(D), « La logistique et les nouvelles technologies de l'information et de la communication », Economica, Paris, 2000, pp32-34.
- BERRAH (L) : L'indicateur de performance : Concepts et applications, Cépadues Editions, 2002, p.34
- BRAHIM DJELOUL (A) : La mesure de la performance achat dans les entreprises certifiées ISO 9001 :2000 , Mémoire de magistère, INC, 6ème promotion, 2007, P.13
- BRUEL(O) : politique d'achat et gestion des approvisionnements, édition DUNOD, Paris, 1996, p.03
- DEBOISLANDELLE (H), Gestion des ressources humaines dans la PME, édition Economica, Paris, 1998, p.140.
- DORNIER, (P.P) et FENDER, (M) : La logistique globale, édition D'ORGANISATION, paris, 2001, P.27.
- LE MOINGNE(R) : Supply chain management, édition DUNOD, Paris, 2013, P.03
- LYONNET(B),SENKEL(M) :La logistique ,édition DUNOD ,Paris,2013,P.09 GAUTHY-SINECHAL, (M), VANDERCAMMEN, (M) : Etude de marché : méthodes et outils, 2eme édition, Alger, 2005, P 87-88.
- MACHESNAY, (M) : Economie d'entreprise, éditions Eyrolles, Paris, 1991, p.38.
- MEDAN(P),GRATACAP(A) :Logistique et supply chain management,Edition, DUNOD,Paris,2008,P86
- MOUTOT, (J-M) et BERNARDIN, (E) : Mesurer la performance de la fonction achats, EDITIONS d'organisations, Paris, 2010, p. 48
- NAKHLA (M) : l'essentiel du management industriel, édition DUNOD, Paris, 2006, P.308.
- OUACHRINE (H) et CHABANI (S) : guide de méthodologie de la recherche en science Sociales, 2ème édition, 2016, Alger, p.72
- PELLEMANS (P), « Recherche qualitative en marketing », Boeck & Larcier, Paris, Bruxelles, 1999, p.15. BAGLIN (G) et al, Management industriel et

logistique : concepts et pilotage de la supply chain ; 4éme Edition ;Economica; Paris ; 2005. P.768

- PERSON (H) : guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME/PMI, édition MAXIMA, Paris, 2003, p.23
- PIMOR et FENDER (M): logistique : Production-Distribution-Soutien », 5e édition, DUNOD, paris 2008, P.4.
- RAMBAUX (A.) : Gestion économique des stocks, édition DUNOD 2éme édition, Paris, 1997, p.07.
- ROQUES(T) :Optimisez votre chaine logistique, édition AFNOR,2015,Saint-Denis, P36
- YVES(P) et MICHEL(F) : « la logistique-production-distribution-soutien » 5eme édition, Dunod, paris, 2008,p4
- ZERMATTI (P), « pratique de gestion des stocks »,Edition DUNOD, Paris, 2005,P98 WEBSTER (F.E) et WIND: Organizational buying behaviour, 1972, p 10.

Articles

- MIN, (H): « Supply chain modelling: past, present and future », in revue computers and industrial engineering - Supply chain management, N° 1-2, 2002, p.231.

Travaux universitaires

- ZIANI, (S) : la gestion des stocks comme un outil de la performance logistique de l'entreprise, mémoire de master, EHEC ALGER, 2017, P.43
- Samia J, L'animation de la performance d'une supply chain, mémoire de master, Ecole central de Paris ,2004.
- Ben BENA , Relation entre la participation budgétaire et la performance organisationnelle . FSEG de Sfax Mastère en comptabilité 2007

Webographie

- https://fr.slideshare.net/marwouabensalem
- https://pme-dz.com/les-indicateurs-de-performance-de-lentreprise
  https://ecomedfot.blogspot.com/
- https://www.academia.edu/32205423/Enjeux_de_la_logistique
- https://www.academia.edu/4105207
- https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.
- https://www.economie-gestion.com/les-differents-types-de-stocks/
- https://www.fastmag.fr/guide-3-4-methodes-dune-bonne-gestion-des-approvisionnements/
- https://www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp
- http://www.acharkaoui.com/la-performance-logistique-dans-les-p/.
- https://www.mecalux.fr/blog/kpi-logistique
- https://www.mecalux.fr/blog/types-stocks

ANNEXES

Annexe N°1 : Guide d'entretien

Sujet de l'entretien : «La maitrise de la logistique amont et son impact sur la performance logistique des entreprises »

Cas d'étude : AIR ALGERIE CATERING

Date : 26 / 04 / 2022

Tout d'abord, nous vous remercions d'avoir pris le temps pour repondre à cet entretien afin de nous aidons à comprendre les pratiques de la logistique amont au sein de AH Catering et dans quelle mesure la maîtrise de la logistique amont contribue-t-elle à l'amélioration de la performance logistique d'une entreprise ?

