

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC

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

Option : SCM & Distribution

***Essai d'analyse du processus
d'approvisionnement au sein d'une entreprise
Etude de cas : SARL Hygiénix***

Elaboré par :

Fouad SALMI

Mohamed Raouf BOUCETTA

Encadré :

Dr. Ahlem ZELLAL

4eme Promotion

Septembre 2017

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC

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

Option : SCM & Distribution

***Essai d'analyse du processus
d'approvisionnement au sein d'une entreprise
Etude de cas : SARL Hygiénix***

Elaboré par :

Fouad SALMI

Mohamed Raouf BOUCETTA

Encadré :

Dr. AHLEM ZELLAL

4eme Promotion

Septembre 2017

Remerciement

Le plus grand merci à Dieu, le tout puissant qui nous illumine notre chemin.

*Un grand merci à notre encadreur Mlle. ZELAL Ahlem pour ses
remarques et ses conseils.*

*Un grand merci également à notre promoteur, Mr. MAOUCHI Samir,
chef du département achats et approvisionnement pour ses conseils.*

*Notre sincère remerciement à tous les enseignants de l'EHEC qui nous ont
armées afin de pouvoir attaquer et mener à bien notre recherche.*

*Une immense gratitude à l'ensemble du personnel d'Hygiénix, pour leur
accueil et leurs conseils durant notre stage.*

Dédicaces

Je dédie ce travail tout d'abord à mon cher père DJAMEL et à ma chère mère HASSINA qui m'ont aidé et soutenu tout au long de ma vie en m'accordant toute l'attention et l'affection qui m'ont guidé et permis d'arriver à réaliser tous mes projets ;

À mon chers frères Abdelmalek, à mes cousins Walid, Sofiane, Mohamed et Abderrahmene, À mon grand-père, ma grand-mère, mes tantes, mes oncles ;

À mes chers amis Omar, Mehieddine, Abderrahmene, Youcef, Tayeb, Iheb, Ramdane et ZOLA pour leurs soutiens et pour les bons moments partagés ensemble.; Que DIEU vous protège et vous garde pour moi ;

Et à tous qui vont lire mon mémoire.

FOUAD

Dédicaces

J'ai tout le plaisir de dédier ce modeste travail à :

❖ *Mes chers parents qui ont attendu avec patience les fruits de leurs sacrifices et qui m'ont permis de devenir ce que je suis aujourd'hui ;*

Que dieu vous protège et vous procure bonne santé et longue vie ;

❖ *A ceux que j'aime le plus : ma sœur IMENE, mes cousins et cousines : Bilel, Serine, Yasser, Wiam, Riham, Waïl, Mouad, Maya*

❖ *A toute ma famille.*

❖ *A mes chers amis, Younes, Sofiane, Hakim, Mohamed, Sofiane OA, Youcef, Iheb, Tayeb, Ramdane pour leurs soutiens et pour les bons moments partagés ensemble.*

❖ *Et à tous ceux qui m'ont encouragé tout au long de l'élaboration de ce travail.*

Raouf

Sommaire**Introduction Générale.....2****Chapitre I : Cadre conceptuel de la logistique**

Section 01 : Généralité sur la logistique8

Section 02 : Types et activités logistiques17

Section 03 : La gestion des flux logistique25

Chapitre II : Gestion du processus d'approvisionnement

Section 01 : Présentation de la fonction achat:.....42

Section 02 : Généralités sur l'approvisionnement.....55

Section 03 : La gestion des stocks68

Chapitre III : Analyse du processus d'approvisionnement au sein d'hygiénix

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil d'Hygiénix82

Section 02 : L'analyse du déroulement du processus d'approvisionnement96

Section 03 : Résultats et recommandations110

Conclusion générale.....117

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les onze Incoterms – CCI 2010 -----	29
Tableau 2: Les principales tâches de la fonction approvisionnement -----	57
Tableau 3: Les activités de la gestion des stocks -----	73
Tableau 4: Capacité de production d'Hygiénix -----	84

Liste des figures

Figure 1 : Les missions de la fonction Supply Chain -----	15
Figure 2 : Les quatre grands types de la logistique -----	17
Figure 3 : La fonction logistique déclinée en trois classes d'activité -----	19
Figure 4 : Les intervenants du commerce international -----	31
Figure 5: Les typologies de la stratégie achat -----	43
Figure 6 : La relation de la fonction achats avec les autres fonctions de l'entreprise ----	50
Figure 7 : Le processus d'achat : -----	52
Figure 8 : Le processus d'achat : -----	56
Figure 9 : Les informations provenant de l'extérieur -----	59
Figure 10: Circulation interne de l'information provenant de la fonction approvisionnement -----	60
Figure 11 : Le processus d'approvisionnement -----	63
Figure 12 : Les travailleurs de recensement par catégorie professionnel -----	85
Figure 13 : L'organigramme d'Hygiénix -----	87
Figure 14 : Organigramme de la direction production -----	88
Figure 15 : Organisation de la direction commerciale -----	89
Figure 16 : Organigramme de la direction « Approvisionnement et Gestion des stocks » -----	94

Liste des abréviations

RC	Registre de commerce
NIF	Numéro d'identification fiscal
DFC	Direction finance et comptabilité
GDS	Gestion des stocks
MP	Matière première
ETA	Estimated time of arrival
RH	Ressources humaines
PF	Produit fini
BS	Bon de sortie
BA	Bon d'achat
BC	Bon de commande
SARP	Système à rechargement périodique
SAPC	Système à point de commande

CRDDOC	Crédit documentaire
REMDOC	Remise documentaire
FIFO	First in First out
LIFO	Last in first out
BFR	Besoin au fond de roulement
CPA	Cout de passation de commande
N	Nombre de commande par an
D	Consommation annuelle
Q	Quantités commandées chaque fois
B	Le cout de passation d'une commande
CPO	Le cout de possession
SP	Stocks de protection
I	Le taux de possession
U	Le prix unitaire d'achat

STMV	Stocks tournant moyen en valeur
CG	Le cout de gestion
DTA	Dépense totale d'approvisionnement
CT	Cout total
CGT	Cout de gestion total
SARL	Société à responsabilité limitée
PDG	Président directeur général

Résumé :

La satisfaction des exigences des clients est la préoccupation de toute entreprise dans un environnement concurrentiel. Pour cela, produire et livrer dans des délais précis, à des coûts réduits et compétitifs sont l'objectif de chaque entité afin de créer un avantage concurrentiel.

La mission de la fonction approvisionnement dans l'entreprise est de procurer, dans les meilleures conditions de qualité, de coûts, de délais et de sécurité de tous les biens et / ou services dont l'entreprise a besoin pour ses activités. Donc, elle suit un processus d'approvisionnement qui comprend l'ensemble des étapes et opérations permettant de disposer de ces besoins.

Ce mémoire de fin de cycle est un essai d'analyse du processus d'approvisionnement au sein de l'entreprise industrielle : **SARL Hygiénix**

L'objectif de notre travail est, dans un premier temps, de présenter un état des connaissances liées à la logistique et la gestion du processus d'approvisionnement. Dans un deuxième temps, d'essayer de détecter et d'analyser les dysfonctionnements existants dans le processus d'approvisionnement d'**Hygiénix** afin de tenter d'apporter une amélioration, suivant une démarche qualitative pour la collecte de données.

Pour conclure, nous avons jugé utile d'identifier les forces et faiblesses de l'entreprise ainsi que quelques suggestions pour améliorer le processus d'approvisionnement.

Mots clés : logistique amont, achats et approvisionnement, la fonction approvisionnement, processus d'approvisionnement, dysfonctionnement.

Abstract:

Satisfying customer requirements is the concern of any business in a competitive environment. For this, produce and deliver within a specific time, at reduced and competitive costs are the goal of every entity to create a competitive advantage.

The mission of the procurement function within the company is to provide, in the best conditions of quality, cost, time and security all goods and / or services the company needs for its activities. Therefore, it follows a procurement process that includes all steps and operations to provide these needs.

This memoir is an essay to analyze the procurement process within the industrial business: Industries **Hygiénix**;

The aim of our work is, at first, to present the state of knowledge related to logistics and management of the procurement process. Secondly, try to detect and analyze the dysfunction existing in the **Hygiénix** procurement process to try to make an improvement, following a qualitative approach to data collection.

In conclusion, we found it useful to identify the strengths and weaknesses of the company and some suggestions to improve the procurement process.

Keywords: upstream logistics, purchasing and procurement, the procurement function, the procurement process, dysfunction.

Introduction

générale

Introduction générale

Dans le contexte des changements et évolutions que connaît l'économie mondiale, l'entreprise agit aujourd'hui dans un environnement de plus en plus complexe dont la concurrence est rude. Donc, elle doit survivre et faire preuve de son existence par l'adaptabilité, la compétitivité et l'innovation pour faire face aux nouvelles exigences du marché et afin de créer un avantage concurrentiel et le rendre difficilement imitable.

Cependant, dans cet environnement mouvant et incertain, la disposition d'une fonction logistique permet d'un côté, de maintenir la trajectoire tracée pour atteindre les objectifs et d'un autre, de faire face à la concurrence. La logistique est considérée comme étant l'une des fonctions les plus importantes de l'entreprise, sa raison d'être est l'amélioration des performances de la firme en jouant sur la circulation des flux amont-aval. En effet, elle est désormais comme un véritable centre de profit puisqu'elle représente un potentiel de réduction des coûts et d'augmentation de la rentabilité.

Pour beaucoup d'entreprises, l'amélioration de la compétitivité et la création de valeur se joue dans la *supply chain amont*, autrement dit, le domaine des achats et approvisionnements. L'entreprise industrielle achète, transforme des matières premières en produits finis pour les vendre, donc la fonction achats est une de ses composantes de base et sa performance est une source d'économie capitale, car elle permet à l'entreprise de générer des gains effectifs si elle est couplée d'une fonction approvisionnement compétente.

La fonction achat et approvisionnement est définie comme étant la fonction responsable de l'acquisition de tous les biens, services et prestations dont l'entreprise a besoin, soit qu'ils entrent dans le produit fini, soit qu'ils soient nécessaires à son fonctionnement.

Cette fonction doit acquérir le bien ou service demandé au niveau de qualité voulu ; en quantité souhaitée ; au moment voulu et au coût le plus bas possible, et dans les meilleures conditions de service.

Pour obtenir cet équilibre, tout en gardant à l'esprit des objectifs à court et à long terme, le responsable des achats doit procéder à une planification stratégique. Il lui appartient de gérer la fonction approvisionnement à l'intérieur d'une structure définie afin d'en tirer le maximum.

Les achats et les approvisionnements sont considérés comme une fonction, au même titre que les ressources humaines, la comptabilité ou la finance. Ils constituent néanmoins d'abord un processus transversal à toute l'entreprise.

Ce processus d'approvisionnement qui est un ensemble d'opérations successives permettant la mise à la disposition d'un utilisateur un bien ou un service non disponible dans l'entreprise, commençant par l'expression du besoin et finalisant par la réception des marchandises dans les conditions voulues, et en passant nécessairement par différentes étapes que nous allons bien détailler dans notre travail.

Il est nécessaire pour chaque entreprise de bien gérer, intégrer, piloter et analyser le processus d'approvisionnement afin d'être bien élaboré, pour cela il faut améliorer ses différentes étapes de façon permanente pour éviter tout dysfonctionnement éventuel.

Il n'est pas rare que l'on fasse un amalgame entre la fonction « Achats » et la fonction « Approvisionnement ». Bien que ces deux fonctions partagent un but unique qui est celui de satisfaire les besoins en matières, consommables, équipements... exprimés pour l'exploitation de l'entreprise.

Il est donc nécessaire de dissocier « Achats » et « Approvisionnement » qui sont souvent étroitement associés dans l'esprit de nombreux dirigeants, qui ne différencient pas toujours les fonctions.

L'objectif de notre étude est principalement de montrer l'intérêt que portent les approvisionnements aux entreprises, et d'avoir une meilleure compréhension des fonctions « Achats » et « Approvisionnement », et plus précisément pour améliorer nos connaissances de base, de connaître son application tant sur le plan théorique que sur le plan pratique dans les entreprises économiques.

Notre choix s'est porté sur l'entreprise SARL **HYGIENIX**, qui est une entreprise industrielle spécialisée dans la fabrication des produits d'hygiène.

Cette entreprise qui est connue par sa place dans le marché des produits d'hygiène en Algérie, son expérience, sa conviction d'améliorer sa performance commerciale, l'importance qu'elle donne à la qualité de ses produits.

Notre étude de cas est menée au niveau du département d'approvisionnements qui est composé de deux services (Service approvisionnement, service achat).

Le choix de ce thème « Essai d'analyse du processus d'approvisionnement au sein d'une entreprise industrielle » n'est pas fortuit. En effet, de nombreuses raisons nous ont poussées à traiter ce thème, parmi elles, son originalité et sa forte relation avec notre spécialité « distribution et supply chain management », mais aussi dans le but de connaître son application sur le plan pratique dans l'entreprise industrielle afin d'éclaircir la confusion apparente entre les notions achats, approvisionnements, et gestion des stocks.

Pour la réalisation de ce travail, nous avons jugé utile de mettre la problématique suivante :

***Quels sont les dysfonctionnements du processus d'approvisionnement au sein d'Hygiénix ?
Et quels sont les points d'amélioration pour une plus grande efficacité ?***

De cette problématique se découlent les questions secondaires suivantes :

- ✓ Comment est caractérisé le processus Approvisionnement d'Hygiénix?
- ✓ Comment Hygiénix identifie ses besoins en matières première ?
- ✓ Quelles sont les méthodes que Hygiénix utilise pour prospecter des fournisseurs ?
- ✓ Quel est l'impact de la dépendance aux fournisseurs étrangers sur le processus d'approvisionnement ?

Afin de répondre à notre problématique susmentionnée et d'avoir des éléments pour répondre à nos questions secondaires, nous avons arrêté un ensemble d'hypothèses qui seront - après étude - soit confirmer, soit infirmer.

Elles peuvent être présentées selon leur degré d'importance comme suit :

Hypothèse N° 1 : Le processus d'approvisionnement au sein d'Hygiénix suit plus rapprochement des étapes universelles ;

Hypothèse N° 2 : Hygiénix identifie son besoin en matières première en se basant sur les calculs et les plans prévisionnels;

Hypothèse N° 3 : Hygiénix utilise l'appel d'offre ainsi que d'autres méthodes de prospections de fournisseurs ;

Hypothèse N° 4 : la dépendance aux fournisseurs étrangers exerce un impact positif sur le processus d'approvisionnement d'Hygiénix.

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, nous avons opté pour une démarche méthodologique basée sur une approche méthodologique qui repose sur une recherche documentaire (consultation de plusieurs ouvrages), et de travaux de recherches universitaires, aussi l'exploitation des données existantes dans les rapports et les documents internes de l'entreprise SARL Hygiénix.

Nous avons aussi effectué une étude qualitative à l'aide d'entretiens avec les responsables d'Hygiénix, afin d'accomplir notre recherche sur le terrain.

Notre démarche méthodologique utilisée dans l'élaboration de notre mémoire comportera trois chapitres :

Le premier est intitulé « Cadre conceptuel de la logistique » : nous y étudierons concepts de base sur la logistique, types et activités logistique, ainsi que la gestion des flux physique et d'information.

Le second chapitre portera quant à lui sur la « Gestion du processus d'approvisionnement » qui porte sur la Présentation de la fonction achat, généralité sur le processus Achat/Approvisionnement, ainsi que la gestion des stocks.

Le troisième chapitre et le dernier, qui est l'objet de notre étude, est consacré essentiellement sur la partie pratique comprend d'abord la description organisationnelle et fonctionnelle de l'organisme d'accueil et décrire par la suite une analyse qualitative sur le déroulement du processus d'approvisionnement au sein d'Hygiénix. Et enfin déceler les insuffisances et les causes de ses problèmes pour arriver à proposer des suggestions et des recommandations.

**Chapitre I : Cadre
conceptuel de la
logistique**

Introduction du premier chapitre

À l'heure de la mondialisation et de la concurrence accrue, les entreprises doivent s'adapter rapidement aux changements, car leur survie dépend de leur réactivité et de leur capacité d'adaptation.

Par rapport aux nombreux domaines qui touchent la gestion de l'entreprise, la place de la logistique présente une particularité et un intérêt par rapport aux autres domaines, elle offre un champ de réflexion formalisée depuis de très nombreux siècles.

Pour cela, afin d'optimiser leur performance, les entreprises considèrent de plus en plus la maîtrise de la logistique et de ses champs de compétences associées comme un élément clef contribuant leur flexibilité.

Dans le cadre de ce chapitre nous allons essayer d'aborder les principaux concepts de la logistique qui nous conduit au supply chain management, en essayant aussi d'entamer l'ensemble des activités de la supply chain telles que la gestion des flux, le transport, l'entreposage ainsi que les éléments essentiels de la logistique amont.

Le présent chapitre met en avant un aperçu général sur la logistique, il est composé en trois sections, la première présente des généralités sur la logistique, la seconde, présente la gestion des flux. Enfin, la troisième est consacrée aux notions de la logistique amont.

Section 01 : Généralité sur la logistique

Cette section est consacrée à présenter quelques notions de la logistique, un bref historique, son évolution, les types de la logistique, ses activités et ses objectifs. Ainsi à quelques définitions du supply chain management, son évolution, ses activités et ses missions.

1.1. Notions de base de la logistique :

1.1.1. Historique:

La logistique est issue du domaine militaire où elle définit l'ensemble des techniques mises en œuvre pour assurer l'approvisionnement et le maintien en conditions opérationnelles des troupes armées en temps de guerre. 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. A partir de cette période, la presse a démocratisé le mot en parlant de « soutien logistique » dans le cadre d'actions militaires ou humanitaires.

Alors le savoir-faire acquis dans le milieu militaire s'est diffusé dans les entreprises, d'abord aux Etats-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.

Selon BAGLIN¹, la logistique industrielle n'a véritablement fait son apparition comme discipline du management qu'en 1977 avec les travaux de James L. HESKETT, professeur à Harvard, qui lui donne sa première définition civile, tournée vers les entreprises : « *ensemble des activités qui maîtrisent les flux des produits, la coordination des ressources et des débouchés, en réalisant un niveau de service donné, au moindre coût* ». Elle a ensuite évolué pour inclure la circulation des informations et préciser l'origine et la destination des mouvements, devenant ainsi « *la gestion des flux de produits et d'informations depuis l'achat des matières et composants jusqu'à l'utilisation du produit fini par le client, visant à satisfaire la demande finale sous contraintes de délai, qualité et coût* ».

1.1.2. Définitions de la logistique :

Parmi les différentes définitions existantes de la logistique nous avons retenu quatre définitions qui nous paraissent les plus importantes, afin de bien comprendre son évolution.

¹ BAGLIN (G) et alii : *Management Industriel et Logistique*, 6ème édition, Economica, Paris, 2013, P.144.

La première définition, qui date de 1948, a été faite par le comité des définitions de l'American Marketing Association² : « *La logistique concerne le mouvement et la manutention de marchandises du point de production au point de consommation ou l'utilisation* ».

De cette définition, nous constatons, que la logistique ne concerne que les activités physiques dans la phase de distribution.

Le NCPDM (National Council of physical Distribution Management)³ a défini la logistique comme : « *Le processus de planification, d'exécution et de contrôle des procédures de transport et de stockage des biens (et des services) efficace et efficient, et des informations associées, du point d'origine au point de consommation dans le but de répondre aux besoins du client* ».⁴

Par rapport à la définition précédente, nous constatons un élargissement des tâches physiques, d'où elle inclut les prévisions de marché, les services offerts aux clients, mais aussi la localisation des entrepôts qui est une décision stratégique.

Selon BAGLIN⁵ : « *elle regroupe la planification, la gestion des opérations et la mesure de la performance de tout ou partie des fonctions suivantes : achats, approvisionnement, production et distribution* ».

A travers cette définition, nous constatons, que le processus logistique comprend trois étapes qui sont : les approvisionnements des matières premières et composantes, la production des biens qui consiste à transformer les matières et composants en produits finis et enfin la distribution des produits finis aux clients.

« *La logistique recouvre toujours des fonctions de transport, stockage et manutention et, dans les entreprises de production, tend à étendre son domaine en amont vers l'achat et l'approvisionnement, en aval vers la gestion commerciale et la distribution* ».⁶

A travers ces définitions, nous pouvons constater que la finalité de la logistique est mettre à disposition au moindre coût, le bon produit, au bon endroit et au bon moment. Elle a pour objet de satisfaire les exigences du marché avec le coût minimal depuis le développement et

² TIXIER (D) et alii : *la logistique d'entreprise*, édition DUNOD, Paris, 1996, P.12

³ National Council of Physical Distribution Management. Son siège est à Chicago. Il a été créé en 1962. En 1986, son nom a changé pour Council of Logistics Management (CLM).

⁴ LE MOINGNE(R) : *Supply chain management, édition DUNOD, Paris, 2013, P.03*

⁵ BAGLIN (G) et alii: Op.cit., P.144.

⁶ PIMOR (Y) et FENDER (M): « *logistique : Production-Distribution-Soutien* », 5^e édition, Dunod, paris 2008, P.4.

les approvisionnements jusqu'à la production et la distribution vers le client final, en incluant différentes activités telles que : les prévisions des demandes, les achats, la gestion des stocks, la manutention, l'organisation des transports, l'entreposage...

1.1.3. Les types de la logistique:

Il existe plusieurs logistiques différentes par leur objet et leurs méthodes, nous résumons⁷ :

- **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 planifier la production, cette logistique tend à absorber la gestion de production tout 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.
- **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.

1.1.4. Les objectifs de la logistique:

Dans la définition officielle de l'AFNOR (NF X 50-600)⁸, la finalité de la fonction logistique est : « la satisfaction des besoins exprimés ou latents, dans les meilleures conditions économiques pour l'entreprise et pour un niveau de service déterminé. Les besoins sont de nature interne (approvisionnement de biens et de services pour assurer le fonctionnement de

⁷ Ibid. , p.4.

⁸ AFNOR, « Association Française de Normalisation » c'est l'organisme officiel chargé de fixer les normes en France, et qui agit dans les domaines de la normalisation, la certification, l'édition spécialisée et la formation.

l'entreprise) ou externe (satisfaction des clients). La logistique fait appel à plusieurs métiers et savoir-faire qui concourent à la gestion et à la maîtrise des flux physique et d'information ainsi que des moyens »⁹.