Cette recherche vise à déterminer l'importance de la maîtrise de la logistique amont pour entreprise.

Dans notre enquête qualitative, nous avons utilisé un entretien, au cours duquel nous poserons certaines questions afin de collecter des informations sur les pratiques de la logistique amont au sein d'AH Catering et leur impact sur sa performance logistique.

Axe 01 : la gestion des approvisionnements

- 1/Quel est votre poste ?
- 2/Quelles sont vos tâches principales ?
- 3/ Quels sont les critères qui affectent la sélection des fournisseurs?
- 4/ comment jugez-vous le service offrir par vos fournisseurs ?
- 5/ Quel est le processus d'approvisionnement appliqué par Air Algérie Catering ?
- 6/ ya-t-il une différence entre le processus local et celui du produits étrangers ?
- 7/ Avez-vous avoir des problèmes de sur stockages ou des ruptures de stock ? Expliquez

Axe 02 : la production

- 1/ Quel est votre poste ?
- 2/ Quelles sont vos tâches principales ?
- 3/ comment exprimez-vous vos besoins en matière première ? Et est-ce que basez-vous sur des prévisions à long terme ?
- 4/ Quelles sont les différentes étapes de réalisation d'un programme de production
- 5/ Est-ce que les autres fonctions comment l'approvisionnement et la gestion des stocks répondent efficacement à vos besoins ? Expliquez
- 6/ comment réagissez-vous à un événement inattendu ?
- 7/ quand pouvons-nous dire que la chaîne de production est performante ?

Axe 03 : la chaîne d'approvisionnement

- 1/ Quel est votre poste ?
- 2/ Quelles sont vos tâches principales ?
- 3/ Comment évaluez-vous le rendement de votre chaîne d'approvisionnement en amont ?
- 4/ Avez-vous avoir des problèmes concernant le déroulement du travail entre les trois fonctions ?
- 5/ Comment jugez-vous le service offrir par vos fournisseurs?
- 6/ Y a-t-il une différence entre le processus d'achat local et celui du produit étranger ?
- 7/ Comment réagissez-vous à un événement inattendu ?
- 8/ Quand pouvons-nous dire que la chaîne d'approvisionnement et performante ? sur quels KPI basez-vous ?

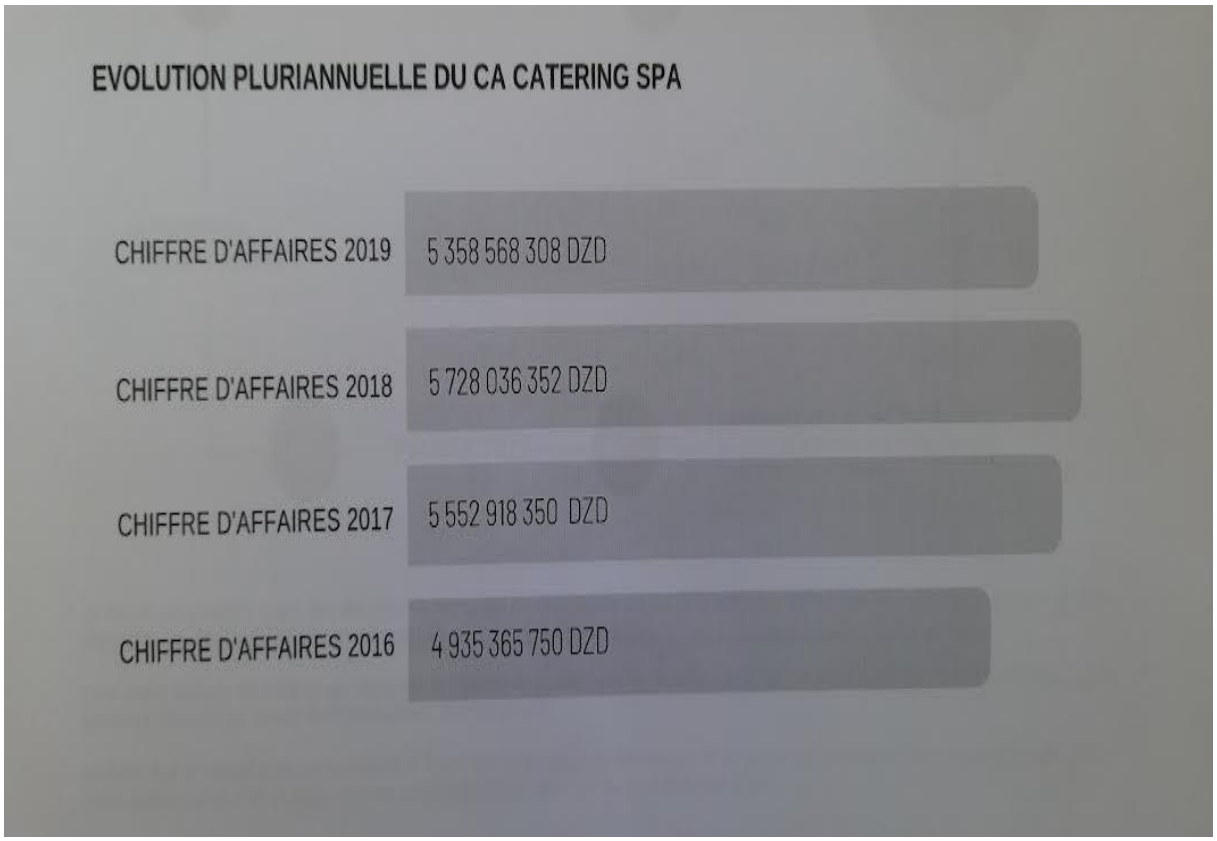
Annexe N°2 : Fiche d'évaluation des fournisseurs