Une autre source explique que l'objectif traditionnel d'un système logistique est d'atteindre un niveau de service donné pour un coût minimum. Autrement dit, il ne doit pas masquer les autres objectifs opérationnels de la logistique. Ces derniers, ensemble, ils déterminent la performance commerciale sont : ¹⁰

- **La réponse optimale au client** : il s'agit de la capacité de l'entreprise à répondre dans les meilleurs délais aux exigences des clients. Les entreprises s'intéressent à L'Efficient Consumer Response « ECR », qui est un ensemble de pratiques et de techniques, tant en marketing qu'en logistique, qui vise à optimiser les assortiments, les promotions et le niveau de service, par une meilleure coopération entre l'industrie et le commerce ;
- **La variabilité minimale** : Les retards des livraisons, les problèmes lors de la fabrication, erreurs de gestion des livraisons...peuvent conduire à une forte variabilité dans les processus logistiques, à l'origine de coûts élevés et de clients insatisfaits.
- **Le stock minimum** : il est nécessaire au niveau d'une entreprise de maîtriser les coûts logistiques à travers notamment une optimisation de la gestion des stocks.
- **La consolidation des transports** : ce poste représente un des coûts le plus fort. La massification des flux est recherchée tant par les industriels que par les distributeurs.
- **La qualité** : il faut appliquer à la logistique les principes du Total Quality Management (TQM)¹¹. Les différentes techniques ou les méthodes statistiques peuvent permettre d'étudier et d'améliorer certains processus logistiques peu efficaces.
- **Analyse en termes de cycle de vie du produit** : Cette analyse suppose d'évaluer le coût de cycle de vie, appelé life cycle cost, qui englobe la totalité des coûts d'un produit ou d'un équipement de sa naissance à sa mort c'est-à-dire de sa conception à son retrait,

⁹ LYONNET (B) et SENKEL (M.P) : *la logistique*, édition Dunod, Paris, 2015, P.14-15

¹⁰ MEDAN (P) et GRATACAP (A) : *Logistique et supply chain management*, édition Dunod, Paris, 2008, P.15

¹¹ TQM, C'est l'ensemble des moyens mis en œuvre par une entreprise pour tendre vers la qualité totale, il vise à augmenter la satisfaction du client et à réduire les coûts en supprimant tous les points faibles des processus de travail.

en passant par sa fabrication, sa distribution et son utilisation.

1.2. De la logistique au supply chain:

Le concept logistique regroupait un certain nombre d'activités autour de la distribution physique (logistique externe) et de l'approvisionnement et stockage de matières (logistique interne) qui sont aujourd'hui intégrées dans un même et unique système c'est le concept du supply chain.

1.2.1. L'évolution du concept logistique/ Supply Chain :

La logistique représentait traditionnellement l'activité allant de la mise à disposition des produits finis par l'usine ou le négociant jusqu'à la livraison au client. Elle s'est désormais fondue dans le concept de « supply chain management » dont l'objectif est d'optimiser la gestion des flux physiques et d'information le long de la chaîne logistique depuis le fournisseur du fournisseur jusqu'au client du client.

L'efficacité de la supply chain management est devenue un enjeu majeur pour les entreprises car il est à la fois générateur d'économies de coût (réduction des stocks, utilisation rationnelle des capacités) et facteur de différenciation par rapport à la concurrence en termes de réactivité et de service client.

Cette évolution coïncide avec celle, non moins forte, de l'environnement des entreprises. Le marché s'oriente vers une personnalisation des produits en fonction des souhaits des clients, un renouvellement accéléré des gammes et une exigence de service croissante : disponibilité, respect des engagements de livraison, Service après-vente.

➤ Les niveaux de maturité de l'entreprise/ Supply Chain¹² :

Stade 1- fonctions logistiques indépendantes : dans l'entreprise une gestion de production, une fonction stockage, une fonction transport-distribution qui travaillent de façon quasi indépendantes chacune avec ses objectifs.

Stade 2- une fonction logistique transversale : une logistique industrielle et une logistique de distribution avec un responsable logistique créant la synergie entre les deux entités.

¹² Les niveaux de maturité de la Supply chain, sur le site web : http://www.cat-logistique.com/supply_chain.htm, consulté le 17/06/2017 à 23H15.

Stade 3- Supply Chain intégrée dans l'entreprise : l'entreprise a déployé des processus et des outils pour intégrer dans un fonctionnement cohérent l'ensemble des maillons interne de sa logistique.

Stade 4- Supply Chain management étendu : le SCM est étendu aux clients et aux fournisseurs avec lesquels l'entreprise partage en temps réel des informations pour les différentes fonctions de la logistique.

Stade 5- Supply Chain Commune : l'entreprise utilise des moyens en commun avec clients et fournisseurs, voire avec des concurrents dans une même communauté d'intérêts.

1.2.2. Définition du supply chain management :

Il existe plusieurs définitions du supply chain management, nous citons :

« Le supply chain management est défini comme la coordination systématique et stratégique des fonctions traditionnelles de l'entreprise dans un réseau interentreprises avec, pour objectif, d'améliorer les performances à long terme à la fois de l'entreprise prise concernée et de la supply chain dans son ensemble »¹³

La définition adoptée par le CSCMP (Council of Supply Chain Management Professionals) est : *« le SCM englobe la planification et la gestion de toutes les activités relevant de la recherche de fournisseurs, de l'approvisionnement et de la transformation, ainsi que toutes les activités logistiques. Cela inclut notamment une coordination et une collaboration entre les partenaires de la chaîne, qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires, des prestataires de service et des clients. Fondamentalement, le SCM intègre donc la gestion de l'offre et la gestion de la demande dans l'entreprise et entre les entreprises »¹⁴*

Selon BAGLIN, *« le supply chain, se réfère à la gestion des flux physiques depuis les approvisionnements en matières premières jusqu'à la mise disposition des produits finis aux clients sur le lieu d'achat ou de consommation. Il peut être étendu à la gestion des flux chez les fournisseurs et chez les clients. Il concerne aussi bien les entreprises industrielles que les entreprises de distribution »¹⁵*

D'après ces définitions, on peut définir la *supply chain* comme l'enchaînement des étapes de production et distribution d'un produit depuis les fournisseurs du producteur jusqu'aux clients de ses clients, c'est-à-dire, des activités liées par un ou plusieurs flux amont

¹³ SAMII (A-K) : *Stratégie logistique. Supply Chain management*, 3ème édition, Dunod, Paris, 2004, P.15.

¹⁴ MEDAN (P) et GRATACAP (A) : *logistique et supply chain management, intégration, collaboration et risques dans la chaîne logistique global*, édition Dunod, paris, 2008, P. 31.

¹⁵ BAGLIN (G) et alii : *Op.cit.*, P.9.

et aval de produits, de services, d'informations et financiers du point d'origine au point de consommation finale.

1.2.3. Les activités du supply chain management :

La supply chain intègre les différentes fonctions de l'entreprise, qui sont liées davantage à l'exercice de responsabilité d'encadrement et de contrôle. Les activités qui composent la supply chain selon LE GOLFE¹⁶ sont :

1. Étendre la programmation logistique à l'ensemble des flux de l'entreprise : Quel est l'ensemble des contraintes logistiques générées par la poursuite de l'objectif de l'entreprise ?
2. Appréhender l'impact de la planification au-delà des frontières de l'entreprise : Quelles parties des processus logistiques et productifs internes dépendent de processus externes ?
3. Établir les partenariats en amont et en aval nécessaires à la mise en place du supply chain management : Quels sont les partenaires potentiels et comment coopérer dans une logique d'optimisation logistique ?
4. Mettre les interfaces techniques et humaines de communication interentreprises : Comment fluidifier les échanges d'informations entre des acteurs distincts et distants ?
5. Coordonner le pilotage des flux à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise : Comment optimiser l'ensemble des mouvements et des stocks depuis l'amont jusqu'à l'aval ?
6. Coordonner l'ensemble de la politique d'achats et la gestion des approvisionnements : Comment les achats peuvent-ils contribuer à l'optimisation logistique ?
7. Établir et suivre des tableaux de bord synthétiques et extensifs : Quels indicateurs financiers et budgétaires conviennent à une approche logistique transversale ?
8. Intégrer la dimension sociale : Comment les partenaires sociaux peuvent-ils contribuer à l'optimisation logistique ?
9. Adapter les instruments de mesure du taux de service : Comment évaluer la satisfaction des clients dans une logique transversale ?
10. Pratiquer un benchmarking¹⁷ systématique : Comment les problématiques logistiques sont-elles appréhendées dans d'autres contextes ?

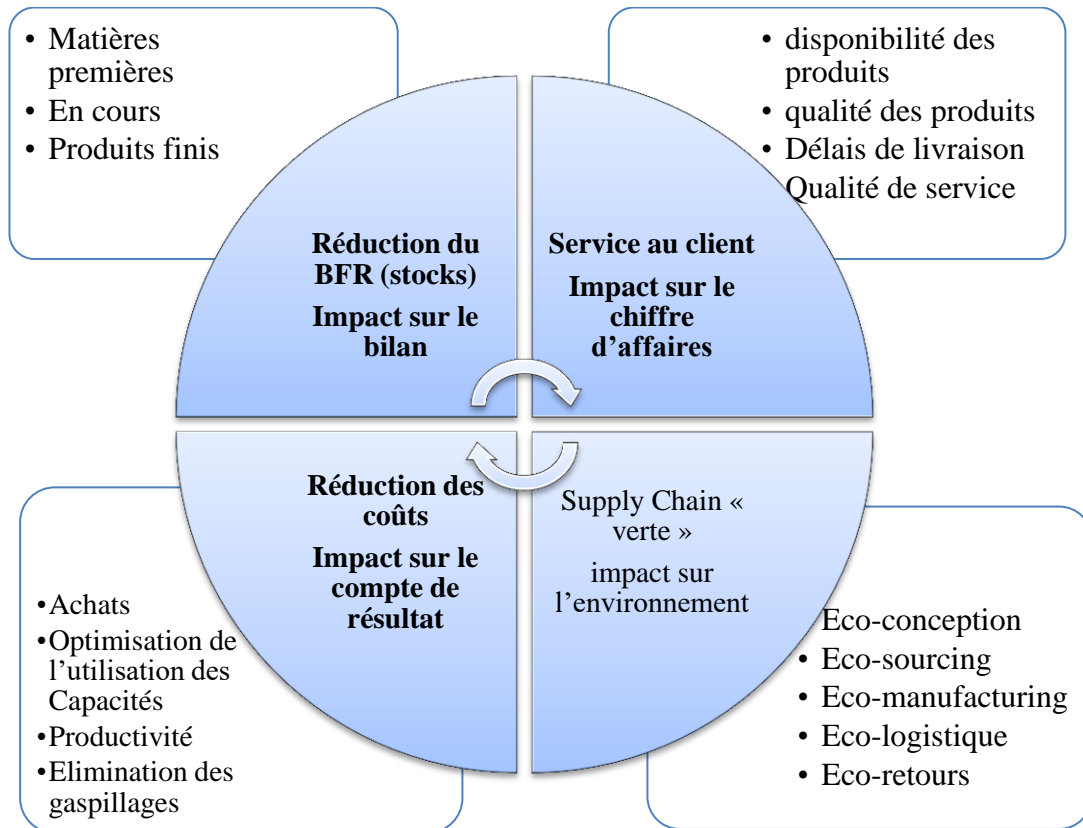
¹⁶ LE GOLF (J) et BENSEBAA (F) : Mesurer la performance de la fonction logistique, édition d'organisation, Paris, 2009, P. 86-87.

¹⁷ Le Benchmarking, une démarche d'observation et d'analyse des pratiques marketing utilisées et des performances atteintes par d'autres entreprises

1.2.4. Les missions de la fonction supply chain :

Les missions de cette fonction sont résumées dans le schéma suivant :

Figure 1 : Les missions de la fonction Supply Chain



Source : BAGLIN et alii : Management Industriel et Logistique, 6ème édition, Economica, 2013, P.10.

Le service au client :

- Afin de constituer un avantage compétitif, la supply chain doit organiser les flux de matières et composants en assurant la qualité des produits jusqu'à leur point de consommation et en respectant le délai de livraison.

- L'entreprise doit assurer une bonne qualité de service dans toutes ses relations avec ses clients (facturation sans erreur, documentation claire, service après-vente, etc.).

La réduction du besoin en fonds de roulement :

- La fonction *supply chain* est particulièrement concernée par le montant des stocks, dont sa présence est souvent le moyen le plus simple pour éviter les ruptures de stocks.

La réduction des coûts :

- La réduction des coûts de production et de transport est un objectif majeur de la supply chain pour assurer la rentabilité de l'entreprise. Donc elle doit, maîtriser les coûts d'achat de matières et composants qui entrent dans la fabrication des produits et ce qui présente souvent la majeure partie du coût de revient des produits fabriqués, ainsi l'optimiser l'utilisation des capacités de production et de transport et éliminer les gaspillages.

Une supply chain verte :

Ceux sont naturellement les activités opérationnelles de transformation et de transports qui ont le plus fort impact écologique. Pour diminuer les émissions de carbone et de gaz à effet de serre, on s'attachera à trouver des solutions innovantes sur chaque segment de la chaîne logistique :

- Au niveau de la conception des produits (*Eco-conception*), en prévoyant dès l'origine les modes de fabrication et de transport ainsi que les possibilités de recyclage.
- Au niveau des achats (*Eco-sourcing*), par la sélection de fournisseurs respectueux de l'environnement, par choix de fournisseurs proches pour minimiser le transport.
- Au niveau de fabrication (*Eco-manufacturing*), par la mise en œuvre de procédés de récupération d'énergie et de chaleur, de traitement des effluents et des déchets, etc.
- Au niveau de la distribution (*Eco-logistique*) par le choix de modes de transport plus « propres » (bateaux, péniches, camions électrique,...).¹⁸

¹⁸ BAGLIN (G) et alii, op.cit., P.12.

Section 02 : Types et activités logistiques

Après avoir défini la logistique et tracé ses objectifs, nous aborderons ses types ainsi que ses activités.

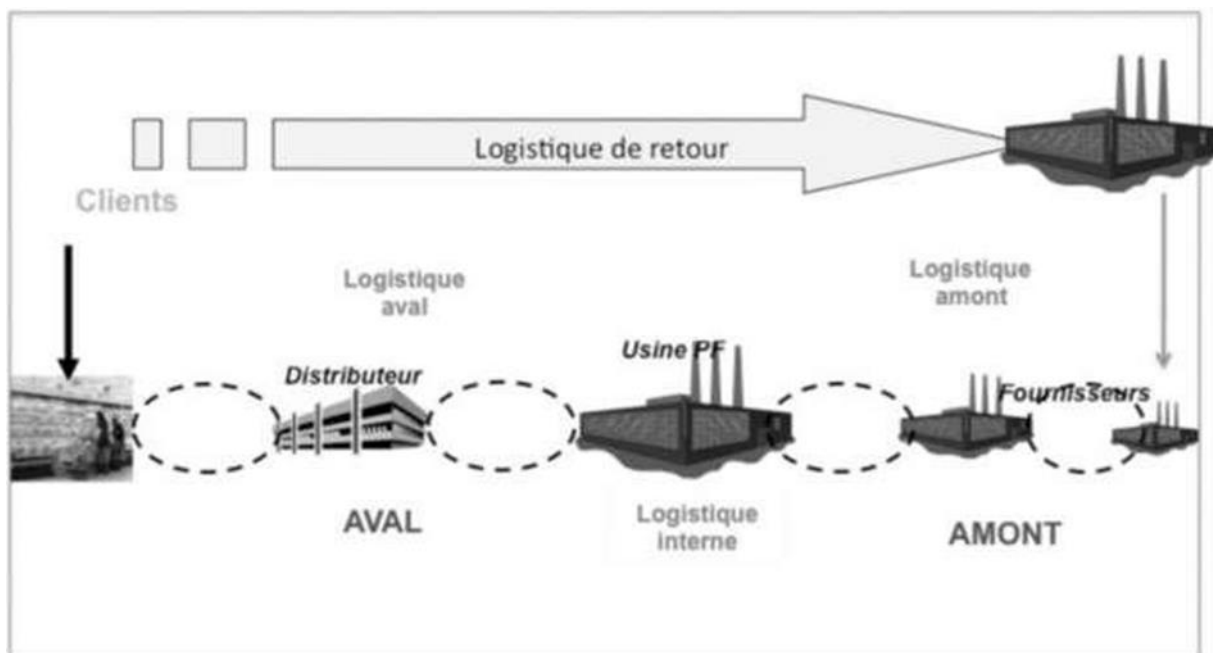
2.1. Les types de la logistique (Segmentation de la logistique)¹⁹ :

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

Schématiquement, nous pouvons identifier quatre types de logistiques qui sont liés au processus de réponse, à une demande client, ainsi qu'au traitement des produits usagés ou en fin de vie.

Il y a principalement la logistique aval (distribution), la logistique interne (gestion de production, management des opérations) et la logistique amont (approvisionnement). La gestion des produits hors d'usage ou en fin de vie est appelée logistique de retour.

Figure 2 : Les quatre grands types de la logistique



Source : DANIEL (B), FRANC (G) : « La logistique : ses métiers, ses enjeux, son avenir », Edition EMS, Paris, 2014, p55.

¹⁹ DANIEL (B), FRANC (G) : « La logistique : ses métiers, ses enjeux, son avenir », Edition EMS, Paris, 2014, p55.

Il existe donc plusieurs logistiques différentes par leur objet et leurs méthodes :²⁰

- **Une logistique d’approvisionnement** qui permet d’amener dans les usines les produits de base, composants et sous-ensembles nécessaires à la production.
- **Une logistique d’approvisionnement général** qui permet d’apporter à des entreprises de service ou des administrations les produits divers dont elles ont besoin pour leur activité (fournitures de bureau par exemple).
- **Une logistique de production** qui consiste à apporter au pied des lignes de production les matériaux et composants nécessaires à la production et à planifier la production ; cette logistique tend à absorber la gestion de production tout entière.
- **Une logistique de distribution** celle des distributeurs, qui consiste à apporter au consommateur final les produits dont il a besoin.
- **Une logistique militaire** qui vise à transporter sur un théâtre d’opération les forces et tout ce qui est nécessaire à leur mise en œuvre opérationnelle et leur soutien.
- **Une logistique de soutien**, née chez les militaires mais étendue à d’autres secteurs, aéronautique, énergie, industrie, etc., qui consiste à organiser tout ce qui est nécessaire pour maintenir en opération un système complexe, y compris à travers des activités de maintenance.
- **Une activité dite de service après-vente** assez proche de la logistique de soutien avec cette différence qu’elle est exercée dans un cadre marchand par celui qui a vendu un bien ; on utilise assez souvent l’expression « management de services » pour désigner le pilotage de cette activité.

Cette forme de logistique de soutien tend de plus en plus souvent à être exercée par des spécialistes du soutien différents du fabricant et de l’utilisateur et dits *Third Party Maintenance* ;

- **Des reverse logistics**, parfois traduites en français par « logistique à l’envers », « rétro-logistique » ou encore « logistique des retours », qui consiste à reprendre des produits dont le

²⁰ PIMOR (Y), FENDER (M) : « Logistique : distribution, production, soutien », 5eme édition, DUNOD, Paris, 2010, PP. 4.5.

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.

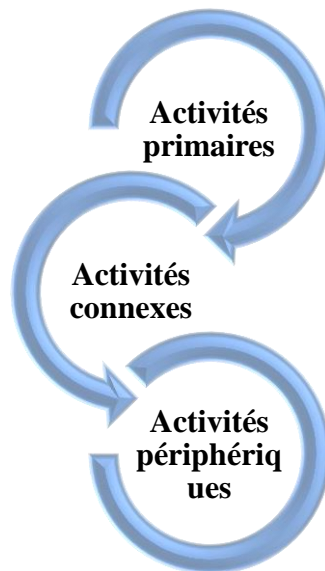
Une distinction commode est celle que l'on fait souvent entre les logistiques de flux, production et distribution d'une part, et les logistiques de soutien d'autre part. Ces deux catégories de logistique ont en effet des caractéristiques assez différentes, les premières étant plus liées aux techniques de gestion de la production et aux techniques de marketing et de ventes, les deuxièmes étant plus liées à des méthodes de maintenance et de gestion de rechanges, particulièrement développées dans le domaine militaire ou dans celui de la maintenance des équipements techniques.

Il y avait donc bien des logistiques différentes jusqu'à ce que le concept de *supply chain* ne vienne apporter une certaine unité en ce domaine.

2.2. Les activités de la logistique²¹:

Les activités de la logistique sont regroupées en trois grandes classes sous forme de cercles concentriques.

Figure 3 : La fonction logistique déclinée en trois classes d'activité



Source : DANIEL (B), FRANC (G) : op. cit. p54.

21 DANIEL (B), FRANC (G) : op. cit. p.54.63. 13

2.2.1. Les activités logistiques primaires:

Parmi le large spectre des activités logistiques certaines sont qualifiées de primaires, c'est à dire au cœur du métier que tout logisticien rencontrera probablement, tôt ou tard, dans l'exercice de ses responsabilités.

La prévision : En-dehors des cas où l'on fabrique sur commande, toutes les entreprises sont contraintes à faire des prévisions. Celles-ci sont nécessairement fausses et leur degré d'erreur va impacter considérablement la firme.

En cas de sous-estimation, l'entreprise n'est pas capable de servir ses clients dans les quantités et qualités exigées (ruptures) et, dans le cas inverse, les stocks subis mettent en péril l'équilibre financier. Exercice difficile mais déterminant.

Le planning de production / management des opérations : à partir de données prévisionnelles consolidées, la direction, notamment commerciale, établit un Plan Industriel et Commercial (PIC), Ensuite, un Programme Directeur de Production (PDP) puis, un calcul de besoins nets va être effectué afin de déterminer les ressources dont on a besoin pour satisfaire le PDP ; c'est ce que l'on appelle le Material Requirements Planning (MRP 0).

Des ordres d'achats et d'approvisionnements (externes) pour différentes fournitures et des ordres de fabrication (internes) vont ensuite être déclenchés et qui nécessiteront une organisation particulière dite ordonnancement qui consiste à programmer l'activité de production de manière journalière.

Le planning de distribution (appelée aussi logistique aval) : il faut que la distribution des produits finis ou semi finis soit assurée correctement.

Cette activité consiste à alimenter le réseau de distribution, usines, dépôts, magasins des clients, des produits qu'ils ont commandés dans le délai contractualisé d'où, une bonne planification est nécessaire afin d'éviter les ruptures et les surstocks dans le réseau.

L'approvisionnement (appelé aussi logistique amont) : Il est l'interface entre les unités opérationnelles et les fournisseurs sur une zone géographique donnée. Il alimente les différents sites (usines, entrepôts, magasins) en matières premières, composants, sous-ensembles, marchandises dans le cas du commerce de détail ainsi qu'en le suivi des flux et des stocks au jour le jour.

La gestion de stock (gestionnaire de stock) : le stock est déterminant dans une entreprise. Donc il faut déterminer une politique de gestion des stocks qui consiste à répondre à deux questions centrales : quand (date) et combien (quantités) d'unités doit-on commander? Plusieurs possibilités sont évidemment envisageables.

La gestion d'entrepôt (gestionnaire d'entrepôt) : La gestion d'entrepôt suppose d'organiser de manière précise le rangement des biens stockés afin de pouvoir les identifier rapidement et de minimiser les temps de déplacement de ceux qui vont préparer les commandes (picking), leurs efforts, la surface utilisée, etc.

Le gestionnaire d'entrepôt est également en charge de la sécurité au sein de l'établissement.

Le transport (responsable transport) : le transport est d'une part, le point clef dans la structure de coût logistique d'un bien et, d'autre part, il détermine grandement l'impact environnemental du processus logistique.

Le responsable transport a la charge du choix des modes de transport ainsi que des voies utilisées. Il a pour objectif de réduire le coût unitaire transporté sous contrainte de délai, de qualité et de protection de l'environnement.

La prestation logistique : Les prestataires logistiques sont des acteurs économiques divers dont la fonction originelle était très souvent le transport pour compte d'autrui.

On distingue plusieurs générations de prestataires allant du « first party logistics au fourth party logistics (4PL) ». La différence repose sur le niveau de compétence et de responsabilité sous-traité par un donneur d'ordres au prestataire.

La gestion de la logistique de retour : cette activité spécifique correspond à plusieurs situations qu'il faut distinguer : la gestion des produits hors d'usage, des invendus et, enfin, des déchets.

Ces trois situations types nécessitent l'établissement d'un plan de retour des produits vers un point de retraitement quelconque.

Méthode et organisation (ingénieur méthode) : Le service de méthodes a pour objectif de fournir des solutions techniques et organisationnelles afin de favoriser la productivité des lignes de production, ou de l'interface entre deux entreprises qui entretiennent des relations client/fournisseur.

Dans ce cadre, l'innovation est un élément clef. Elle est souvent comprise sous l'angle technologique.

2.2.2. Les activités logistiques connexes:

Les activités logistiques connexes sont aujourd'hui totalement liées et indispensables à l'exercice de la responsabilité de la logistique.

La gestion de projet : il est courant de décloisonner le management des firmes par la gestion par projet.

L'idée centrale est de fédérer autour d'un projet transversal, un ensemble de responsables de compétences variées d'où le chef de projet a pour mission de veiller à l'animation, et à la bonne conduite de la mission notamment sur deux critères : le délai et le budget.

La logistique, fonction transversale par définition, offre de nombreuses situations de gestion par projets.

Les achats : l'acheteur est en charge de la sélection des fournisseurs puis de leur animation. Mais il y a évidemment la négociation sur les termes (prix, quantités, délais, qualités, litiges, sanctions, etc.) du contrat cadre.

Il est évident par ailleurs que les pratiques de négociations sont fonction du type de produit acheté.

Par exemple, lorsqu'un grand distributeur négocie des marchandises avec un fournisseur la dimension prix est déterminante. Même si, évidemment, d'autres aspects sont considérés comme les modalités du pilotage du flux, qui constituent une part sensible du prix de vente.

Le soutien logistique : il vise très en amont à influencer la conception des systèmes pour assumer leur meilleure disponibilité opérationnelle qui est fonction des temps de maintenance et du niveau de fiabilité.

La gestion des fournisseurs et du stock disponible sur le cycle de vie du bien (long), en réduisant le coût global de possession, constitue donc un équilibre à trouver.

Aussi, les systèmes complexes nécessitent également la gestion d'une documentation technique très importante.

La gestion de la qualité : aujourd'hui, la qualité est devenue une activité stratégique pour les entreprises car elle touche tous les processus qui génèrent de la valeur aux clients.

Le management de la qualité ne se borne pas au contrôle mais s'étend à une démarche davantage proactive comme l'amélioration continue qui vise, par différents outils, à mobiliser l'ensemble de l'entreprise vers le progrès permanent.

Le logisticien doit être un homme de qualité dans tous les sens du terme.

La gestion des relations fournisseurs : La fiabilité du modèle économique dépend étroitement de la relation construite avec les fournisseurs.

La sélection, le suivi et le contrôle, mais également l'incitation à faire toujours mieux constituent une activité à part entière. Donc une bonne gestion des relations fournisseurs, est un traitement de plusieurs problèmes logistiques.

La gestion des systèmes d'information : les outils de l'information et de la communication permettent aujourd'hui d'accélérer le transfert d'information pour une meilleure adéquation au réel, d'améliorer la fiabilisation des données échangées, et d'accroître l'efficacité des processus en permettant à chaque agent de posséder l'information nécessaire, le plus rapidement possible, pour la réalisation de sa responsabilité.

Le contrôle de gestion : Le contrôle de gestion cherche à mesurer les niveaux de performance de l'entreprise à différents instants et lieux de son fonctionnement.

Le logisticien n'est pas un contrôleur de gestion, mais il est nécessaire pour lui de maîtriser les notions principales de cette discipline afin de s'insérer pleinement et facilement dans le plan stratégique de l'entreprise.

La gestion financière : la santé d'une entreprise repose sur deux grands équilibres financiers:

- la rentabilité : la capacité à créer de la richesse (produits moins charges).
- la solvabilité : l'aptitude à honorer les dettes exigibles (gestion de trésorerie).

Dans tous les cas, le logisticien prend des décisions qui vont impacter ces deux dimensions. Donc, la logistique est au service de l'équilibre financier.

2.2.3. Les activités logistiques périphériques:

Les activités périphériques sont des activités qui permettent indirectement l'exécution ou la promotion de la fonction logistique.

L'enseignement : la logistique d'entreprise et le supply chain management ont connu ces vingt dernières années un essor important.

De nombreuses formations se sont développées pour former les professionnels de demain.

L'assurance et le service juridique : la multiplication des contrats de sous-traitance, des contrats de partenariats producteurs-distributeurs, la complexité de l'organisation des transports internationaux, et les problèmes liés aux assurances des marchandises, nécessitent l'intervention de spécialistes, de formation juridique, pour garantir le bon déroulement des chaînes logistiques globales et internationales.

Le conseil : Les entreprises font très souvent appel à des experts qui apportent un regard neuf et objectif sur la situation de l'entreprise en exploitant une expérience et une maîtrise technique afin d'aider et de conseiller les firmes dans leurs arbitrages. Ils permettent souvent la mise en oeuvre de solutions (techniques, processuelles, etc.) nouvelles.

Communication : avec l'essor du e-business, où la composante logistique joue un rôle prépondérant, il est nécessaire d'employer des personnes capables d'analyser, d'innover et de communiquer efficacement.

Tous les distributeurs aujourd'hui sont en effet contraints de développer un service de vente à distance qui suppose la mise en forme d'une offre virtuelle où la communication joue un rôle crucial.

Section 03: La gestion des flux logistique

La logistique est l'art de gérer les flux au meilleur coût, ces flux, peuvent se définir comme l'acheminement de l'ensemble des informations, des biens physiques ainsi que les mouvements financiers dans une entité ou un processus intégrant totalement ou partiellement l'amont, l'interne et l'aval.

L'optimisation de la chaîne logistique s'opère à travers la mise en œuvre d'actions spécifiques qui se situent à différents niveaux du fonctionnement des entreprises: La prévision des volumes de vente afin d'anticiper le volume d'activité de l'entreprise pour lui permettre d'adapter ses ressources à toute évolution de l'activité ; La synchronisation des informations et des modes opératoires entre les différentes fonctions de l'entreprise (production, administratif, distribution, commercial...) impliqués dans le déroulement de la chaîne logistique ; Et enfin l'amélioration de l'intégration des activités logistiques proprement dites, à savoir les activités de préparation des commandes, d'entreposage et de transport.

3.1. La gestion des flux physique :

Dans le but de mieux gérer et organiser ces flux, le gestionnaire doit maîtriser les opérations suivantes : les prévisions des besoins, transport, la gestion des entrepôts ainsi que la gestion des stocks qu'on va l'aborder dans le deuxième chapitre.

3.1.1. Prévision des besoins de l'entreprise :

La prévision est le point de départ nécessaire de l'action logistique, selon BRUEL²²:

Dans un premier temps, il faut commencer par comprendre le besoin en informations et par identifier la structure globale des prévisions à réaliser. Il est ainsi nécessaire d'identifier les éléments suivants : l'horizon de prévision requis, la période élémentaire de la prévision, et le degré de détail ou d'agrégation de la prévision.

✓ Horizon de prévision requis :

Le manager supply chain doit disposer simultanément de prévisions portant sur différents horizons, correspondant à des types de décision spécifiques, en ce qui concerne les types

²² BRUEL (O) et alii : Management des achats décisions stratégiques, structurelles et opérationnelles ; 2^e édition, Economica, Paris, 2014, P.252-253.

d'approvisionnement en amont. En résumé, trois horizons de prévision et de planification principaux coexistent.

Les prévisions à long terme (de quelques mois à quelques années) servent à réaliser l'ajustement de la capacité globale (industrielle et de stockage) de l'entreprise à la demande future.

Les prévisions à moyen terme (de quelques semaines à quelques mois) sont nécessaires pour définir un programme d'approvisionnement, de production et de distribution. A cet horizon, il est possible de recourir à des ajustements intermédiaires de nature tactique (flexibilité des horaires, heures supplémentaires, sous-traitance, etc.)

Les prévisions à court terme (de quelques heures à quelques semaines) commandent plutôt l'activité opérationnelle : approvisionnement des achats directs, préparation des commandes, ordonnancement des ressources logistiques et industrielles...elles peuvent conduire à des ajustements mineurs en capacité.

✓ **Période élémentaire de la prévision :**

Une deuxième caractéristique à identifier est la période élémentaire de la prévision, soit l'unité de temps selon laquelle l'horizon de prévision est découpé. Selon les situations, il y a besoin d'une prévision par heure, par semaine, ou par mois ou trimestre..

✓ **Degré d'agrégation de la prévision:**

Le choix de degré d'agrégation dépend de l'utilisation de ces prévisions : en fonction des décisions à prendre, a-t-on besoin d'une prévision par familles d'articles ou au contraire par référence élémentaire (pour paramétrer le processus de gestion de stock de cet article) ²³.

De plus, l'agrégation de demande est susceptible de conduire à une réduction de l'erreur de prévision agrégée, par un phénomène de compensation des aléas, sous la condition que les demandes aient des évolutions comparables.

²³ BAGLIN (G) et alii : OP.cit., P.248.

✓ **Choix de la méthodologie de prévision :**

Une fois enregistrées et connues les données sur lesquelles s'appuyer pour estimer les consommations ou demandes futures, il reste à choisir la manière de calculer les prévisions à partir de ces données, autrement dit la méthodologie de prévision. Deux grandes familles de méthodes coexistent, appelées approches qualitatives et approches quantitatives.²⁴

Celles qui sont plutôt qualitatives, sont fondées sur l'expérience, l'intuition et le jugement, et celles qui sont plutôt quantitatives faisant systématiquement appel à l'outil statistique.

3.1.2. Le transport:

Un produit fini passe par des étapes successives d'achat et d'approvisionnement, de production et de distribution finale afin d'être livré au client. Le transport apparaît comme un maillon indispensable de la chaîne logistique qui assure la liaison entre ces étapes.

3.1.2.1. Les modes de transports :

Le transport de marchandises s'effectue à travers les principaux modes de transport suivant : transport maritime, routier, ferroviaire, aérien, fluvial.

Transport maritime : Le transport maritime est le mode le plus économique pour les transports de marchandises à gros volume sur de longue distance. il offre des avantages de sûretés, de fiabilité et de moindre pollution.

Transport routier : Le transport routier dispose d'une grande mobilité qui le rend approprié pour l'acheminement par charge unitaires. Sa grande souplesse en fait un moyen bien adapté à l'exigence du juste à temps qui impose de livrer par petites quantités au moment opportun.²⁵

Transport ferroviaire : Le transport ferroviaire est plutôt choisi pour les longues distances et des chargements massifs et réguliers. la rapidité d'acheminement par train complet reste la première caractéristique du rail. Sa fiabilité lui vaut d'être préférée, voire imposé le législateur, pour le transport des produits dangereux.

Transport aérien : C'est un mode de transport généralement employé pour le transport de marchandises dont la valeur est élevée (matériel informatique, médical, pièce de

²⁴ BRUEL (O) et AL : OP.cit., P.255.

²⁵ SOHIER (J) et SOHIER (D) : *logistique*, 7^e édition, Vuibert, Paris, 2013, P.50.

maintenance...). Ainsi il a pris de l'importance pour les acheminements présentant un caractère d'urgence et de grande sécurité quant à la date de mise à disposition.

Transport fluvial : C'est un mode de transport de marchandises qui emploie le réseau des canaux, de fleuves, de voies et des rivières navigables du territoire national. Ce mode de transport est peu coûteux adapté aux marchandises volumineuses.

- Choix du mode de transport :

Les décisions que l'on doit prendre à propos du transport de ses marchandises sont conditionnées par un certain nombre de facteurs dont les principaux sont les suivants²⁶ :

- ✓ Les quantités transportées ;
- ✓ La nature et les caractéristiques physiques des marchandises ;
- ✓ La valeur des marchandises ;
- ✓ La densité des marchandises (rapport poids/ volume) ;
- ✓ Les exigences des clients en matière de délai ;
- ✓ La répartition géographique des clients (distance, concentration) ;
- ✓ Le temps de transport ;
- ✓ La fiabilité (variabilité du temps)
- ✓ Le coût total (ensemble des coûts induits).

Tous ces facteurs doivent être pris en compte lors de la définition de la structure des réseaux d'approvisionnement et de distribution et de la politique transport.

3.1.2.2. La relation entre le transport et les incoterms :

Avant toute transaction de commerce international, l'acheteur et le vendeur doivent se mettre d'accord sur l'acheminement de la marchandise en fixant les modalités de prise en charge des frais, des assurances et des risques liés à cette transaction. C'est ainsi qu'il a été mis en place une solution internationale représentée par une série de directives universelles appelée « INCOTERMS » afin d'harmoniser les pratiques commerciales internationales et réduire au minimum les risques de litiges et d'éviter les différends éventuels.

²⁶ BAGLIN (G) et AL : OP.cit., P.474.

Les Incoterms précisent les obligations incombant au vendeur et à l'acheteur en ce qui concerne : la livraison, le transfert des risques, le chargement et le déchargement des marchandises, l'accomplissement des formalités douanières export et import, le paiement des droits et taxes, la conclusion des contrats de transport, la présentation des documents de transport.

Le tableau suivant nous présente les onze termes :

Tableau 1 : Les onze Incoterms – CCI 2010

Incoterms	Signification	Sigle	Transfert de risque
Pour tous les modes de transport			
Ex Works	à l'usine	EXW	A l'usine (vente Départ)
Free Carrier	Franco transporteur... (point désigné)	FCA	En tout lieu convenu dans la zone de pré-acheminement (vente départ)
Cost Paid To...	Fret, port payé jusqu'à (lieu convenu dans le pays de destination)	CPT	A la remise de la marchandise au 1 ^{er} transporteur dans les locaux de vendeur (vente départ)
Cost Insurance Paid To	Fret, port payé, assurance comprise jusqu'à (lieu convenu dans le pays de destination)	CI P	A la remise de la marchandise au 1 ^{er} transporteur dans les locaux de vendeur (vente départ)
Delivered at Terminal	Rendu déchargé au terminal ou autre destination convenu	DAT	Au terminal de destination convenu

Delivered at Place	Mises à disposition de l'acheteur sur le moyen de transport d'approche, prêt pour le déchargement au lieu de destination convenu	DA P	Lieu de destination (vente arrivée)
Delivered Duty Paid	Revenu, droits acquittés	DDP	au lieu convenu dans la zone de post-acheminement, droits de douane acquittés (vente arrivée)
Pour les modes de transport maritimes et fluviaux			
Free Along Side Ship	Franco le long de navire (port de départ)	FAS	A quai, le long du navire (vente Départ)
Free On Board	Franco à bord (port de départ)	FOB	Lorsque la marchandise a franchi le bastingage du navire au port d'embarquement (Vente Départ)
Cost and Freight	Coût et Fret (port d'arrivée)	CFR	Lorsque la marchandise a franchi le bastingage du navire au port d'embarquement (Vente Départ)
Cost Insurance Freight	Coût Assurance Fret (port d'arrivée)	CIF	Lorsque la marchandise a franchi le bastingage du navire au port d'embarquement (Vente Départ)

Source : BAGLIN (G) et alii : *Management Industriel et Logistique*, 6ème édition, Economica, 2013, P.471.

➤ **Les principales caractéristiques des termes :**

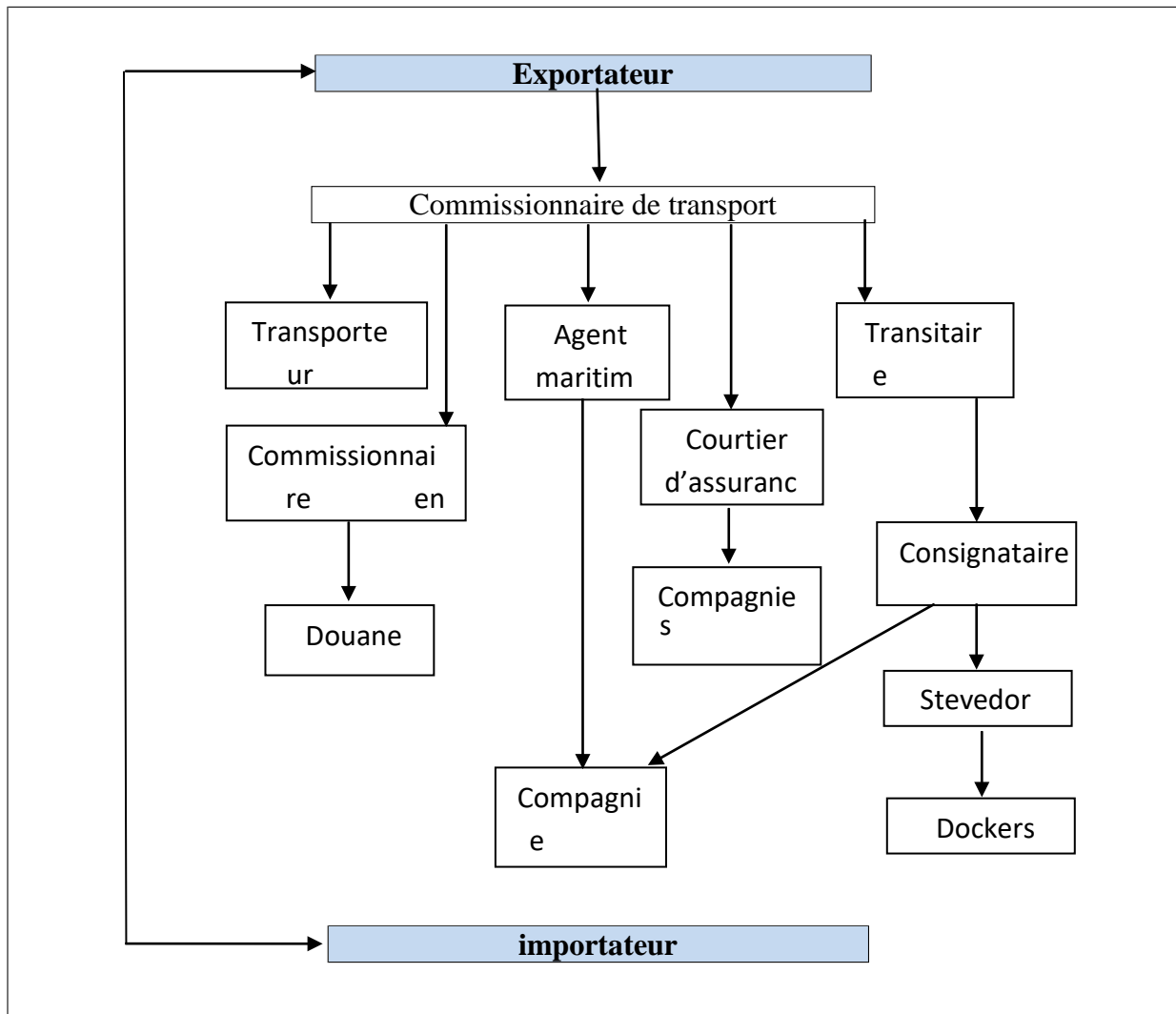
- ✓ Ils définissent les transferts de frais et de risques, c'est-à-dire les dépenses à la charge du vendeur et celles à la charge de l'acheteur ainsi que le moment à partir duquel le risque incombe à l'une ou l'autre des parties.
- ✓ Ils précisent également la nature des documents à établir et qui procéder à leur établissement.
- ✓ Leur emploi reste facultatif mais devient de plus en plus fréquent, les exportateurs et les importateurs ayant tout intérêt à utiliser des termes clairement définis et reconnus partout dans le monde.
- ✓ Ils concernent uniquement le vendeur et l'acheteur, bien qu'ils fassent référence à des

contrats négociés avec d'autres sociétés (transporteurs, transitaires, etc.).²⁷

3.1.2.3. Les intervenants du transport international :

Dans le cas du commerce international, les principaux intervenants de la chaîne logistique sont présentés dans le schéma suivant :²⁸

Figure 4 : Les intervenants du commerce international



Source : BAGLIN(G) et alii : *Management Industriel et Logistique*, 6ème édition, Economica, 2013, P. 469

²⁷ BAGLIN (G) et alii : OP.cit., P.471

²⁸ Ibid.,p.469-470.

- **Le commissionnaire de transport :** Le commissionnaire apparaît avant tout comme un organisateur de la chaîne logistique : il choisit l'itinéraire, le mode de transport, le transporteur, contrôle la bonne exécution des opérations et accomplit les formalités réglementaires. Sa responsabilité s'étend à l'ensemble des opérations de transport.
- **Le transitaire :** Le transitaire se charge des opérations physiques et administratives permettant d'assurer la liaison entre deux modes de transport. On le trouve donc principalement dans les ports, les aéroports et aux frontières terrestres.
- **Le commissionnaire en douane :** Le commissionnaire en douane possède un agrément en douane, ce qui lui permet d'accomplir les formalités douanières pour compte d'autrui. Il déclare les marchandises en son nom et est personnellement responsable, vis-à-vis de la douane, des droits et des taxes ainsi que des infractions. Son utilisation ne présente pas un caractère obligatoire, l'importateur (ou l'exportateur) pouvant déclarer lui-même ses produits.
- **L'agent maritime/ le consignataire :** L'agent maritime prospecte le marché, trouve le fret, négocie les contrats, signe les documents (le connaissement maritime) et encaisse le fret pour le compte de l'armateur. Le consignataire représente un ou plusieurs armateurs dans un port donné et son rôle se limite à la réception technique du navire (remorquage, manutentions, ravitaillement, etc.).
- **Le stevedore ou aconier :** Ces sociétés se chargent des opérations de chargement et déchargement des marchandises dans les ports. L'importateur (ou l'exportateur) peut choisir entre deux possibilités : il contacte un commissionnaire qui se chargera de tout ou il intervient dans tout ou partie du processus en espérant obtenir des tarifs plus intéressants.