Date de livraison	PRODUIT	Critères d'Evaluation.									
		QUANTITE		DOCUMENT		RESPECT DE LA QUALITE		EMBALLAGE		DELAIS	
		CONFORME	N/CONFORME	C	N/C	C	N/C	C	N/C	C	N/C
02-07-2021	FRUITS ET LEGUMES	X		X		X		X		X	
11-07-2021	FRUITS ET LEGUMES	X		X		X		X		X	
13-07-2021	FRUITS ET LEGUMES	X		X		X		X		X	
14-07-2021	FRUITS ET LEGUMES	X		X		X		X		X	
16-07-2021	FRUITS ET LEGUMES	X		X		X		X		X	
28-07-2021	FRUITS ET LEGUMES	X		X		X		X		X	
30-07-2021	FRUITS ET LEGUMES	X		X		X		X		X	
08-08-2021	FRUITS ET LEGUMES	X		X		X		X		X	
09-08-2021	FRUITS ET LEGUMES	X		X		X		X		X	
11-08-2021	FRUITS ET LEGUMES	X		X		X		X		X	
22-08-2021	FRUITS ET LEGUMES	X		X		X		X		X	
24-08-2021	FRUITS ET LEGUMES	X		X		X		X		X	
27-08-2021	FRUITS ET LEGUMES	X		X		X		X		X	
28-08-2021	FRUITS ET LEGUMES	X		X		X		X		X	
05-09-2021	FRUITS ET LEGUMES	X		X		X		X			
06-09-2021	FRUITS ET LEGUMES	X		X		X		X		X	
08-09-2021	FRUITS ET LEGUMES	X		X		X		X		X	
09-09-2021	FRUITS ET LEGUMES	X		X		X		X		X	
19-09-2021	FRUITS ET LEGUMES	X		X		X		X		X	
20-09-2021	FRUITS ET LEGUMES	X		X		X		X		X	
22-09-2021	FRUITS ET LEGUMES	X		X		X		X		X	
23-09-2021	FRUITS ET LEGUMES	X		X		X		X		X	
EVALUATION		100%		100%		100%		100%		100%	

C-CONFORME.

N/C-NON CONFORME.