3.1.3. L'entreposage :

L'entreposage est le fait d'entreposer des marchandises en grande quantité dans un entrepôt. Il joue un rôle primordial dans le bon fonctionnement de la chaîne logistique globale.

L'étude de l'entreposage et des entrepôts consiste à analyser, comprendre, maîtriser et gérer les produits, leur acheminement et les lieux physiques de stockage. On distingue 3 types d'entrepôts :²⁹

- Les entrepôts de distribution qui se chargent des flux de produits venant de différents fournisseurs pour être livrés à des clients.
- Les entrepôts de production qui gère le stockage des matières premières, des produits semi-finis et des produits finis.
- Les entrepôts communs à plusieurs clients (fournisseurs, producteurs, distributeurs).

3.1.3.1. Opérations d'entreposage :

Les trois fonctions de base de l'entreposage sont :³⁰

- **Le mouvement** est subdivisé en quatre activités : déchargement, mise en rayons, préparation des commandes et expédition.
- **Le stockage** est soit temporaire, soit semi-permanent : le stockage temporaire tient compte de la variabilité de la demande et des délais de réapprovisionnement; Le stockage semi- permanent quant à lui est le stock moyen gardé dans les entrepôts.
- **Le transfert d'informations** a lieu simultanément avec les fonctions de mouvement et de stockage. Ces informations regroupent les niveaux des stocks, les niveaux de flux des divers produits passant par l'entrepôt, les expéditions entrantes et sortantes, les informations sur l'utilisation de l'espace de stockage, les données relatives aux clients et au personnel.

3.1.3.2. Etapes d'entreposage :

Le flux des articles dans l'entrepôt peut être divisé en plusieurs étapes (ou processus) distinctes :³¹

- **La phase de réception** est la première étape du flux du produit dans l'entrepôt. Les produits sont contrôlés ou transformés et attendant d'être acheminés dans la prochaine étape du processus. En résumé, dès leur arrivée, il y a :
 - ✓ Le déchargement du moyen de transport utilisé en utilisant le moyen de manutention adapté.

²⁹ AMODEO (L) et YALAOUI (F) : *logistique interne : Entreposage et manutention*, édition ellipses, Paris, 2005, P.8.

³⁰ SAMII (A-K) : *Op.Cit.*, P.144-145.

³¹ AMODEO (L) et YALAOUI (F) : *Op.cit.*, P.9.

- ✓ Le contrôle de la quantité des produits reçus et de leur qualité. Des procédures de réclamations ou de blocage sont déclenchées en cas de non-conformité.
- **La phase de stockage** où les articles sont entreposés à des emplacements dédiés. La zone de stockage peut être décomposée en deux parties : la réserve où les produits sont stockés de manière économique et le magasin où ils sont placés pour être prélevés simplement par un préparateur de commande.
- **La phase de transfert** (manutention) des produits de la réserve au magasin est appelée remplissage. Le prélèvement consiste à récupérer des articles des stocks. Ces articles peuvent être transportés au processus de sortie/ consolidation.
- **La phase d'enregistrement** et de protection des produits dans les entrepôts sont fondamentales pour une bonne gestion du système de stockage.
- **La phase d'expédition**, qui en fonction de la place de l'entrepôt par rapport à la durée de vie du produit stocké, occupe une place importante. Elle passe par :
 - ✓ La préparation des produits en fonction des commandes clients ou des besoins internes.
 - ✓ Le contrôle de sortie et l'emballage pour les besoins commerciaux, de protection et de sécurité.
 - ✓ La manutention et le chargement des moyens de transport et d'expéditions sont à ce stade du processus d'enlèvement des produits (picking) dans les zones de préparation des commandes.

3.1.3.3. Les ressources d'entreposage :

Il faut distinguer trois catégories : le personnel, le bâtiment et les équipements :³²

- **Le personnel** : le travail du personnel est régi par une série de règles et de protocoles comme pour tout métier.
- **Le bâtiment** : les bâtiments comptent parmi les ressources fondamentales de tout système d'entreposage. Il est conditionné par différents paramètres dont le terrain, la position géographique, les accès. Les caractéristiques de base pour le choix d'un

³² AMODEO (L) et YALAOUI (F) : Op.cit., P.10.

terrain sont la superficie, les propriétés géophysiques, le prix, la proximité d'un réseau routier, d'un aéroport, d'une voie ferrée...

- **Les équipements** : ils peuvent être distingués par les types de ressources. Nous retrouvons :
 - ✓ L'unité de stockage dans laquelle les produits peuvent être entreposés (palettes, boîtes en carton ou en plastique).
 - ✓ Le système de stockage qui se compose de plusieurs sous système dans lesquels sont placés différents types de produits.

3.1.3.4. Rôles de l'entreposage :

L'objectif de l'entrepôt est d'assurer le meilleur service possible en livrant en temps et en heures les produits demandés par les clients. Pour cela, des infrastructures, des moyens techniques et humains sont mis en place. Son existence se justifie par de nombreuses raisons :

- Besoin de se protéger contre les aléas (arrêts de fabrication),
- Réduction du délai de livraison,
- Regroupement de produits en provenance de fournisseurs différents.

3.2. La gestion des flux d'informations :

Une logistique performante repose sur l'organisation de flux d'information permettant de réguler d'aval en amont les flux physiques de marchandises. Pour que la coordination des opérations commerciales et industrielles puisse s'effectuer à la bonne date par rapport à la demande exprimée, l'entreprise doit maîtriser les systèmes d'information en lien direct avec les réseaux de circulation physique des marchandises. Cela suppose donc de nombreux échanges d'informations, en interne, mais également avec les prestataires logistiques, afin de mieux suivre l'exécution des opérations physiques.³³

3.2.1. L'information logistique :

L'information logistique joue un rôle souvent fondamental dans la satisfaction du client. Cette information contribue donc au service attendu. Plusieurs caractéristiques sont attachées à la définition de la composante de ce service :³⁴

- Le mode de passation des informations et principalement des commandes. La diversité des solutions proposées, si elle complique la saisie, n'en permet pas moins

³³ DAILLY (M-D) : *logistique et transport international de marchandises*, 1^{re} édition, l'HARMATTAN, Paris, 2013, P.266.

³⁴ DORNIER (P-P) et FENDER (M) : *la logistique globale enjeux-principes-exemples*, édition d'organisation, 2001, P.106.

de mieux garantir la bonne comptabilité de l'une d'entre elles avec la mode le mieux adapté à chaque client. Ainsi faut-il prévoir, des échanges par EDI (Echange de données informatisés), ou par internet, fax, téléphone, courrier, minitel, via des représentants... ;

- La disponibilité de l'information sur le statut d'une commande en préparation ou en livraison est susceptible de répondre à des besoins spécifiques de contrôle et de sécurisation de certains clients ;
- Le traitement des litiges est enfin un point sensible pour lequel une information précise et rapide évite de nombreuses complications et des effets en chaîne.

3.2.2. La passation de commande :

3.2.2.1. Le cycle de commande :

La qualité et la rapidité des flux d'informations ont un impact direct sur l'efficacité de toute l'entreprise. C'est un domaine dans lequel il existe un grand potentiel d'amélioration des performances. Le cycle de commande correspond au temps écoulé à partir de la passation de la commande par le client jusqu'au moment où il prend livraison complète du produit.

Un cycle topique comporte six composants : ³⁵

- ✓ Préparation de la commande,
- ✓ Réception et enregistrement de la commande,
- ✓ Processus de préparation,
- ✓ Entreposage,
- ✓ Manutention et emballage,
- ✓ Transport de la commande,
- ✓ Livraison et déchargement entre les mains du client.

3.2.2.2. Le processus de mise en route de la commande :

Traditionnellement, les clients passaient un bon de commande au vendeur qui le transmettait à l'entreprise. Ensuite est intervenue la technique de commande par téléphone/télex/fax, transmise sans intermédiaire au sein même de l'entreprise; vient ensuite la possibilité de travailler en temps réel, de l'ordinateur du client à celui de l'entreprise, un représentant du service clientèle étant chargé de contrôler la faisabilité de la commande , d'organiser les

³⁵ SAMII (A-K), Op.cit., P.190-191

substitutions éventuellement possibles ou de fournir des dates de livraison alternatives, tout cela en temps réel, alors même que la communication avec le client est toujours en cours. Des méthodes électroniques telles que les réseaux informatiques sont devenues tellement courantes qu'il est encore possible d'augmenter la vitesse et l'exactitude de la transmission des données.

Généralement, ces formes plus rapides de passation et de transmission de commandes sont plus coûteuses en raison de l'investissement nécessaire mais elles offrent l'avantage que le système logistique n'est mis en action qu'à partir du moment où une commande effective entre dans le système. Ce qui réduit considérablement les stocks tout le long de la chaîne de valeur physique. Généralement le temps gagné par la rapidité des transmissions permettra de diminuer le cycle total du client et de réduire les stocks des intermédiaires dans les réseaux de distribution. Le véritable arbitrage se situe donc principalement entre coût intrinsèque des stocks et coûts de communication du système informatisé de commande.³⁶

3.2.2.3. Itinéraire d'une commande :

Pour étudier les systèmes de passation de commande, il est vital de comprendre les flux d'information avec le client.

Lors de la passation de commande, le système vérifie dès son entrée :

- La disponibilité en stock des quantités commandées.
- La fiabilité du client.
- Les délais possibles.

Ensuite, l'inventaire est remis à jour et les informations de la commande enregistrées pour compléter les statistiques de l'entreprise et améliorer son outil de prévision.

L'information parvient simultanément à la comptabilité pour facturation, au client sous forme de confirmation, aux entrepôts pour exécution et au transporteur pour livraison. Tout cela fait l'objet d'un automatisme informatique, de sorte que le client peut à tout moment suivre à la trace l'état d'avancement de sa commande.³⁷

³⁶ SAMII (A-K), Op.cit., P.194.

³⁷ Ibid, P.194-195.

3.3. Les flux financiers :

Le flux financier constitue des flux monétaire visant à satisfaire les acteurs ayant participé au fonctionnement de la chaîne logistique. Il se décompose en quatre processus³⁸:

- Le processus payé (fournisseur),
- Le processus facturé (les produits aux clients),
- Le processus encaissé (l'argent issue de la transaction du flux physique),
- Le processus budgété (prévoir des variations et le niveau du flux financier).

Le flux financier circule en sens inverse du flux physique mais de manière complètement désordonnée. Ce flux est la contrepartie du flux physique.

³⁸ Logistique, <http://www.ma-logistique.ma/notions-logistiques/75-flux-financier.html>, consulté le 24/06/2017 à 22 :45h

Conclusion du premier chapitre

Depuis une vingtaine d'années, le champ d'action de la fonction logistique s'est élargi, ses missions se sont diversifiées et ses compétences ont augmenté.

La logistique représente aujourd'hui un facteur primordial dont la raison d'être est d'améliorer les performances de l'entreprise en jouant sur la circulation des flux physiques et informationnels liés à l'entreprise en interne ou externe.

La rentabilité de l'entreprise dépend ainsi en grande partie des choix stratégiques réalisés lors de l'acquisition de ces biens (matières premières/ marchandises/ services) autrement dit, la logistique amont.

La logistique des approvisionnements jouent un rôle essentiel dans le fonctionnement de l'entreprise. Nous étudierons dans le deuxième chapitre intitulé « gestion sur le processus d'approvisionnement » cette fonction et son importance pour l'atteinte des objectifs fixés.

**Chapitre II : Gestion du
processus
d'approvisionnement**

Introduction du deuxième chapitre

Après avoir présenté des généralités sur la logistique, ce chapitre fera l'objet de définir la fonction approvisionnements qui constitue un élément très important grâce à leur contribution à la rentabilité et à la compétitivité des entreprises.

La fonction achats et gestion des stocks sont les deux fonctions principales de la gestion d'approvisionnement, la performance de l'entreprise réside dans le bon fonctionnement de ces fonctions.

Pour cette raison, nous avons décomposé ce chapitre en trois sections :

La première section fera l'objet de présenter la fonction achats, en expliquant son lien avec la fonction approvisionnements, puis dans la deuxième section, on expliquera la fonction approvisionnement ainsi que son processus, et enfin dans la dernière section on abordera la gestion des stocks.

Section 01 : Présentation de la fonction achat:

Dans cette section, nous allons aborder les notions essentielles de la fonction achat, ses missions, son organisation et son processus ainsi que son lien avec la fonction approvisionnement.

1.1. Définition et organisation de la fonction achats :**1.1.1. Définition de l'achat :**

Il existe plusieurs définitions de la fonction achats, nous pouvons choisir les suivantes :

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

« C'est une opération commerciale qui consiste à un transfert entre l'acheteur et le vendeur de propriété de bien ou de service, régie par des textes législatifs ».

« L'achat désigne l'acte qui consiste à acquérir un service ou un produit moyennant une contrepartie souvent financière »³⁹

« La fonction Achats est la fonction de l'entreprise responsable de la recherche et de l'acquisition des produits, services et prestations, demandés par les utilisateurs internes, dans les meilleures conditions, de coûts, de sécurité, et de service et d'innovation tout en maîtrisant les différents risques encourus à court, moyen ou long terme »⁴⁰

« La fonction Achats est l'ensemble des dépenses externes négociables d'une entreprise, en excluant les dépenses sociales »⁴¹

« Elle constitue la fonction stratégique en amont de l'entreprise dont la mission générique principale est d'assurer au mieux la satisfaction totale des besoins actuels et futurs de l'entreprise avec un objectif et une approche de conquête des marchés fournisseurs (le tout plus souvent dans un contexte de compétition avec d'autres concurrents « à l'achat » sur ces différents marchés) ».⁴²

³⁹ PERSON (H) : Guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME/PMI, édition MAXIMA

⁴⁰ DANIEL (B), FRANC GUERIN : Op.cit, p136.

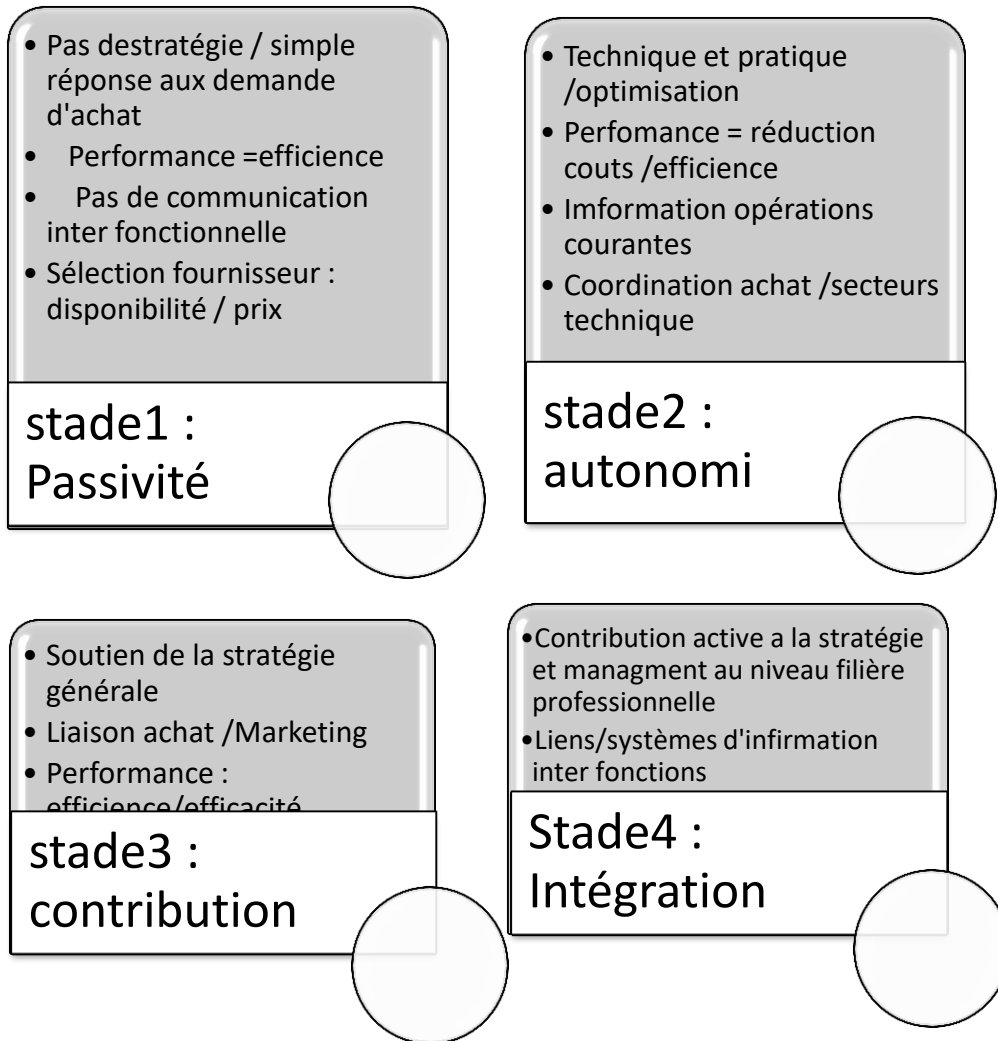
⁴¹ Bruel (O), Ménage Pascal : « Politique d'achat et gestion des approvisionnement », édition DUNOD, paris, 2014, p1.

⁴² BRUEL (O) : « management des achats décision stratégique, structurelles et opérationnelles », 2eme Edition, economica, Paris, 2014, pp 17-18.

D'après ces définitions nous constatons que la fonction achat consiste à prospecter et acheter les offres les plus avantageux, en suivant les trois critères, la bonne qualité, la bonne quantité et avec le meilleur prix.

1.1.2. Les stades de développement de la fonction achats :⁴³

Figure 5: Les typologies de la stratégie achat



Source : BRUEL, (O) : politique d'achat et gestion des approvisionnements, édition DUNOD entreprise, Paris, 1991, p5.

⁴³ BRUEL, (Olivier) : politique d'achat et gestion des approvisionnements, édition DUNOD entreprise, Paris, 1991 .P4

Dans la figure n°5, Nous distinguons quatre stades de développement principaux en matière d'achats qui traduisent les niveaux de « maturité » de la fonction dans les entreprises

STADE N°1 :

Niveau de pure exécution, basé sur le court terme, consistant à mettre à disposition les produits demandés dans les délais, en essayant seulement d'opérer une maîtrise des prix d'achat. Il n'y a pas de stratégie d'achat ; performance mesurée à partir de la disponibilité physique des produits.

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

« Disponibilité ».

STADE N°2 :

L'entreprise engage dans ce niveau une recherche d'optimisation, un processus de sélection de fournisseurs multicritère est mis en place. Un suivi de coût global d'approvisionnement est instauré. Un système de contrôle des performances est établi, axé simultanément sur l'efficience (façon de gérer ses moyens) et l'efficacité (capacité à atteindre ses objectifs). C'est une activité fondée sur l'optimisation et sur la mise en oeuvre de technique élaborée « gestion des stocks, informatisation, coordination des achat avec les services technique est bien reconnue ».

STADE N°3 :

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

A ce stade, la fonction achat, établit de nombreuses relation inter fonctionnelle, elle participe également à des actions telles que « l'analyse de la valeur et contribution à la conception des produits, mis en place d'un système d'assurances qualité ...etc.

A ce niveau il y 'a un développement d'une mercatique des achats ainsi qu'une analyse permanente des marchés amont (produit, technologie, fournisseurs), le service achat est bien

structuré doté d'acheteurs professionnels. le système d'information « achat » est intégré au système globale d'information de l'entreprise.

STADE N°4 :

La fonction achat remplit un rôle « contributif » à la stratégie générale de l'entreprise, sa préoccupation essentielle, s'expriment par le partenariat avec certains fournisseurs, est de contribuer au développement de la compétitivité de l'entrepris.

1.1.3. Critère d'achats :

Chaque opération d'achats suppose ou préalable un choix de produits et de fournisseur. Ceci résulte d'une analyse différente critères établis par le service des approvisionnements. Il convient qu'elle dégage les éléments d'une politique efficace des achats et les qualités qu'elle requiert de ses acheteurs.

Les responsables du service achat font passer en priorité la qualité des produits à acquérir en relation avec d autre élément comme : le prix et les conditions de paiement. On remarque que certain considèrent que les prix interviennent comme un élément d'arbitrage en matière d'achat, mais en réalité ils jouent un rôle secondaire dans le choix à faire lors d'une transaction d'achat.

1.1.3.1. La qualité :

La plus part du temps, la qualité intervient comme un élément dans les achats, car la qualité de ces achats influe directement sur la qualité des ventes ou de production.

Pour les entreprises industrielles, la qualité des matières première et des différents produits à acheter doit obligatoirement répondre aux exigences des services utilisateurs.

En ce qui concerne les entreprises commerciales, leur expansion économique dépend de la nature de la qualité des produits, ainsi que des articles qu'elles se proposent de vendre.

Dans ce genre de cas, la qualité d'un produit destiné à la consommation courante est l'élément déterminant de la concurrence entre les différents intervenants sur le marché du produit en question.

1.1.3.2. le prix :

Pour une matière première ou un bien de qualité égale, les prix interviennent pour fixer l'option sur le choix de l'acquisition du bien considéré. L'importance relative des prix est beaucoup plus faible sur les produits de luxe que sur des biens courants de première nécessité.

Le facteur « prix d'achat » est primordiale et décisif dans la détermination du prix de vente, puisque l'automatisation du l'usinage, fait que les achats représentent un pourcentage très élevé du chiffre d'affaires.

1.1.3.3. les délais de livraison :

Les délais de livraison peuvent être un élément d'appréciation pour démarquer un fournisseur par rapport à ses concurrents et lui permettre d'être jugé sur ses possibilités de répondre rapidement à une demande émanant d'un client en cas d'urgence.

1.1.3.4. les conditions financières :

Les services chargés des achats ou des approvisionnements se penchent sur les aspects financières, notamment les conditions financière, lorsqu'ils se trouvent face à plusieurs proposition de différentes entreprise qui sont similaires au point de vue qualité, prix et délai de livraison. À cet effet, le choix de fournisseur s'opère sur la base des conditions avantageuses que présentent les entreprises concurrentes.

Dans le cadre de la concurrence, les fournisseurs accordent certains avantages à leurs clients de manière à assurer les débouchés pour leurs produits et ceci en accordant :

- Des facilités de paiement ;
- Des crédits fournisseurs ;
- Des crédits commerciaux ;

Ce critère est intéressant pour le service achats du moment qu'il présente une garantie d'approvisionnement d'une part et facilite la constitution d'un stock sans faire appel à un financement sur les fonds propres de l'entreprise d'autre part.

1.1.4. Les critères d'un bon acheteur :

Le métier d'acheteur demande des aptitudes personnelles et intellectuelles ainsi que certaines compétences.

Les compétences peuvent s'assimiler grâce à la formation et à l'expérience, en revanche les aptitudes sont plus difficiles à acquérir, il est préférable qu'elles fassent partie de la personnalité de l'acheteur dès le départ.

1.1.4.1. les aptitudes que doit avoir l'acheteur :**➤ Aptitudes intellectuelles :****La rigueur :**

Pour chaque achat qu'il réalise, l'acheteur doit aborder avec le fournisseur toutes les modalités de l'achat pour aboutir à un accord sans équivoque qu'il devra ensuite formaliser rigoureusement.

L'organisation :

L'acheteur doit être capable d'organiser son travail et l'ensemble des informations qu'il recueille.

Les capacités d'analyse et de synthèse :

Lorsqu'il met plusieurs fournisseurs en concurrence il doit être capable d'analyser chaque offre point par point puis, grâce à son esprit de synthèse, de sélectionner l'offre la plus intéressante dans sa globalité.

➤ Aptitudes personnelles :**La sociabilité et les aptitudes à la communication :**

Le métier de l'acheteur est avant tout un métier de contact. Comme l'acheteur répond aux besoins de l'entreprise, il est en relation permanente avec les utilisateurs internes et les fournisseurs externes.

S'il n'a pas le goût des contacts humains cela sera aussi désagréable pour lui que pour ses interlocuteurs.

La curiosité et l'ouverture d'esprit :

Ces deux qualités permettent à l'acheteur de rester en état de veille afin de porter attention à toutes les innovations intervenant sur les marchés fournisseurs, susceptibles d'intéresser son entreprise.

Le goût du risque :

Chaque changement de fournisseur peut constituer un risque pour l'entreprise. Le rôle de l'acheteur est de le minimiser, mais il doit malgré tout savoir le prendre à un moment donné.

Le sens de l'essentiel :

Parmi les différentes tâches d'achats qui lui incombent, l'acheteur doit être capable d'établir des priorités, au niveau de l'ordre des tâches à accomplir mais également du temps à leurs consacrer et des moyens à mettre en œuvre.

L'esprit du travail en équipe :

L'acheteur est amené à travailler énormément avec les autres fonctions de l'entreprise, Il est donc essentiel qu'il soit prédisposé au travail en équipe.

1.1.4.2. Les compétences que doit acquérir l'acheteur :

L'acheteur doit acquérir des compétences dans les domaines très variés :

- Connaissances techniques générales des produits qu'il achète ;
- Maîtrise des méthodes et techniques d'achat ;
- Connaissance des marchés fournisseurs ;
- Compétence linguistiques : la pratique de l'anglais est plus en plus souvent nécessaires, car l'acheteur doit pouvoir être en mesure de rentrer en contact avec des fournisseurs étrangers ;
- Notion juridiques pour être capable de rédiger des contacts d'achats ;
- Notion financières pour pouvoir comparer des offres chiffrés de façon différentes et d'évaluer l'impact financier des choix qu'il peut faire ;
- Notion de comptabilité.

1.1.5. Le rôle de la fonction achat :⁴⁴

- La fonction achat joue un rôle d'interface dans l'entreprise, Elle est le fournisseur attiré de l'entreprise c'est -à-dire qu'elle doit répondre au mieux et au plus vite aux besoins de ses clients internes(les autres services de l'entreprise).

⁴⁴ LEENDERS, FEARON et NOLLET : « la gestion des approvisionnements et des matières », P 112, Edition Gaëtan Morin, Paris-Montréal, 1998.

- Elle joue un rôle essentiel dans la recherche des différentes sources d'approvisionnement.
- Les achats doivent proposer à la production de diversifier leurs sources d'approvisionnement ou de remplacer le trop coûteux ou difficile à acquérir par des substituts valables.
- D'une façon générale le service achat engage l'entreprise vis-à-vis des frais.
- La fonction achat apporte ses connaissances économiques, juridiques et commerciales lors des négociations finales.

1.2. Organisation de la fonction achats :

L'organisation et la place de la fonction achats dans l'entreprise ont un impact majeur sur l'efficacité de la fonction. D'une part, elles reflètent l'importance que la direction accorde aux achats et d'autre part elles influencent les relations de la fonction achats avec les autres fonctions de l'entreprise.

1.2.1. Les missions de la fonction achats :

La fonction achats se doit d'assurer quatre missions essentielles pour l'entreprise. Afin de remplir ces missions, la fonction achats doit assumer des nombreuses et variées :

1.2.1.1. Satisfaire ses besoins internes grâce à des solutions externes :

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

1.2.1.2. Contribuer à son profit en améliorant sa marge par des gains sur achats :

- ✓ Recherche en permanence le meilleur rapport qualité prix ;
- ✓ Prendre en compte le coût de l'achat au-delà du prix affiché dans le choix du fournisseur ;
- ✓ Optimiser la charge de travail administratif relative aux achats en réduisant le nombre de fournisseurs et en contribuant à la standardisation des articles achetés.

1.2.1.3. Apporter une valeur ajoutée aux produits fabriqués grâce aux avantages concurrentiels que peuvent générer les matières et produits achetés :

- ✓ Prospector en permanence de nouveaux fournisseurs potentiels ;
- ✓ Anticiper sur les futurs besoins de l'entreprise ;
- ✓ Assurer une veille technologique sur les innovations des marchés fournisseurs susceptible à l'entreprise ;

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

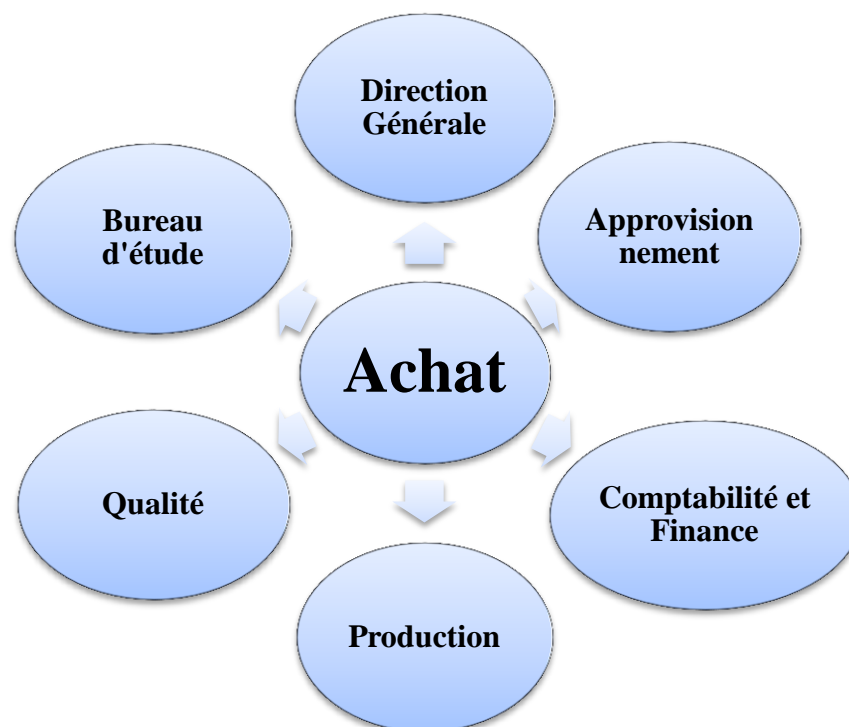
- ✓ Suivre la performance des fournisseurs ;
- ✓ Réaliser des audits des fournisseurs les plus importants.

1.2.2. La fonction achats dans l'entreprise :

La fonction achats est amenée à travailler avec beaucoup d'autre fonction de l'entreprise.

La figure suivante représente les différentes fonctions qui collaborent à l'action de l'acheteur.

Figure 6 : La relation de la fonction achats avec les autres fonctions de l'entreprise



Source : PERROTIN (R) et HEUSSCHEN (P) : *Acheter avec profit*, les éditions D'ORGANISATION, Paris, 1993, p. 21.

1.2.2.1. La fonction achats et la direction générale :

La fonction achats et la direction générale collaborent ensemble sur le plan stratégique, elles ont la charge d'élaborer une politique achat qui contribue à la réalisation de la politique générale de l'entreprise, Elles décident également ensemble des tableaux de bords qui pourront être mis en places afin de suivre l'évolution des achats et de la comparer aux objectifs fixés par le politique achat.

1.2.2.2. La fonction achats et le bureau d'études :

Le rôle de la fonction achats consiste à rechercher les sources d'approvisionnement dont l'entreprise aura besoin dans un avenir plus ou moins proche. Ainsi la fonction achats doit intervenir dès la conception des nouveaux produits, elle est donc très souvent en relation avec le bureau d'études, en effet, le bureau d'études peut prendre en compte les données du marché fournisseurs dès la conception du produit et l'adapter en fonction des contraintes et opportunités de ce marché.

1.2.2.3. La fonction achats et la production :

La production est le principal utilisateur des articles sélectionnés et négociés par l'acheteur, les deux fonctions sont donc amenées à se rencontrer même si la production est plus souvent en contact avec la fonction approvisionnement qui l'alimente. La production communique à l'acheteur, eu moment de la sélection des articles, ses exigences concernant les services que doit apporter le fournisseur en terme de :

- ✓ Délais de livraison ;
- ✓ Minimum de commande ;
- ✓ Modules de commandes ;

En plus, la fonction production, entant qu'utilisatrice, est la plus habile à évaluer le degré de satisfaction des articles achetés.

1.2.2.4. La fonction achats et la fonction approvisionnement :

La fonction achats réalise le travail qui se trouve en amont de l'approvisionnement, elle sélectionne et négocie les articles que l'entreprise sera amenée à utiliser, elle doit donc communiquer à la fonction approvisionnement toutes les informations nécessaires au passage de commandes. En retour, la fonction approvisionnement devra l'informer des relations quotidiennes avec les fournisseurs et leurs façons de travailler.

1.2.2.5. La fonction achats et la comptabilité :

Les relations entre la fonction achats et comptabilité sont administratives, elles concernent d'une part l'établissement des budgets achats et d'autre part le contrôle et le règlement des factures fournisseur, l'acheteur doit communiquer au comptable ou au contrôleur de gestion, l'ensemble des informations dont il a besoin pour l'élaboration des budgets achats, en retour celui-ci communique une copie du budget achats. La fonction achats pourra se faire assister du comptable ou du responsable financier pour l'évaluation financière de ses fournisseurs ou la décomposition de leur prix de revient.

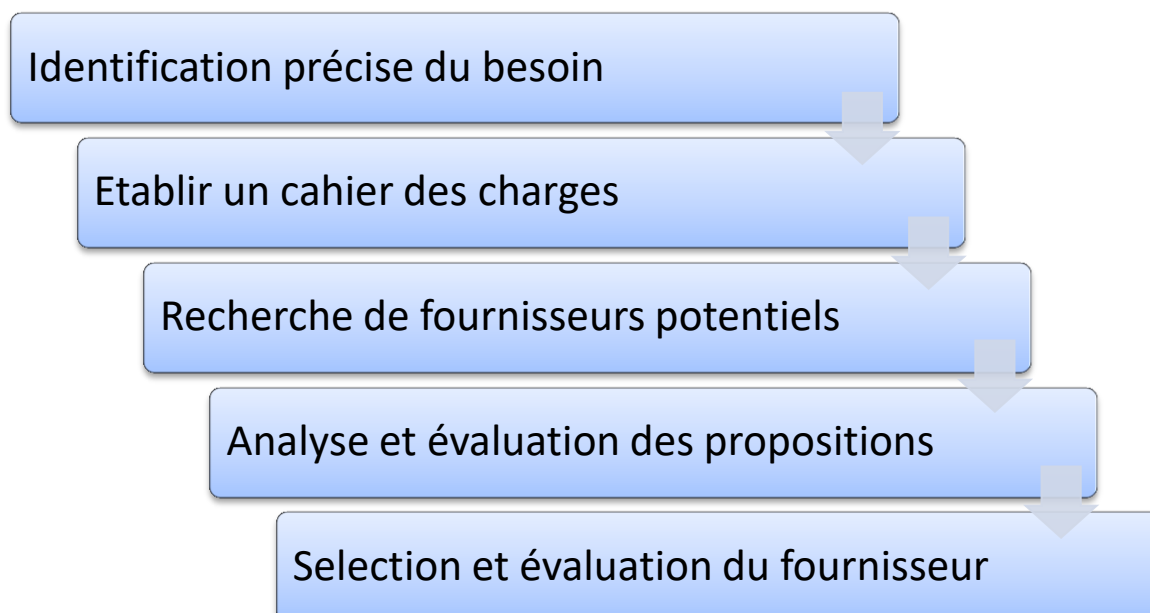
1.2.2.6. La fonction achats et la fonction qualité :

Lorsque l'entreprise dispose d'une fonction qualité, ses relations avec la fonction achats concernent le contrôle de matières achetées. L'acheteur et le responsable qualité définissent ensemble les critères de contrôle, par la suite ce dernier transmet les résultats des contrôles à l'acheteur, ils définissent également conjointement la méthode d'évaluation des fournisseurs.

1.3. Les étapes de processus d'achat :⁴⁵

La figure suivante illustre les différentes étapes de processus d'achat :

Figure 7 : Le processus d'achat :



Source : PERSON (H) : op cit, P236

⁴⁵ PERSON(H) : op cit P 300.

1.3.1. Identification précise d'achat :

Le rôle de l'acheteur à ce niveau consiste à aider le demandeur (utilisateur) de l'entreprise à définir précisément son besoin. Ceci donne lieu à une discussion en interne car l'utilisateur et l'acheteur ont les mêmes préoccupations ; mais dans un ordre différent. Pour l'acheteur la priorité est d'obtenir le meilleur prix compte tenu du niveau de qualité et du service demandé or que l'utilisateur c'est l'inverse.

1.3.2. Le cahier des charges :

Le cahier de charge est la forme la plus aboutie de l'expression du besoin puisqu'elle permet de raisonner en terme de fonction à couvrir et non pas en terme de solution.

C'est l'instrument permettant à l'acheteur de prospecter des fournisseurs, de négocier et de bâtir son contrat. C'est aussi le moyen d'évaluer le fournisseur par rapport à ces engagements.

Le cahier de charge doit se situer entre deux limites :

- ✓ Il doit être suffisamment claire et explicite pour que le besoin puisse être compris des fournisseurs sans équivoque possible.
- ✓ Il ne doit pas être trop précis au niveau technique afin que les fournisseurs puissent valoriser leurs compétences techniques en proposant des solutions nouvelles.

En effet le fournisseur est plus compétent que le client dans son métier, il peut donc proposer une réponse plus adaptée aux besoins du client.

1.3.3. Recherche de fournisseurs potentiels :

La recherche de fournisseurs susceptibles de répondre aux besoins est rendue complexe par la formation ouverte du besoin et laissé toute sa place au marketing achat.

1.3.4. Analyse et évaluation des propositions :

L'analyse et l'évaluation des propositions permettent d'intégrer ; dans la décision d'achat, tous les variables et non pas uniquement le prix. Cela suppose évidemment une réflexion préalable sur les critères d'achat que l'entreprise veut retenir contribution technique, niveau de service.... Etc.

1.3.5. Sélection et évaluation du fournisseur :

Compte tenu de ce qui précède, l'évaluation et la sélection des fournisseurs s'effectueront sur la base des critères bien spécifique. Pour l'innovation un examen approfondi des moyens en recherche et développement s'imposera.

L'appréciation d'un fournisseur passera par l'établissement d'une démarche de l'évaluation longue et lourde, mais stratégique.

Une autre conséquence de tout ce qui précède est l'élargissement du champ de décision, la négociation du prix n'est qu'un élément parmi d'autres.

Section 02 : Généralités sur l'approvisionnement

Avant d'expliquer les processus d'approvisionnement, nous allons aborder quelques notions de base sur l'approvisionnement.

2.1. Notions fondamentales sur l'approvisionnement :

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

2.1.1. Définitions :

Plusieurs définitions ont été données concernant la notion d'approvisionnement, nous avons choisi les suivantes :

*« L'approvisionnement consiste à déclencher les livraisons en fonction des besoins des clients internes (la production) et les clients externes ».*⁴⁶

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

- ✓ *Le calcul de la quantité à commander et la date à laquelle cette quantité doit être livrée ;*
- ✓ *Le passage des commandes ;*
- ✓ *Le suivi des livraisons ;*
- ✓ *La gestion des stocks ».*⁴⁷

Une autre définition incite que : *« L'approvisionnement regroupe l'ensemble des activités qui contribuent à l'acquisition des matières ou des services dont a besoin l'entreprise pour son fonctionnement. La logistique dans ce contexte intègre la détermination des quantités de commande, la recherche des sources d'approvisionnement (fabricants, fournisseurs), les achats (passation des commandes), la gestion de la base de donnée « articles », la gestion des magasins et des stocks de matières ».*⁴⁸

A travers ces définitions, nous constatons que la fonction approvisionnement est responsable de l'acquisition des biens et services nécessaires au fonctionnement de l'entreprise.

⁴⁶ DURAN (J.P) : *Les approvisionnements*, 3^e édition, GUALINO, Paris, 2003, p. 12

⁴⁷ PERSON (H) : Op.cit, P.24

⁴⁸ <http://www.ma-logistique.ma/la-fonction-logistique.html>, consulté le 12/06/2017 à 14 h45.

Autrement dit, elle alimente les besoins de l'entreprise à partir des deux activités liées à l'approvisionnement : les achats qui sont le premier acte du processus d'approvisionnement et la gestion des stocks qui est le deuxième acte.

2.1.2. Missions et objectifs :

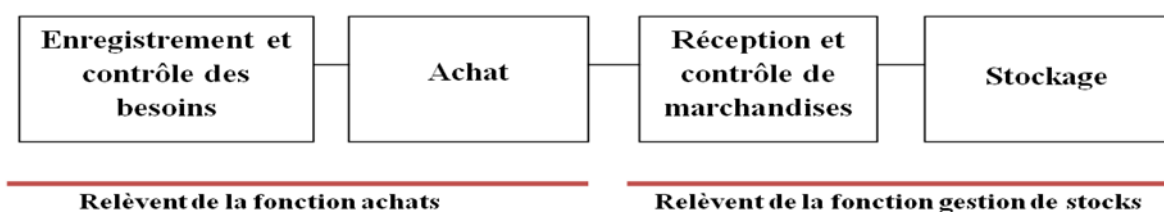
Afin de réaliser ses objectifs à long et moyen terme, la fonction approvisionnement met en lumière des missions bien précises ;

2.1.2.1. Missions de la fonction approvisionnement :

La fonction approvisionnement a pour mission d'alimenter les sites de production au quotidien. Lorsque la fonction achat détermine quel produit il fallait acheter, chez quel fournisseur et dans quelles conditions, la fonction approvisionnement détermine quand et combien il faut commander ? Cela veut dire que la mission de cette fonction est de gérer au quotidien les flux des matières entrant dans l'entreprise destinée à la production.

La séquence des principales opérations d'approvisionnement est représentée dans le schéma suivant :

Figure 8 : Le processus d'achat :



Source : La fonction approvisionnement⁴⁹

A partir de ce schéma nous concluons que la fonction approvisionnement garantit deux tâches:

- Achats : Approvisionner la production en quantités suffisantes et aux bons moments ;
- GDS : Réduire les stocks pour éviter une immobilisation financière trop coûteuse.

⁴⁹La fonction approvisionnement, <https://fr.scribd.com/doc/52595768/GEST-Chapitre-1-Fonction-d-Approvisionnement>, consulté le 12/06/2017 à 16h20.

Le tableau suivant détaille les tâches principales de la fonction approvisionnement :

Tableau 2: Les principales tâches de la fonction approvisionnement⁵⁰

Achat	Contrôle et gestion des achats et de stocks
<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des relations nécessaire à une bonne connaissance du marché en amont. • Critère d'évaluation des fournisseurs et sélection. • Association et conseil auprès des services internes de l'entreprise pour un meilleur. • Orientation des choix en fonction des innovations et /ou opportunité de marché. • Négociation avec les fournisseurs (délai, prix) • Gestion des litiges fournisseurs/transporteurs. • Rédaction de documents d'appel d'offres. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hébergement et entretien physique de stocks. • Gestion des entrées -sorties tenue des stocks. • Saisie des mouvements et mise à jour des fichiers. • Réalisation des inventaires physique et leur valorisation. • Elaboration de statistique de vente (consommation) des produits à l'échelle. • Elaboration des règles pour le déclenchement des commandes et le calcul des besoins.

Donc à partir de ce tableau, nous pouvons conclure qu'au quotidien, la fonction approvisionnement accomplit les tâches suivantes :

- ✓ Calcule des besoins de la production ;
- ✓ Traitement des demandes d'achats,
- ✓ La Passation des commandes ;
- ✓ Le suivi et relance des livraisons ;
- ✓ Suivi des contrats,
- ✓ Suivi des mouvements des stocks par l'évolution des entrées et des sorties en quantités et en valeur ;
- ✓ Contrôle des performances des fournisseurs,
- ✓ Gestion des stocks.

⁵⁰ BRASSARD (U), PANAZOL (J-M), *Mercatique et action commerciale*, Paris 2001 .P256 .

2.1.2.2. Les objectifs de la fonction approvisionnement :

De façon générale, la fonction Approvisionnement se propose d'obtenir les matières appropriées d'une source adéquate et ce au bon prix et en quantité suffisante, tout en s'assurant qu'elles parviennent à l'endroit désiré, au moment voulu et qu'elles s'accompagnent d'une qualité de service satisfaisante.

D'une façon détaillée Les objectifs de la fonction approvisionnement se définissent de la façon suivante :⁵¹

- ✓ Assurer un apport continu des matières, des fournisseurs et des services nécessaires à l'exploitation de l'entreprise.
- ✓ Maintenir les sommes investies dans les stocks et les pertes s'y rattachant au plus bas niveau possible. Une des façons d'assurer un apport ininterrompu de matières consiste à toujours disposer de stocks considérables.
- ✓ Assurer le respect de normes de qualité adéquate.
- ✓ Trouver des fournisseurs compétents afin d'analyser leurs capacités et choisir parmi eux ceux qui conviennent.
- ✓ Acquérir les biens et les services au plus bas prix possible dans la mesure de satisfaire également les besoins en matière de qualité, de livraison et d'entretien.
- ✓ Améliorer la position concurrentielle de l'entreprise en limitant ses coûts afin de protéger sa marge bénéficiaire Car le coût des achats représente pour beaucoup d'entreprise la principale dépense qu'elles s'engagement dans le cadre de leurs activités.