Annexe N°3 : Evolution du CA AH Catering



Annexe N°4 : Tableau de bord AH Catering

Table des matières

Résumé

Remerciements

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE 2

CHAPITRE 01 : LA LOGISTIQUE AMONT 6

Section 01 : Généralités sur la logistique 6

1.1 Notions fondamentales de la logistique 6

1.1.1 Histoire 6

1.1.2 Définitions 8

1.2 Les objectifs de la logistique 9

1.3 Les enjeux majeurs de la logistique 9

1.4 Les types de la logistique 10

1.5 L'intérêt d'une bonne logistique en entreprise 11

1.5.1 Mieux gérer et automatiser votre production : 11

1.5.2 Améliorer la qualité de service et la satisfaction client : 11

1.5.3 Faites des économies et apportez une stabilité financière à votre entreprise 11

Section 02 : La fonction achat 12

2.1 Définition de la fonction achat 12

2.2 Objectifs et enjeux de la fonction achat 12

2.2.1 Les objectifs : 12

2.2.1.1 Objectifs de la fonction Achat 12

2.2.1.2 Objectifs particuliers 13

2.2.2 Les enjeux : 13

2.3 Le processus de la fonction achat 13

2.3.1 Phase 1 : Expression du besoin : 13

2.3.2 Phase 2 : Sourcing : 14

2.3.3 Phase 3 : la négociation : 14

2.3.4 Phase 4 : Contractualisation : 14

2.3.5 Phase 5 : Approvisionnement : 14
2.4 Les intervenants dans le processus d'achats : 14
2.4.1 Les utilisateurs 14
2.4.2 Les prescripteurs 14
2.4.3 Les acheteurs 14
2.4.4 Les décideurs 15
2.4.5 Les conseillers 15
2.4.6 Les filtre : 15
2.5 L'évolution de la fonction achat 15
2.5.1 Passivité : 15
2.5.2 Autonomie : 15
2.5.3 Contribution : 15
2.5.4 Intégration : 16

Section 03 : La gestion des approvisionnements 16
3.1 Définition de la fonction d'approvisionnement 16
3.2 Objectifs de la fonction d'approvisionnement 17
3.2.1 Recherche de la quantité optimale 17
3.2.2 Objectif de couts 17
3.2.3 Objectif de qualité 17
3.2.4 Respect des délais 17
3.3 Le processus d'approvisionnement 18
3.4 Les méthodes d'approvisionnement 21

Section 04 : Approche théorique de la gestion des stocks 23
4.1 Notions fondamentales de stock 23
4.1.1 Définition : 23
4.1.2 Les différents types de stocks : 23
4.1.2.1 Types de stocks selon leur fonction 23
4.1.2.2 Types de stocks selon la date de péremption 24
4.1.2.3 Types de stocks selon l'organisation opérationnelle 25
4.2 Le rôle de la gestion des stocks 26
4.2.1 Le stock permet ou facilite la confrontation de l'offre et de la demande 26
4.2.2 Le stock contribue à réguler les processus productifs et logistiques 27
4.2.3 Le stock atténue l'influence des aléas 27
4.2.4 Le stock peut conduire à bénéficier de l'économie d'échelle 27
4.3 Les modèles génériques de gestion des stocks 28
4.3.1 Le système à point de commande 28
4.3.2 Le système de gestion calendaire à niveau de recomplètement 28
4.4 Les principaux couts de stockage 29

4.4.1 Le coût de passation de commande 29
4.4.2 Le coût d'immobilisation....30
4.4.3 Le coût d'entreposage 30
4.4.4 Le coût de rupture....30

CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE LOGISTIQUE 33

Section 01 : Généralités sur la performance....33
1.1 Les concepts fondamentales....33
Définitions :....33
Notions liées à la performance :....34
1.2 Les indicateurs de performance....35
1.2.1 Indicateurs financiers....35
1.2.2 Les indicateurs de marché....36
1.2.3 Les indicateurs organisationnels....36
1.2.4 Les indicateurs individualisés....36
1.3 Les facteurs qui influencent la performance....37
1.4 Les approches relatives à la modélisation de la performance 38
1.4.1 L'approche économique 38
1.4.2 L'approche sociale 38
1.4.3 L'approche systémique....38
1.4.4 L'approche politique : 39

Section 02 : La performance logistique....39
2.1 Définition de la performance logistique....39
2.2 Les démentions de la performance logistique....40
2.2.1 Le service aux clients....40
2.2.1.1 Le taux de service 40
2.2.2 Les délais 40
2.2.2.1 Le temps de réactivité (ou temps de réponse),....40
2.2.2.2 Le temps d'écoulement 41
2.2.2.3 Le délai de mise sur le marché 41
2.2.3 Les stocks....41
2.2.4 Les coûts logistiques....41
2.2.4.1 Les coûts de transport 42
2.2.4.2 Les coûts de manutention....42
2.2.4.3 Les coûts de conditionnement 42
2.2.4.4 Les coûts administratifs....42
2.2.4.5 Les coûts induits par les défaillances logistiques....42
2.3 Evaluation de la performance logistique 43