2.2. Organisation de la fonction approvisionnement :**2.2.1. La circulation d'information dans la fonction approvisionnement :**

Les procédures adoptées en approvisionnement visent essentiellement à traiter les données provenant de l'extérieur de la fonction et à fournir l'information requise par d'autres fonctions et intervenants. Selon LEENDERS⁵², la circulation se représente comme suit :

⁵¹ LEEDERS, FEARON et NOLLET : *op.cit*, Edition Gaëtan Morin, Paris-Montréal, 1998, P 24-26.

⁵² LEENDERS, FEARON, NOLLET: *OP.cit.*,82-85.

2.2.1.1. La circulation interne de l'information vers la fonction approvisionnement :

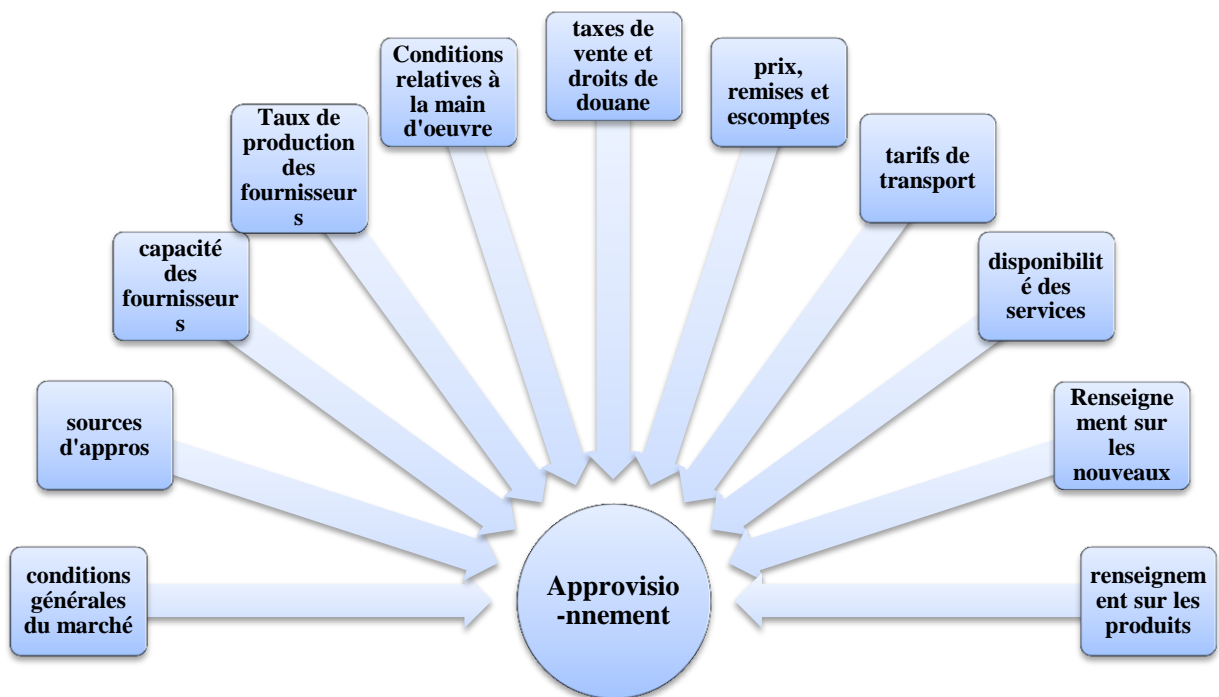
Toute activité à l'intérieur de l'entreprise apporte de l'information au système d'approvisionnement ou en retire, ou les deux. Les informations ainsi transmises à la fonction approvisionnement se répartissent en deux grandes catégories :

- Les énoncés de besoins en matières et en services provenant de l'intérieur de l'entreprise ;
- Les demandes pour l'obtention de renseignements que possède déjà le secteur des achats ou qu'il peut recueillir de sources extérieures.

2.2.1.2. Les informations provenant de l'extérieur :

La figure suivante indique la nature des informations qui s'avèrent pour la plupart essentielles à l'exploitation de l'entreprise.

Figure 9 : Les informations provenant de l'extérieur



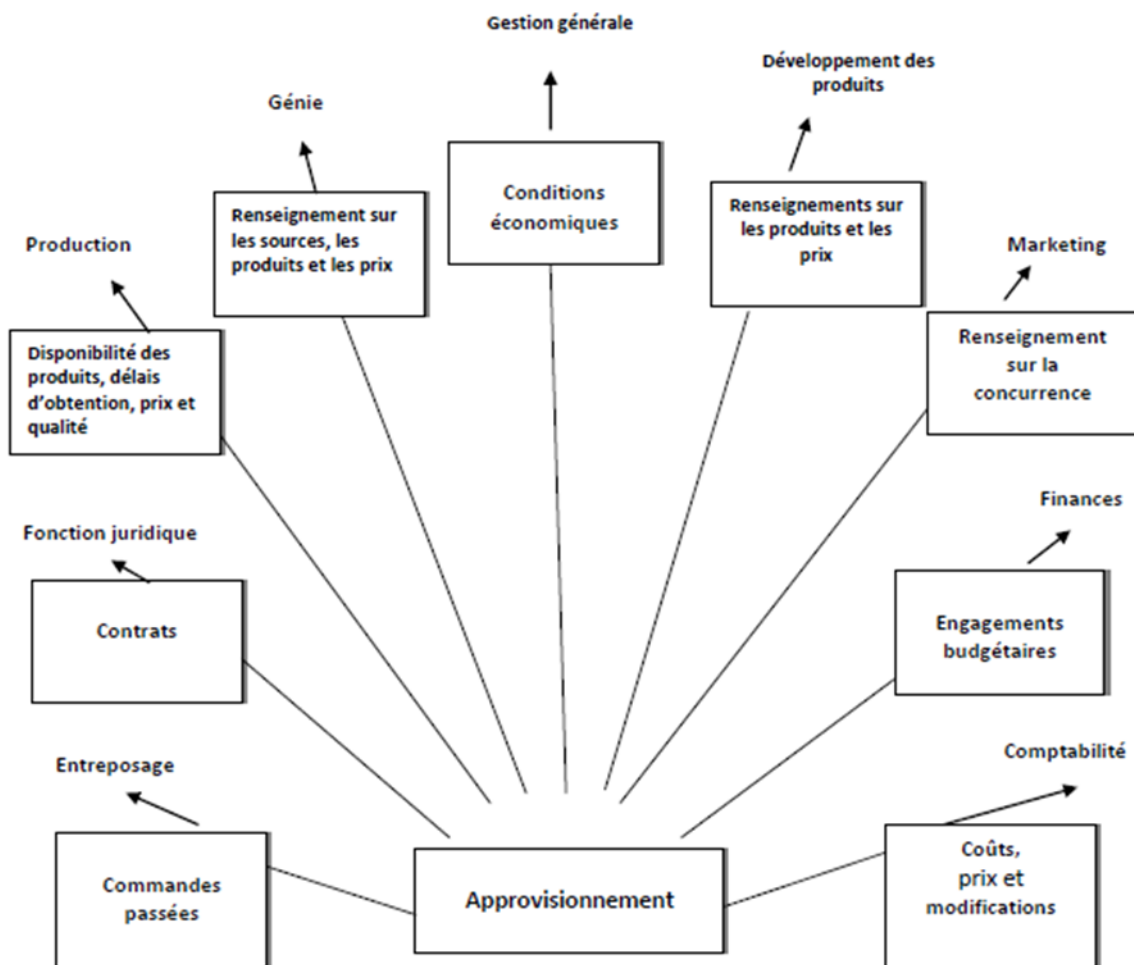
Source : LEENDERS et Ali: *la gestion des approvisionnements et des matières*, Edition Gaëtan Morin, Paris-Montréal, 1998, P.83.

Donc, un service d'approvisionnement bien géré constitue l'un des principaux points de contact entre une entreprise et son environnement extérieur, ce qui en fait le lieu de réception de diverses provenant de sources externes.

2.2.1.3. La circulation interne de l'information provenant de la fonction approvisionnement :

Les principaux types de renseignement que procure ce secteur aux autres composantes de l'entreprise sont résumés dans la figure suivante :

Figure 10 : **Circulation interne de l'information provenant de la fonction approvisionnement**



Source : LEENDERS et alii: *la gestion des approvisionnements et des matières*, Edition Gaëtan Morin, Paris-Montréal, 1998, P84.

A partir de ce schéma, nous résumons la circulation des informations de la fonction approvisionnement avec les autres fonctions comme suit :

- **L'entreposage** : afin de connaître le niveau des stocks, la disponibilité des matières, leur délai d'obtention, leurs substituts et les tendances des prix, le service d'approvisionnement constitue la meilleure source pour obtenir ces

informations.

- **La fonction juridique** : le secteur de l'approvisionnement transmet au service juridique toute l'information dont il a besoin pour établir les contrats régissant l'achat de marchandises dans le cadre d'un marché d'approvisionnement.
- **La production** : le secteur de la production compte sur celui des Approvisionnements pour être renseigné sur les matières, leur disponibilité, leur délai de livraison et leurs substituts, et pour trouver des sources d'approvisionnement en équipements de fabrication.
- **Le développement des produits** : qu'ils relèvent de la fonction technique ou commerciale, une fonction approvisionnement apporte une contribution précieuse à l'entreprise en donnant un maximum d'information aux secteurs d'activités qui rattachent aux nouveaux produits.
- **Le marketing** : le service des achats est la cible de nombreux programmes de vente et de promotion élaborés par des fournisseurs de diverses industries.
- **Les finances et la comptabilité** : en communiquant les renseignements essentiels à l'élaboration et à la gestion des budgets de même qu'à la détermination des besoins de trésorerie. Parmi ces informations qui aident à la planification financière, on trouve le coût des matières et des frais de transport et la prévision de toute rupture de l'approvisionnement.

2.3. Les relations de la fonction approvisionnement avec les autres fonctions de l'entreprise⁵³:

Les relations de la fonction approvisionnement peuvent se déterminer par ses relations avec les autres fonctions de l'entreprise.

2.3.1. La fonction approvisionnement et la fonction achats :

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

⁵³ PERSON(H): OP cit p211-212.

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

2.3.2. La fonction approvisionnement et la production :

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

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

L'objectif est d'éviter une interruption de la production due à une rupture de stock. L'échange d'information entre l'approvisionnement et la production est continu car l'une s'adapte en permanence aux informations que lui communique l'autre, et vice versa.

2.3.3. La fonction approvisionnement et la réception :

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

2.3.4. La fonction approvisionnement et la fonction stock :

Les stocks sont constitués de :

- ✓ Matières premières et composants ;
- ✓ Produits finis (dans les usines, dans les centres de distribution ou dans les dépôts),
- ✓ Produits en cours de fabrication,
- ✓ Pièces de rechange,

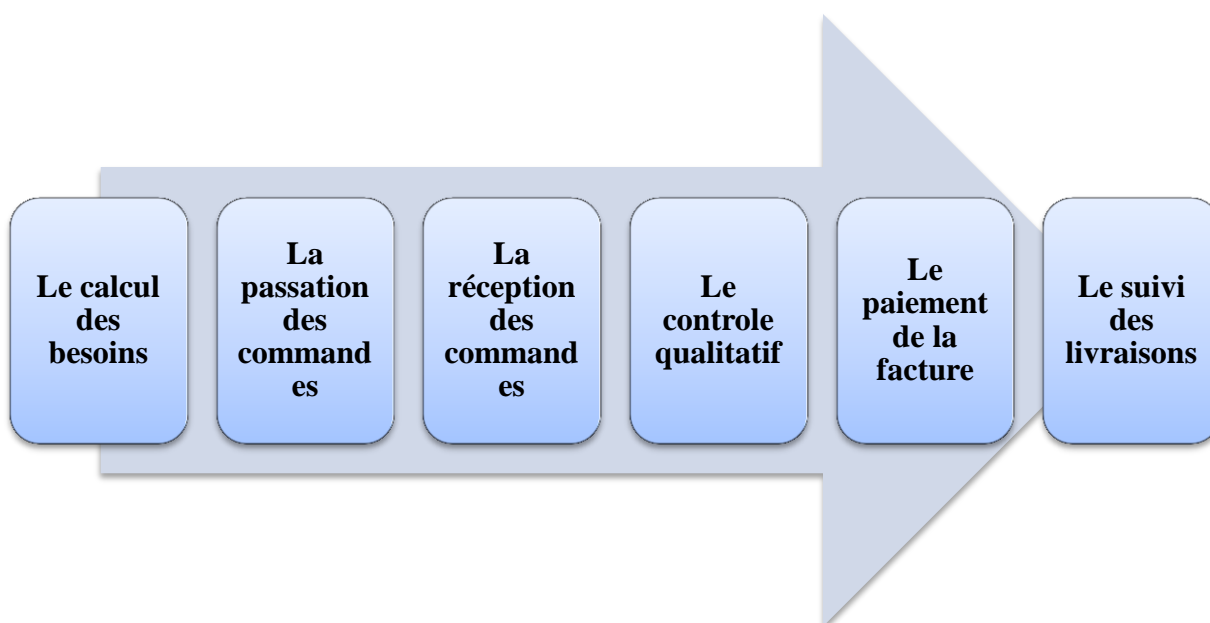
L'objectif du stock est de gérer les articles disponibles dans l'entreprise en vue de satisfaire au bon moment, dans les bonnes quantités et d'une manière permettant la bonne utilisation du stock. Les opérations de réapprovisionnement peuvent être gérées à partir d'indicateurs définis par produit et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

2.4. Le processus d'approvisionnement :

Le processus d'approvisionnement va du calcul du besoin au paiement de la facture fournisseur, en passant par la commande, le suivi de la livraison, la réception et le contrôle qualité. Pour mener un approvisionnement dans de bonnes conditions, on doit passer par des étapes.

PERSON⁵⁴ identifie six étapes importantes constituant le processus d'approvisionnement, nous pouvons les citer dans la figure suivante :

Figure 11 : Le processus d'approvisionnement



Source : adapté selon PERSON (H): Guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME/PMI, édition MAXIMA, Paris, 2000, P.237-238.

Donc le processus est le même quelle que soit la taille de l'entreprise, mais les outils utilisés à chacune des étapes sont plus ou moins élaborés, selon la taille de l'entreprise et le type d'achat réalisé, nous expliquons ces étapes comme suit :

⁵⁴ PERSON (H) : Op.cit., P. 215- 222.

Etape 1 : Calcul du besoin :

Le calcul du besoin est la phase la plus importante de l'approvisionnement il faut y apporter une attention particulière. Plus le besoin calculé ne 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 et politiques 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.

Etape 2 : la passation de commande :

Le bon de commande est le moyen de transmettre le besoin au fournisseur. Il doit faire ressortir les éléments de l'accord entre le fournisseur et l'acheteur. En aucun cas une commande ne devra être purement orale, passée par téléphone ou de vive voix. Sans aucune confirmation écrite. En effet, si l'information n'est pas écrite, le risque est beaucoup plus important et aucun doucement ne faut foi en cas de désaccord. Le bon de

Le Bon de Commande qui, selon BRUEL (O) doit comporter les renseignements suivants ⁵⁵ :

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

Etape 3: Suivi des livraisons :

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

⁵⁵ BRUEL (O) et MENAGE (P) : Op.cit., P.126.

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 soient conformes à ceux de la commande. Il faut porter une attention particulière aux prix, aux quantités et aux délais de livraison.

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

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

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

L'accusé de réception est évidemment inutile dans le cas où la livraison de la marchandise est immédiate, mais dans d'autres 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 chargé des achats se réserve 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 :**

Afin de continuer le suivi des commandes, il faut prévoir à temps les arrivages 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.

Etape 4 : La réception des commandes :

Les fournisseurs expédient les marchandises suivies ou accompagnées d'un document appelé le bordereau d'expédition ou bulletin de livraison. Dès la réception des marchandises, et sur

base de ce document, le réceptionneur doit vérifier, selon PERSON (H) les éléments suivants⁵⁶ :

➤ **Vérifier la conformité de la livraison par rapport à la commande :**

Avant d'accepter le déchargement, le réceptionneur doit s'assurer qu'elle correspond bien à une commande en attente. Pour cela le réceptionneur consulte le bordereau de livraison joint à la marchandise et recherche la commande à laquelle il correspond.

➤ **Vérifier que la marchandise livrée correspond au bordereau de livraison :**

Après le déchargement, mais avant le départ du transporteur, le réceptionneur doit comparer la quantité de marchandises livrée avec celle indiquée sur le bordereau.

➤ **Vérifier l'aspect de la marchandise livrée :**

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

➤ **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 doucement 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 doucement pour règlement de la facture.

Etape 5 : le contrôle qualitatif :

⁵⁶ PERSON (H) : Op.cit., P.225.

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 :⁵⁷

- ✓ 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 d'évaluer le fournisseur et de vérifier qu'il respecte bien ses engagements. Le contrôle qualité doit porter sur trois points précis :

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

Etape 6 : Paiement de la facture fournisseur :

Le paiement des factures fournisseurs nécessite le respect de deux règles :⁵⁸

- ✓ 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 traitement 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, comme ça a déjà été dit, de toutes les informations nécessaires à savoir : le bon de commande, le bordereau de livraison et le bon de réception.

⁵⁷PERSON (H) : Op.cit., P.230.

⁵⁸ IDEM, P.231

Section 03 : La gestion des stocks

Un aspect important dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement est la gestion des stocks, ces derniers jouent un rôle très important au sein de l'entreprise d'où ils représentent la continuité de la fonction de production et/ou la fonction de commercialisation.

3.1. Notions fondamentales sur le stock :

Avant de définir qu'est-ce qu'on entend par la gestion des stocks, il nous semble évident tout d'abord de savoir qu'est-ce qu'un stock ;

3.1.1. Définition du stock :

Il existe plusieurs définitions sur les stocks, citons :

« Un stock est une provision de produits en instance de consommation »⁵⁹

« 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 ».⁶⁰

« Le stock concerne des produits ou des matières possédés par une entreprise en un lieu identifié, tel qu'un entrepôt par exemple, et qu'elle destine un usage futur (vente ou production) selon le besoin ».⁶¹

A partir de ces définitions, nous constatons que, le rôle du stock est de nourrir un processus aval (production ou vente) de manière aussi sécurisée que possible. Donc, L'utilité du stock est double, il permet de faire face à l'évolution du besoin (au sein d'un processus de fabrication) ou de la demande (dans un processus de vente), c'est donc un rempart contre l'incertitude. Il est aussi un moyen de faire face au décalage entre le moment de la passation d'une commande vers l'amont (fournisseur) et celui de la livraison effective.

⁵⁹ ZERMATI (P) et MOCELLIN (F) : *pratique de la gestion des stocks*, 7^e édition, DUNOD, Paris, 2005, P.05.

⁶⁰ NAKHLA (M): *L'essentiel du management industriel* », Edition DUNOD, Paris, 2006..., P.308.

⁶¹ THIERRY (R): *Optimisez votre chaîne logistique* », Edition AFNOR, Paris, 2015, P.38.

Le stock peut concerner de nombreux produits et/ou matières⁶² :

- Les matières premières servent à nourrir un système de fabrication en aval et permettent d'en garantir l'approvisionnement ;
- Les produits semi-finis constituent des sous-ensembles du produit final et correspondent à des stocks intermédiaires entre les étapes de la fabrication ;
- Les produits finis ou manufacturés sont prêts à être vendus ou éventuellement utilisés à certaines étapes de la chaîne de production ;
- les produits défectueux ou en fin de vie qui peuvent être réparés ou recyclés.

3.1.2. Les fonctions assurées par le stock :

Le stock assure dans l'entreprise quatre fonctions : ⁶³

3.1.2.1. La fonction de régulation : Les stocks fournissent à l'entreprise plus de flexibilité en permettant de continuer à fonctionner et à maintenir une production stable.

3.1.2.2. La fonction économique : Dans la mesure où ils permettent à l'entreprise de réduire ses coûts car l'achat d'une quantité supérieure aux besoins de l'entreprise permet d'avoir des avantages financiers.

3.1.2.3. La fonction d'anticipation : ils peuvent se constituer dans un but spéculatif afin d'échapper à une augmentation de prix des articles stockés.

3.1.2.4. La fonction de sécurité : Dans la mesure où ils permettent à l'entreprise de faire face aux aléas et de continuer de fonctionner normalement malgré les variations de consommation ou bien les retards de délais de livraison.

3.1.3. Les coûts induits par les stocks :

Les stocks engendrent trois types des coûts : les frais de passation de commande (ou bien frais d'acquisition) qui s'ajoutent au prix d'achat pour la constitution ou le renouvellement du stock, les frais de possession du stock spécifique à l'existence des stocks, les frais de rupture du stock sont payés par le fait que le stock ne permet plus de satisfaire la demande, et c'est le total de ces trois coûts qu'il faut minimiser pour y arriver à une bonne la gestion des stocks.

⁶² THIERRY (R): Op.cit., P.39.

⁶³ Adapté selon : <https://fr.scribd.com/doc/52595768/GEST-Chapitre-1-Fonction-d-Approvisionnement>, consulté le 13/07/2017 à 17h45.

3.1.3.1. Les coûts de passation de commande CPA :

Ils sont liés à l'existence et à l'activité de la fonction achats. Ils comprennent notamment :⁶⁴

- ✓ Les salaires et charges des sections : achat, réception et comptabilité fournisseurs ;
- ✓ Les frais de déplacement des approvisionneurs ;
- ✓ La lecture des fichiers comptables ;
- ✓ Les frais de timbres et de téléphone ;
- ✓ Le montant des différentes fournitures et imprimés utilisés par ces sections ;
- ✓ La négociation, la frappe, la signature et l'expédition de la commande ;
- ✓ L'amortissement des matériels et des mobiliers utilisés ;
- ✓ L'émission, le contrôle et la commande d'approvisionnement ;
- ✓ Le loyer ou l'amortissement des locaux occupés par ces sections ;
- ✓ Le prix de l'énergie dépensée à éclairer, chauffer et à faire fonctionner les différentes machines ;
- ✓ Les couts liés à l'utilisation éventuelle des services informatiques.

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

→ **CPA = N*B**

CPA : Le coût de passation des commandes.

N : Le nombre de commande par an. → **N = D / Q**

D : Consommation annuelle.

Q : Quantité commandé chaque fois.

B : Le coût de passation d'une commande. → **B = CPA/N**

⁶⁴ HOUACHE (Z), AMIRA (M) : *Essai d'analyse du processus d'approvisionnement*, Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en Distribution et SCM, EHEC Alger, 1^{ère} promotion, 2014, P.31.

3.1.3.2. Les coûts de possession des stocks CPO :

Le cout de possession du stock comprend :⁶⁵

- ✓ Le loyer et l'amortissement du matériel et des locaux ;
- ✓ Le coût de leur entretien ;
- ✓ L'assurance ;
- ✓ Le chauffage, l'éclairage et l'énergie de conservation des produits ;
- ✓ Les pertes et obsolescences des stocks ;
- ✓ La cote part des magasiniers chargés des inventaires et de la distribution interne ;
- ✓ Des frais financiers liés à l'immobilisation des stocks.

Le coût de possession s'exprime en pourcentage du stock de l'entreprise. En valeur il est inversement proportionnel au nombre annuel de commande N et s'exprime ainsi :

→ $CPO = (Q \times U \times I) / 2$ ou $CPO = STm \times U \times I$

CPO : Le coût de possession.

Q : La quantité commandée.

SP : Le stock de protection.

I : Le taux de possession →

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

U : Le prix unitaire d'achat.

STMV : Stock tournant moyen en valeur →

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

A partir de cela, on peut déduire le coût de gestion des stocks CG qui exprime l'ensemble du coût de passation et du coût de possession.

→ $CG = CPA + CPO$

⁶⁵ DURAND (J-P) : Op.cit., P.31.

3.1.3.3. Les coûts de rupture de stocks :

Le coût de rupture est difficile à évaluer, mais il n'est pas pensable pour un approvisionneur de ne pas en tenir compte dans ses choix. ce peut être :⁶⁶

- ✓ Un coût de suivi et de relance des ordres de livraison ;
- ✓ Un coût de modification de l'ordonnancement de la production ;
- ✓ Un coût d'arrêt de fabrication ;
- ✓ Des pénalités de retard dues aux clients ;
- ✓ Un coût supplémentaire d'entretien s'il s'agit d'un manque de pièces de rechange ;
- ✓ Un coût engendré par la perte d'une vente.

3.1.3.4. Le coût total DTA :

Le coût total (ou bien dépense total d'approvisionnement) est défini comme l'ensemble des frais et coûts liés au stock, autrement dit, la somme du coût de passation des commandes, du coût de possession du stock et le coût d'achat de l'article (consommation annuelle x le prix unitaire). Ce coût final doit être minimum, l'atteinte de cet objectif nécessite notamment une très bonne communication entre les achats et les approvisionnements, la fonction de coût à optimiser s'exprime par la formule suivante :

→ **CT = CPA + CPO + (D X U) Ou: DTA= Coût d'achat + CGT**

CT : Coût total

D x U : Coût d'achat

D : Demande annuelle.

U : Coût unitaire d'achat.

CGT : Coût gestion total →

CGT= CPA+CPO

⁶⁶ DURAND (J-P) : OP.cit., P.32

3.2. La gestion des stocks :

La définition de la gestion des stocks ainsi que ses activités sont présentées comme suit ;

3.2.1. Définition de la gestion des stocks :

Il existe plusieurs définitions sur la gestion des stocks, on peut citer les suivantes :

« La gestion des stocks consiste à suivre de façon permanente le niveau de stock de l'entreprise en tenant compte des entrées et des sorties de stock »⁶⁷

« La gestion des stock, élément clef majeur de la performance d'une entreprise, peut être définie comme une activité permettant de garantir la maîtrise des marchandises en termes de quantité, qualité, coûts et respect des approvisionnement »⁶⁸

« Gérer un stock, c'est faire en sorte qu'il soit constamment apte à répondre aux demande des clients et des utilisateurs des articles stockés. Bien gérer un stock doit satisfaire les conditions économiques de cette exigence ».⁶⁹

D'après ces définitions, nous constatons que, la gestion des stocks consiste à avoir la quantité nécessaire au bon moment. Une bonne gestion des stocks consiste donc à trouver cet équilibre qui permettra de maximiser le profit en minimisant les coûts et en évitant les ruptures de stocks.

3.2.2. Les activités de la gestion des stocks :

Les activités de le GDS sont définies dans le tableau suivant :

Tableau 3: Les activités de la gestion des stocks

Activités	Descriptifs :
Distinguer les produits en stock au regard de critères physiques et comptables	Quelles sont les différentes familles de produits en stock en termes de priorité ou d'exigence logistique ?
Choisir des modèles de gestion adaptés à chaque catégorie de stocks	Quel modèle de gestion scientifique (calendaire, sur seuil, mixte, etc.) appliquer à chaque famille ?

⁶⁷PERSON (H) : Op.cit., P.199.

⁶⁸ LYONNET (B) et SENKEL (M-P) : « la logistique », édition Dunod, Paris, 2015. P.63.

⁶⁹ ZERMATI (P) et MOCELLIN (F) : Op.cit., P.08.

Définir et suivre les indicateurs de la qualité de la gestion physique des produits	Quel est le niveau de détérioration, de vieillissement ou d'inadéquation des stocks ?
Tenir les stocks en valeur	La gestion des stocks est-elle pertinente en termes financiers ?
Établir le niveau et la nature des stocks de sécurité	Combien d'unités doit-on stocker pour parer aux irrégularités d'activité et aux aléas ?
Définir la politique de gestion des stocks spéculatifs	Comment doit s'organiser l'entreposage des stocks de regroupement ou d'anticipation ?
Gérer les flux d'information concernant les produits et les mouvements	Quels produits sont entrés ou sortis, dans Quelles conditions et en quelle quantité ?
Organiser l'entreposage	Quels doivent être la nature, le volume et la pérennité des unités de stockage ?
Veiller à la pertinence de l'implantation des unités de stockage	Quels sont les sites qui garantissent un accès facile aux modes de transport ou aux marchés ?
Veiller à la fonctionnalité de l'agencement des unités de stockage	Comment assurer sans difficulté les activités de manutention au sein des sites d'entreposage ?
S'assurer du maintien des conditions de conservation des produits	Quelles sont les variables (sécurité, température, humidité, hygiène) à surveiller pour limiter les risques ?
Définir la proportion d'entreposage banalisé ou affecté	Comment arbitrer entre productivité de la préparation des commandes et dimensionnement des sites ?

Source : LE GOFF (J) et BENSEBAA (F) : *Mesurer la performance de la fonction logistique*, édition d'organisation, 2009, P.84-85.

Donc, afin de réaliser ces activités et pour une bonne maîtrise de ses stocks, l'entreprise doit définir différents indicateurs précisément, parmi ces indicateurs :⁷⁰

✓ **Le stock de sécurité :**

C'est la quantité constituée en vue de faire face aux aléas pouvant survenir lors du déroulement du réapprovisionnement

⁷⁰ NAKHLA (M) : Op.cit., P.311-312.

✓ Stock d'alerte :

C'est la quantité en stock à partir de laquelle, la passation de la commande est déclenchée. Ce stock doit à la fois couvrir la période de réapprovisionnement (stock minimum) et amortir les incidents éventuels (stock de sécurité).

✓ Stock minimum :

C'est la quantité correspondant à la consommation pendant le délai de réapprovisionnement. Le stock minimum est égal au stock d'alerte moins le stock de sécurité.

✓ Le stock maximum :

Il est fonction de l'espace de stockage disponible, mais aussi du coût que représente l'achat par avance du stock.

Et Pour un bon suivi des mouvements de stocks, l'entreprise utilise des documents plus ou moins normalisés : ⁷¹

✓ Bon de livraison :

(Ou bon de réception/ bon d'entrée) des matières ; marchandises, produits. Sur ce document figurent les caractéristiques, la date d'entrée en stocks, les quantités et prix unitaires de chaque article.

✓ Bon de sortie :

(Ou bon d'enlèvement) où figurent la date, les caractéristiques, les quantités et les prix unitaire.

3.3. Les systèmes de réapprovisionnement :

Dans le but de gérer les stocks de façon rigoureuse et performante, il est nécessaire que l'entreprise mette en place une méthode d'approvisionnement adaptée à ses contraintes et à ses moyens. Et cela revient à déterminer à quel moment on passe des commandes et quelle quantité on commande.⁷²

➤ Quand commander?

Répondre à cette question revient à déterminer l'événement qui déclenche la passation de commande. Deux systèmes principaux sont employés :

⁷¹ IDEM, P.312.

⁷² BAGLIN (G) et AL : Op.cit., P.357.

- ✓ Le gestionnaire passe un ordre de réapprovisionnement du stock à périodicité fixe, par exemple, une fois par semaine ou une fois par mois,
- ✓ Il passe une commande quand le stock disponible descend en dessous d'un niveau minimum appelé point de commande (ou parfois stock d'alerte).
- **Combien commander?**

La réponse à cette question dépend de la réponse à la question précédente. En effet, si l'on passe des commandes à dates fixes pour une quantité fixe, on ne s'adapte jamais aux variations de la demande. Donc, il faut que le facteur temps ou/et le facteur quantité soient variables pour absorber les fluctuations. On en déduit des principes des deux systèmes de gestion de stock les plus fréquents :

- ✓ Si la commande survient lorsqu'un stock minimum est atteint, on approvisionne toujours la même quantité, il s'agit alors d'un système à quantité fixe et à périodicité variable,
- ✓ Si la passation de commande a lieu à périodicité fixe, on approvisionne des quantités différentes d'une commande à la suivante. On a là un système à périodicité fixe et quantité variable.

Donc, les méthodes de base d'approvisionnement : sont basées sur la situation historique : ⁷³

- ✓ L'approvisionnement à date fixe et en quantité variable appelée système à reapprovisionnement périodique (**SARP**).
- ✓ L'approvisionnement d'une quantité fixe à des dates variables appelées système à point de commande (**SAPC**).

3.3.1. Le système à reapprovisionnement périodique (SARP) :

Cette méthode est un qui consiste à déterminer une périodicité de passage des commandes et un niveau de reapprovisionnement du stock. A chaque date d'approvisionnement fixée, on commande la quantité correspondant à la différence entre le stock actuel et le niveau de reapprovisionnement. Pour mettre en place cette méthode d'approvisionnement, il faut déterminer la périodicité des commandes et le niveau de reapprovisionnement ;

- ✓ Plus l'intervalle entre deux commandes sera long, plus le niveau de reapprovisionnement devra être élevé.

⁷³ Adapté selon PERSON (H) : Op.cit., P.185.

- ✓ Ainsi plus la périodicité est grande, plus le stock moyen augmente.
- ✓ Lorsque la périodicité diminue, les commandes sont beaucoup plus fréquentes, le temps consacré au passage de commandes est plus long, et le coût administratifs plus élevé.

Il convient donc de choisir une périodicité qui soit un bon compromis entre deux extrêmes.

3.3.1.1. Les avantages de système à reapprovisionnement périodique(SARP) :

- ✓ Elle simplifie la gestion des stocks ;
- ✓ Elle ne nécessite pas un suivi du stock en permanence mais seulement une connaissance du niveau de stock au moment du passage des commandes ;
- ✓ Elle permet de planifier la charge de travail de la fonction en décalant les dates de commandes des différentes familles de produits ;
- ✓ Elle permet de regrouper les commandes d'articles en provenance d'un même fournisseur.

3.3.1.2. Les inconvénients du système à reapprovisionnement périodique :

- ✓ Elle ne permet pas de commander la quantité la plus avantageuse pour l'entreprise, de plus la qualité nécessaire ne correspond pas fortement à un module de livraison c'est-à-dire à une quantité qui soit un multiple des quantités de conditionnement ;
- ✓ Cette méthode manque de réactivité, si la consommation s'accélère soudainement, il ya un risque de tomber en rupture de stock ;
- ✓ Adaptée à l'approvisionnement de produit dont la consommation est très régulière ou dont la fabrication par le fournisseur est périodique.

3.3.2. Système à point de commande (SAPC) :

Ce système consiste à commander au moment où le stock atteint un certain seuil déterminé. Dans ce cas la quantité commandée est fixée à l'avance, en revanche la périodicité est variable, C'est-à-dire le moment où on doit passer une commande n'est pas déterminé.

Pour mettre en place cette méthode, il faut déterminer pour chaque article approvisionné :

- ✓ Le seuil de commandes ;
- ✓ La quantité fixée à approvisionner.

Le seuil de commande doit être suffisant pour pouvoir couvrir les besoins de la production en attendant la livraison de la commande passée au moment où il est atteint.

Concernant la qualité de la commande :

- ✓ Plus elle est importante, plus elle générera du stock ;
- ✓ Plus elle est faible, plus elle générera un travail administratif dû au plus grand nombre de commandes passées.
- ✓ La qualité fixée doit permettre de minimiser : le coût de gestion total, qui englobera coût de stockage + coût de passation de commandes c'est ce que l'on appelle la quantité économique de commandes.

3.3.2.1. Les avantages du système à point de commande :

- ✓ Permet une plus grande réactivité et un meilleur suivi du niveau de stock que la méthode de reapprovisionnement périodique ;
- ✓ La suivi du stock étant meilleur, le stock de sécurité peut être moins important ;
- ✓ La quantité d'approvisionnement étant fixe, elle peut être déterminée de façon avantageuse pour l'entreprise.

3.3.2.2. Les inconvénients du système à point de commande :

- ✓ Nécessite un meilleur suivi du stock, mais il peut être manuel (marquage physique du seuil de commande) ;
- ✓ Si tous les articles sont gérés selon cette méthode, il n'est pas possible de regrouper les commandes destinées à un même fournisseur ;
- ✓ La charge de travail de la fonction approvisionnement est beaucoup plus irrégulière et ne peut pas être planifiée comme dans le cas du système de reapprovisionnement périodique ;

Cette méthode est adaptée pour l'approvisionnement des pièces dont il est nécessaire de suivre le stock de façon précise ou dont la quantité d'approvisionnement est imposée par le fournisseur qui a un fort impact sur le coût d'achat.

Conclusion du deuxième chapitre

Toute entreprise doit suivre un processus afin de garantir le bon fonctionnement de son activité, quel que soit son domaine, ainsi elle doit veiller pour l'amélioration permanente de ce processus afin d'atteindre la performance voulu.

Dans ce chapitre, nous avons essayé de mettre en lumière le degré d'importance de la fonction achats, approvisionnement ainsi que la gestion des stocks, cependant, une bonne coordination de ces fonctions est nécessaire afin de réaliser la performance de l'entreprise qui est dépendante de la flexibilité et de la réactivité de ces fonctions qui la compose, à savoir la fonction achat, où il faut assurer un bon sourcing et une bonne sélection des fournisseurs, et la fonction gestion des stocks, où il faut utiliser des techniques statistiques adéquates, faire des inventaires des stocks selon leurs natures et leurs taux de rotation.

**Chapitre III : L'analyse
du processus
d'approvisionnement au
sein d'Hygiénix**

Introduction du troisième chapitre

Suite à l'étude des aspects théoriques que nous avons essayé de présenter précédemment concernant la logistique, la fonction achat et approvisionnement et leurs processus. Dans ce dernier chapitre, nous allons essayer de traduire notre compréhension des notions théoriques développées dans les chapitres précédents.

Nous avons effectué notre stage pratique au sein d'**Hygiénix**, Cette dernière est une entreprise privée de la production et commercialisation des produits d'hygiène.

Notre stage s'est déroulé plus exactement dans le département achats et approvisionnement ou sa fonction principale est d'assurer la disposition des matières premières et des composants nécessaires au bon fonctionnement de la production.

L'objectif de cette étude de cas est d'analyser le processus de la fonction d'approvisionnement au sein de SARL Hygiénix.

Pour cela nous avons opté pour une structure en trois sections, la première section porte sur la présentation de notre organisme d'accueil Hygiénix en donnant un aperçu organisationnel sur cette entreprise. La deuxième section est accordée à la méthodologie de recherche et ainsi une analyse du déroulement du processus d'approvisionnement d'Hygiénix. Enfin, dans la troisième section nous présenterons les résultats obtenus, et nous finirons à proposer quelques recommandations et suggestions.

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

Aujourd'hui, on ne parle plus de ménage mais de nettoyage. Le secteur de l'hygiène et de la propreté a connu une évolution depuis ces dernières années

Malgré son image négative, le secteur de l'hygiène et de la propreté est un secteur des plus prometteurs.

Aujourd'hui, l'hygiène et la propreté sont des enjeux majeurs de l'image de l'entreprise auprès de ses clients en augmentant son image de marque, mais aussi auprès de ses salariés. L'hygiène des locaux permet l'exercice professionnel dans de bonnes conditions, accroît le bien-être des employés et augmente la rentabilité. Et certains secteurs d'activité (tourisme, hospitalier...) l'ont bien compris, au point d'en faire un axe fort de leur valorisation d'image de marque. Il n'est désormais plus question de le négliger.

1.1. Historique et objectifs :

1.1.1. Historique :

HYGIENIX est un groupe Algérien indépendant , fondé en 2000 par monsieur AHMED MAOUCHI ;pendant la crise qui avait existé en Algérie .HYGIENIX était au début une petite entreprise commerciale ‘‘EURL HYGIENIX ‘‘ et en 2010 est devenu une société à responsabilité limitée ‘‘SARL HYGIENIX’’ le groupe est composé de quatre pôles d'activité à vocation national (HYGIENIX ;DFC ;AIGLE ; C.S.I.P.H) ,afin de répondre à la demande croissante et confirmer son engagement dans la vie économique de l'Algérie puis a contribué à la stabilisation du marché algérien des produits d'hygiène.

HYGIENIX accompagne toujours une nouvelle politique pour assurer la santé et la satisfaction public ,conçue sur un modèle adapter à la distribution et répondant aux bonne pratique de fabrication et distribution au même temps.

La société est spécialisée dans la fabrication des couches pour bébé ; lingette parfumées et serviette hygiéniques ...etc.

1.1.2. Informations sur l'entreprise :

Forme juridique	SARL
Activité principale	Production-distribution
Produits vendus	Produits d'hygiène
Siege social	lot 216 c zone industrielle Rouïba Alger-Algérie
Fax	+213 23 85 03 83
Site	www.hygienix-dz.com
Directeur	MAOUCHI AHMED
N° RC	08 B 0975825
N° ART IMP	16420092639
NIF	000816097582515

1.1.3. Les objectifs d'Hygiénix :

Les différents objectifs qu'**Hygiénix** fixe sont :

- Garder sa position de leader sur le marché Algérien des produits d'hygiène ;
- Devenir le leader sur le marché Africain ;
- Pénétrer des nouveaux marchés à l'étranger ;
- Satisfaire et couvrir tout le marché national en matière de prix, qualité et disponibilité.
- La recherche de la satisfaction du client, par la mise en place progressive de management de qualité ;
- Elargir et diversifier sa gamme de production par le biais d'une politique recherche et développement et la mise en place d'une veille technologique.
- Améliorer et protéger son image de marque.
- Assurer l'implantation industrielle et commerciale sur l'ensemble du territoire.

1.2. Secteur d'activité :

Le secteur de l'hygiène et de la propreté a connu une grande évolution ces dernières années, et elle se poursuit encore aujourd'hui. De plus en plus d'entreprises, quel que soit leur secteur d'activité, cherchent à externaliser l'activité de l'hygiène et de la propreté. Ayant en interne leurs propres agents d'entretien, elles attendent le départ en retraite de leurs salariés, pour externaliser. Le secteur a également connu une évolution de ces métiers et qualifications. Le

développement des activités, notamment en milieu spécialisé demande de nouvelles compétences, et des niveaux de qualification plus élevés. De plus, les salariés doivent désormais s'adapter aux nouvelles machines, et aux nouveaux produits utilisés. Certains produits de nettoyage demandent des connaissances en microbiologie et chimie pour comprendre leur usage, et prendre des précautions (mélanges à éviter, par exemple). Certains chantiers demandent également des formations spécifiques, comme l'habilitation à travailler en milieu électrique, ou l'utilisation de nacelles pour les travaux en hauteur.

1.2.1. Les principaux produits fabriqués par Hygiénix :

Hygiénix offre une gamme diversifiée de produits classifiés comme suit :

➤ **Produits d'hygiène pour bébé :**

- ✓ Moi bébé ;
- ✓ Pampam ;
- ✓ Freelax ;
- ✓ Hany.

➤ **Produits d'hygiène féminins :**

- ✓ Elle et elle ;
- ✓ Lingettes mio bébé ;
- ✓ Lingettes Pharmy.

Grâce à ses fortes capacités de production, Hygiénix couvre l'ensemble des besoins nationaux.

Le tableau ci-dessous montre la capacité de production des principaux produits d'Hygiénix pour l'année 2015-2016 :

Tableau 4: Capacité de production d'Hygiénix

Désignation	Capacité de production annuelle (2015-2016)/ par article
lingette	20 000 000
serviette	18 000 000
Couches bébé	12 000 000
Couches adulte	9 600 000
Couches poste-accouchement	10 000 000

Source : Document interne de la direction production d'Hygiénix (2016)

Ce tableau montre en chiffre les capacités de production des différents produits fabriqués par Hygiénix. Et nous remarquons l'importance de ces chiffres et surtout pour les lingettes et les serviettes qui ont un nombre très remarquable.

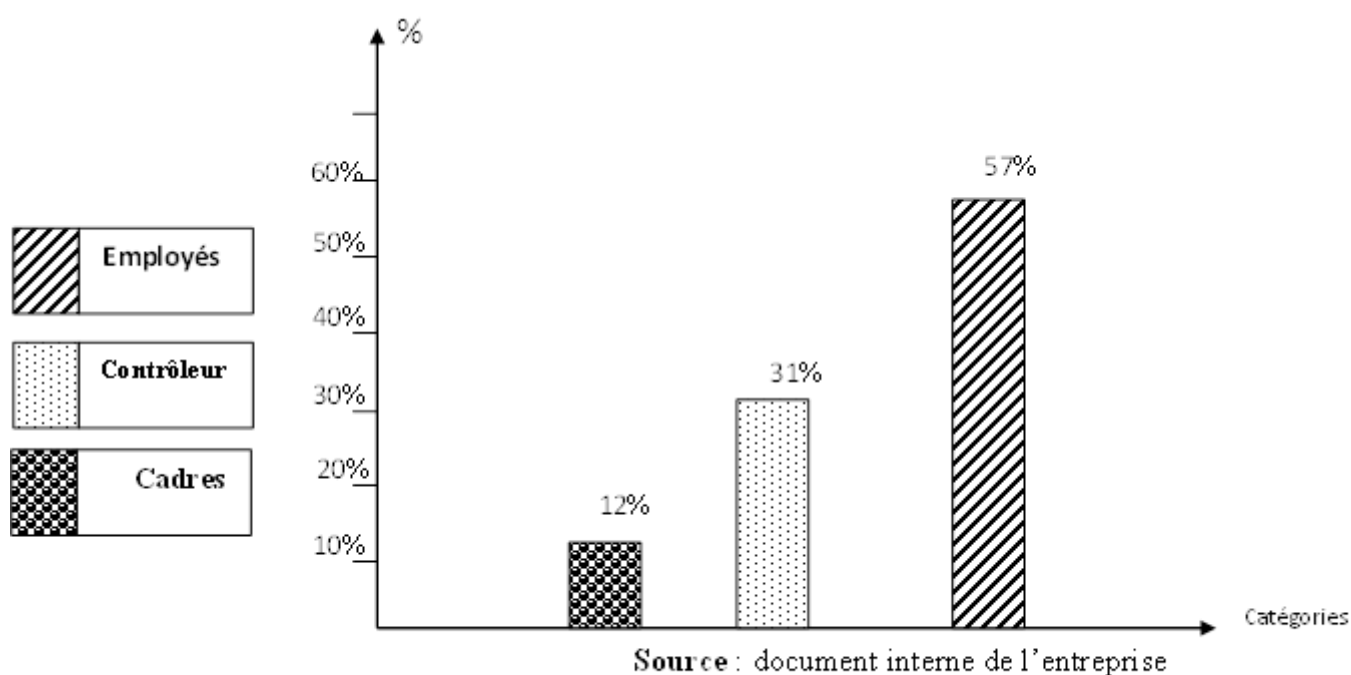
1.3. Structure et organigramme d'Hygiénix :

1.3.1. Structure :

La société HYGIENIX est une des nombreuses sociétés en Algérie qui compose le groupe HYGIENIX. Elle contient environ 820 salariés ; 12 % sont des cadres.