Section 03 : Les indicateurs de la performance logistique 43
3.1 Définition des KPIs 43
3.2 Les types d'indicateurs KPIs 44
3.2.1 KPIs d'approvisionnement ou d'achats 44
3.2.1.1 Conformité commandes fournisseurs : 44
3.2.1.2 Non-conformité fournisseurs : 44
3.2.1.3Lead Time de la commande d'achat 45
3.2.2 KPIs de transport logistique 45
3.2.2.1 Coût du transport sur les ventes : 45
3.2.2.2 Livraison à temps : 45
3.2.2.3 Niveau d'utilisation de la flotte : 45
3.2.3 KPIs de stockage 45
3.2.3.1 Coût unitaire de stockage : 45
3.2.4 KPIs de stocks 46

Section 04 : La mesure de la performance logistique 47
4.1 Les niveaux de mesure de la performance logistique 47
4.2 Les approches qui instrumentent la performance logistique 48
4.2.1 Les Balanced Score Cards 48
4.2.2 L'approche ABC (Activity Based Costing) 49
4.2.3 Tableau de bord : 49
4.2.4 Le modèle SCOR 50
4.3 Mesure de la performance 51
4.3.1 Métriques de la planification des commandes : 51
• La méthode de réception des commandes : 51
• Temps de latence de la commande (ordre lead time) : 51
• Le chemin de la commande : 51
4.3.2 Evaluation des fournisseurs : 51
4.3.3 Les métriques au niveau de la production : 52
La gamme de produits et/ou de services offertes et produites. 52
• La capacité de production : 52
• Efficacité des techniques d'ordonnancement : 52
4.3.4 Evaluation des livraisons : 52
4.3.5 Evaluation de la qualité de service : 52
• La flexibilité : 52
Le temps de réponse aux requêtes des clients concernant par exemple le suivi de l'état de leurs commandes. 52
La qualité du service après-vente. 52
4.3.6 Evaluation des coûts de la logistique : 53

CHAPITRE03 : LA CONTRIBUTION DE LA LOGISTIQUE AMONT AU DEVELOPPEMENT DE LA PERFORMANCE LOGISTIQUE DE L'ENTREPRISE AIR ALGERIE CATERING 55

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil 55

1.1 Son historique 55

1.1.1 Présentation et historique de la Campanie AIR ALGERIE 55

1.1.2 Présentation de la filiale CATERING 57

1.2 Les objectifs de Catering 58

1.3 Organisation de CATERING SPA 58

1.3.1 Les missions des différentes structures de Catering 58

1.3.2 L'organigramme de l'entreprise 62

1.3.2.1 L'organigramme d'Air Algérie 62

1.3.2.2 L'organigramme de AH Catering 63

Section 02 : Analyse des procédures d'achat au sein de Catering 64

2.1 Phase préliminaire : 64

2.1.1 Les prévisions d'achats : 64

2.1.2 L'élaboration du cahier de charges 64

2.1.3 Le lancement de l'appel d'offre : 64

2.2 Phase d'approbation : 65

2.3 Phase de réalisation : 65

2.3.1 L'établissement du contrat : 65

2.4 Phase de réception : 65

2.4.1 : Réception magasin sous douane libre : 66

2.4.2 La procédure de dédouanement 67

2.4.3 Le paiement du fournisseur : 68

2.5 Phase de finalisation : 69

L'archivage De La Facture Et Pièces Jointes 69

Section 03 : la démarche de l'enquête 69

3.1 Démarche méthodologique de l'étude 69

3.1.1 L'objectif de la recherche 69

3.1.2 L'approche de la recherche 70

3.2 Outils de recherche 71

3.2.1 Définition de l'entretien 71

3.2.2 Les types d'entretien 71

3.3 Le guide d'entretien 72

3.3.1 Les profils des interviewés 72

3.3.2 Les composants du guide d'entretien 72

Section 04 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête 73
4.1 Les résultats de l'enquête par entretien 73
4.1.1 L'analyse du contenu de l'entretien 78
4.2 L'interprétations des résultats : 80
4.2.1 Les délais de livraisons 80
4.2.2 Les ruptures de stock 81
4.2.4 Le taux d'atteindre des objectifs 82
4.3 Suggestions et recommandations 84

CONCLUSION GENERALE : 87

Ouvrages

Articles

Travaux universitaires

Webographie

Annexes