Pour mieux expliqué la répartition de la main d'ouvres de la société HYGIENIX manufacture :

Figure 12 : Les travailleurs de recensement par catégorie professionnel



D'après la figure 12 qui représente les travailleurs du recensement par catégorie professionnel ; la répartition des salariés est bien défini tel que 12% représentent les cadres ce qui signifié une planification meilleure des projets, 31 % contrôleurs qui assurent la qualité des produits et 57% employés (les travailleurs de la mise en œuvre) pour la production, la distribution et d'autres tâches.

Ce qui implique une bonne fonctionnalité de la société et une présence suffisante du produit sur le marché.

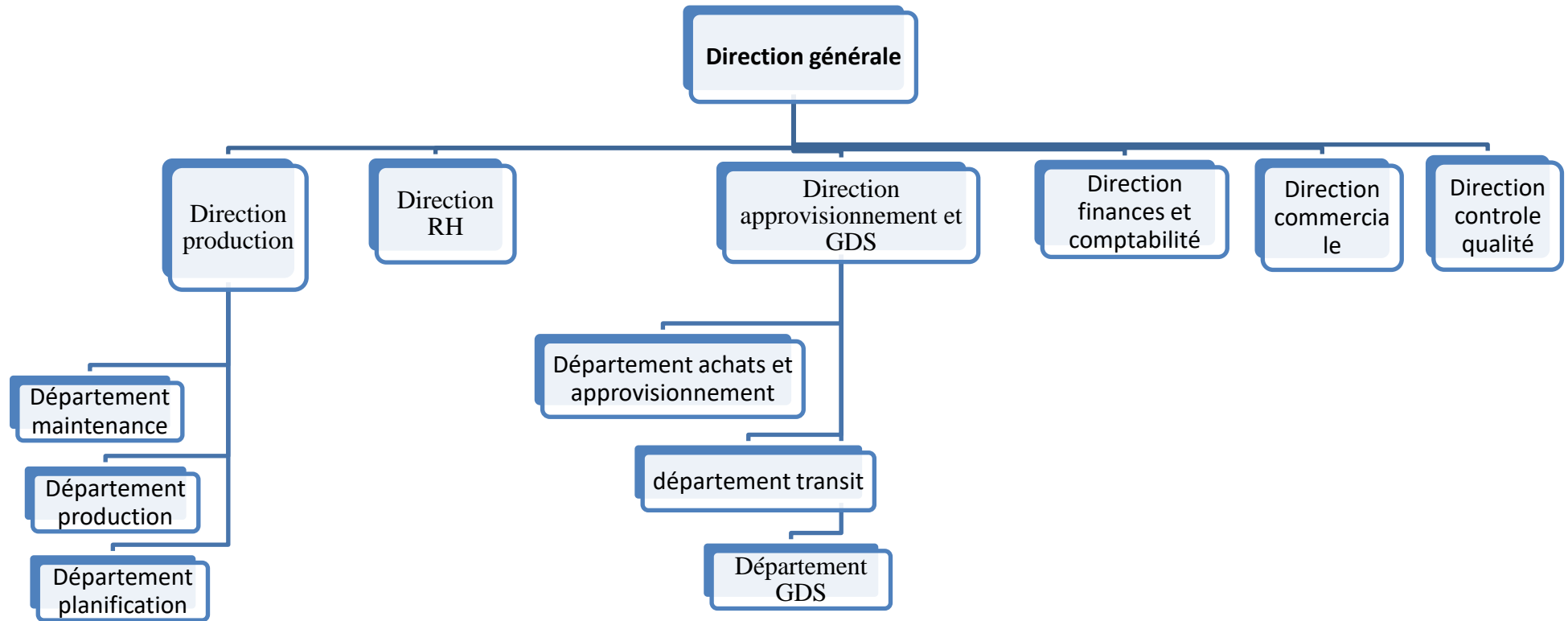
Hygiénix est localisée à la zone industrielle de ROUIBA (centre de production d'hygienix) à Alger et dispose de quatre dépôts de stockage de matière première situés à Sidi Moussa, Oulad Moussa et Khemis el Khechna.

1.3.2. L'organigramme d'Hygiénix :

Chaque entreprise possède un organigramme qui lui permet de dresser une liste d'objectifs et mettre en place peu à peu la structure souhaitée. Il consiste à orienter les processus de la production et la réparation des fonctions, son but essentiel est de définir la fonction et les moyens de leurs exécutions, c'est un instrument de la stratégie de la croissance, il permet de limiter les contretemps qui peuvent empêcher la réalisation des objectifs préalablement fixes.

Hygiénix est organisée fonctionnellement selon l'organigramme hiérarchique suivant :

Figure 13 : L'organigramme d'Hygiénix



Source : document interne de la direction générale (2016)

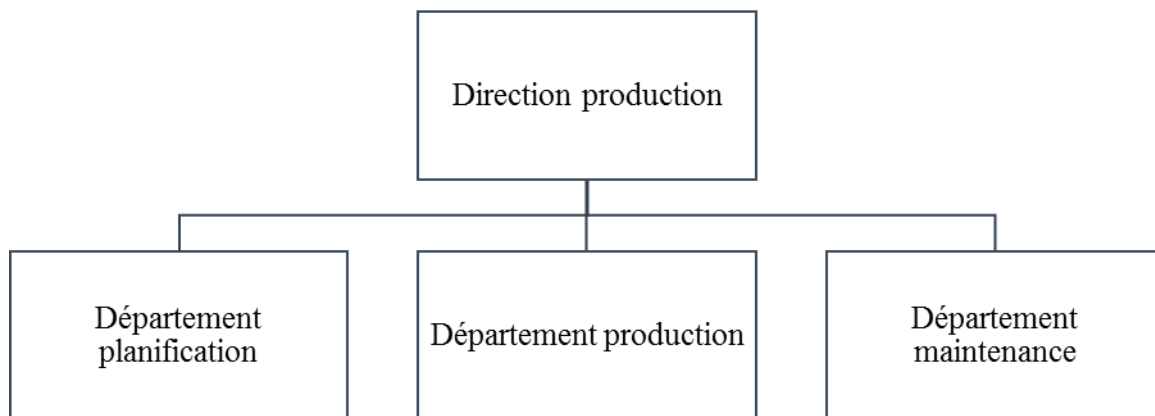
Les structures fonctionnelles mettent les politiques de la société, surveille la coordination et la cohérence d'ensemble et servent d'un appui pour les structures opérationnelles, **Hygiénix** est constituée de ces principaux direction :

1.4. Présentation des directions d'Hygiénix :

1.4.1. Direction de production:

La direction production d'**Hygiénix** est organisée selon l'organigramme hiérarchique suivant :

Figure 14 : **Organigramme de la direction production**



Source : document interne de la direction de production (2016)

1.4.1.1. Le département production : Réalise la fabrication des différents articles d'Hygiénix selon le planning définit. Il a en charge les agents de production qui sont répartis en plusieurs ateliers.

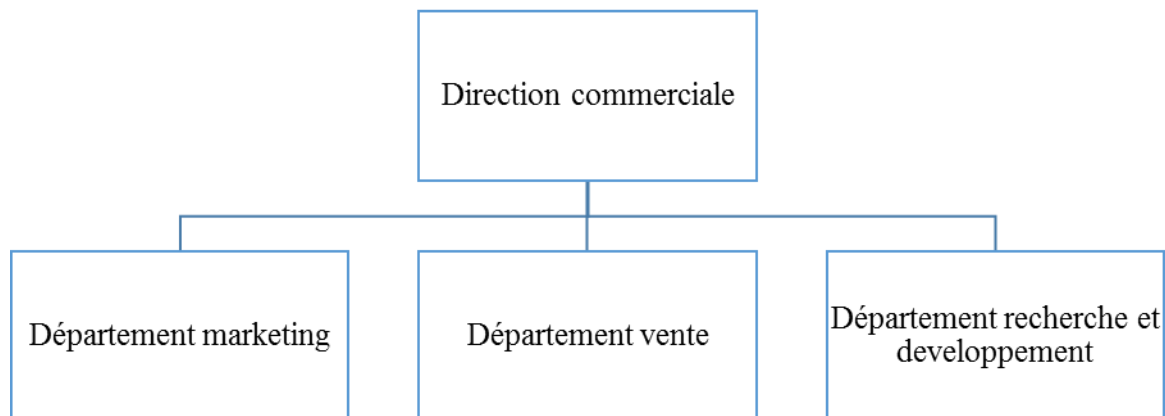
1.4.1.2. Le département planification, calcule les besoins en matières premières Puis il estime les heures de ressources (pour la main d'œuvre, machines..) nécessaire et ajuste la charge, ainsi il définit la capacité de production.

1.4.1.3. Le département maintenance, recouvre les activités d'entretien curatif ou préventif, de réparation de matériels.

1.4.2. La direction commerciale :

La direction commerciale d'Hygiénix est organisée fonctionnellement en trois départements comme suit :

Figure 15 : **Organisation de la direction commerciale**



Source : document interne de la direction commerciale (2016)

1-4-2-1- Département Vente : Il est chargé de :

- Animer, organiser, coordonner, gérer et contrôler l'activité de la force de vente afin d'optimiser les résultats.
- Analyser les résultats et prendre les mesures correctives nécessaires ;
- Etablir les cahiers des charges présentées par des clients.
- Transmettre le dossier à la production suite sa réalisation.
- Assurer la bonne gestion des commandes, la sécurité et la qualité du service ;
- Il est en relation directe avec les clients, négocie et assure leurs commandes dans le délai, ainsi il résout les problèmes en cas de réclamation des clients
- Il gère les entrepôts, les stocks des produits finis d'Hygiénix,
- Il traite les commandes, la cotation, la sélection des transporteurs vers les clients.

1.4.2.2. Département marketing :

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

- Définir le positionnement de la marque **Hygiénix** et de l'ensemble de ses produits ;
- Déterminer les objectifs et moyens pour développer la notoriété de la marque **Hygiénix**, sa position concurrentielle et sa connaissance client.
- La gestion des appels d'offre.
- Le suivi des principaux clients.
- L'écoute clients.
- La gestion des sites WEB de foires et expositions, journées d'études...
- L'insertion publicitaire dans les quotidiens, revues économique...

1.4.2.3. Département recherche et développement : Est chargé de :

- Elaborer le plan de développement de l'Entreprise ;
- La Recherche, de la conception et du développement de nouveaux produits ;
- Améliorer les produits existants ;
- Rechercher les matières substitutives et attractives ;
- Faire les études de faisabilité ;
- Faire les études de marchés ;
- Assurer la veille technologique dans le secteur de l'activité de l'Entreprise ;
- Faire l'étude et le choix de la voie technologique de l'outil de production ;
- Assurer l'assistance technique aux unités de production ;
- Charger de la Capitalisation du savoir-faire ;
- La définition des paramètres qualité des produits achetés et fabriqué.

1.4.3. Direction Finance et Comptabilité (DFC):

Celle-ci coordonne avec les autres directions pour une meilleure traçabilité des objectif, elle comprend : le service finance, le service trésorerie et le service comptabilité.

1.4.3.1. Le service finance : Ce service est chargé de :

- L'analyse financière, rentabilité du lancement des produits, opportunité de rachat ;
- Réaliser des études de demande de crédit en émettre des recommandations sur l'acceptation ou le refus de prise en charge du dossier par les établissements de crédit ;
- Il se charge des relations avec les banques.

1.4.3.2. Le service trésorerie : Ce service est chargé de :

- Dépenses : Paiement des fournisseurs et divers tiers (impôts, personnels, sécurité sociale...) et recettes : encaissements des clients ;
- Assurer la vérification quotidienne des mouvements des comptes bancaires ;
- Examiner et analyser l'équilibre financier à court, moyen et long terme ;
- Etudier et suivre les placements financiers ;
- Gérer les comptes de trésorerie ;
- Elaborer les tableaux de bord.

1.4.3.3. Le service comptabilité : Ce service se décompose en trois services :

Service comptabilité générale : est chargé de :

- La tenue de la comptabilité selon les règles en vigueur et de sa mise à jour, ainsi la vérification des documents et leur fiabilité ;
- L'élaboration de tout document financier et comptable relatif à l'activité d'Hygiénix ;
- Etablir les inventaires et calculer leurs amortissements ;
- Etablir l'état de rapprochement bancaire.

Service comptabilité matière :

Ce dernier permet le suivi régulier des entrées, des sorties et des quantités des articles en stock. La connaissance de la quantité d'un article en stock est utile soit pour faire des recoupements avec les données réelles de l'inventaire physique, soit pour servir comme données à utiliser pour l'établissement des états financiers. Ce service est rattaché aux gestionnaires de stocks et au service approvisionnement.

Service fiscalité :

Ce service est chargé d'assurer le suivi et l'exécution des opérations fiscales liées à l'activité d'Hygiénix.

1.4.4. Direction contrôle et qualité :

Cette direction englobe le management général du système d'assurance qualité depuis la conception du produit et des processus jusqu'à l'utilisation chez le client. Elle dispose de personnels détachés dans les services opérationnels pour contrôler la conformité des articles aux spécifications définies par le bureau d'études et les méthodes. Ces opérations de contrôle s'effectuent à tous les niveaux du processus, depuis la réception des produits achetés, jusqu'à la sortie d'usine des produits finis.

Hygiénix s'engage à rencontrer ou surpasser les besoins de ses clients, par son désir constant d'améliorer ses produits et services, en adhérant au système de management de la qualité conforme aux normes **ISO** afin d'atteindre les objectifs suivants :

- Impliquer l'ensemble du personnel de l'entreprise et maintenir un niveau de compétence adéquat.
- Travailler en partenariat avec ses fournisseurs.
- Améliorer ses produits.
- Maintenir un niveau de rentabilité croissant.

1.4.5. Direction des ressources Humaines :

Son rôle est d'élaborer et de mettre en œuvre la politique ressources humaines de manière à ce qu'elle assure la cohérence entre la stratégie d'entreprise et les compétences en place par :

- Prévoir et recruter les besoins en ressources humaines ;
- Charger de la gestion prévisionnelle de recrutement et de formation interne ;
- Former et développer les compétences pour acquérir le savoir-faire ;
- Superviser la gestion administrative et du personnel la réception et le contrôle des dossiers administratifs, la gérance de la carrière administrative des agents, ainsi que la participation à l'élaboration du budget et le rapport annuel.
- La fixation et l'harmonisation et le suivi des salaires individuels, la coordination et le contrôle des travaux d'élaboration de la paie, et enfin le contrôle des états des déclarations sociales et fiscales.

1.4.6. Direction Approvisionnement et Gestion des Stocks:

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

La direction Approvisionnement et Gestion des stocks à Hygiénix est divisée plusieurs départements :

1.4.6.1. Département Achats et approvisionnement :

Il a pour tâche principale d'approvisionner en matières premières, en produits semis finis et en produits de maintenances nécessaires à l'entreprise dont le but est d'améliorer de plus en

plus la qualité des produits. Ce département inclut le service achats qui s'occupe des achats locaux ainsi ceux effectués à l'étranger et de l'émission de la commande ou de l'appel d'offre international ainsi que tout ce qui a relation avec le déroulement et le transport.

1.4.6.2. Département Transit :

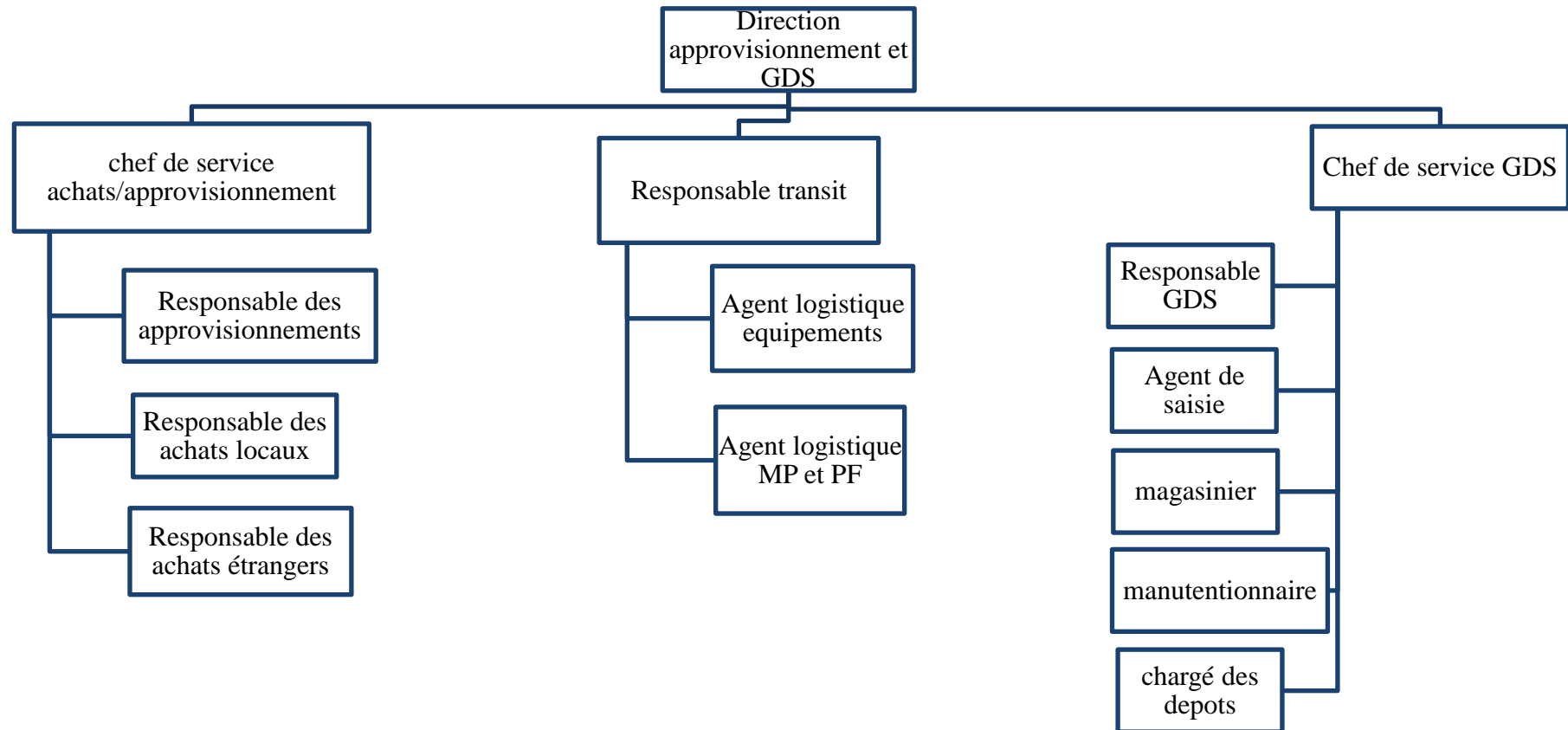
Ce département assure que les produits reçus ne sont pas détériorés et que la manutention, le stockage, les transferts sont faits selon les procédures définies. Ainsi, il est responsable de la préservation et du conditionnement des produits stockés en zone sous douane. Aussi il est responsable de vérifier les produits importés reçus, d'en faire la réception et prendre en charge leurs documents.

1.4.6.3. Département Gestion des stocks :

D'une façon générale, ce service a pour rôle principal le suivi des mouvements des stocks, il élabore les relevés des réceptions des matières et des bons de consommation. Ainsi il Etablie l'inventaire de ce qu'il y comme stocks en détail à la fin de chaque année.

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

Figure 16 : Organigramme de la direction « Approvisionnement et Gestion des stocks »



Source : document interne de la direction approvisionnement et gestion des stocks (2016)

1.4.6.4. Les activités principales du département « Achats et approvisionnement» d'Hygiénix:

Il a pour tâche principale :

- Etablissement des besoins de l'année suivante ;
- Etablissement des commandes pour les fournisseurs choisis ;
- Demande de pro-forma* auprès des fournisseurs ;
- Préparer, négocier et conclure l'achat relatif aux matières premières, à l'outillage, en matière auxiliaires et enfin aux fournitures.
- Elaboration et mise à jour du fichier fournisseur et de son évaluation.
- Evaluation des opérations d'achat.
- Suivi des commandes ;
- Information de la date ETA : Estimated Time of Arrival ;
- Vérification de la conformité des documents si reçu par mail ;
- Suivi de la réception des documents originaux à leur banque ;
- Coordination avec les transitaires ;
- Déclaration en douane ;
- Coordination avec le service finance ;
- Réception de conteneurs ;
- Déchargement de la marchandise et mise en stock dans les dépôts ;
- Restitution des conteneurs aux compagnies maritimes ;
- Vérification et contrôle de la marchandise :
 - ✓ L'état physique ;
 - ✓ la quantité ;
 - ✓ Prélèvement d'un échantillon pour le laboratoire ;
- Saisie des factures ;
- Transfert inter-dépôts ;
- Réception des factures de frais :
 - ✓ Magasinage au port ;
 - ✓ L'avis d'arrivée : Il mentionne des renseignements sur la date probable ou effective d'arrivée de la marchandise, la date et le lieu de livraison prévus.
 - ✓ Facture de frais du transitaire ;

Section 02 : L'analyse du déroulement du processus d'approvisionnement

Dans cette section, nous présenterons le fonctionnement du service approvisionnement et son processus au sein d'Hygiénix. Après avoir administré un entretien avec quelques dirigeants, donc nous avons utilisé la méthode qualitative dans notre analyse.

Nous avons constaté que plusieurs services sont concernés, directement ou indirectement avec le service approvisionnement pour l'élaboration du processus d'approvisionnement.

2.1. Présentation de la méthodologie de l'enquête

Pour mieux cerner notre problématique nous avons élaboré un guide d'entretien constitué par quatre thèmes principales.

2.1.1. Notion de base sur l'entretien :

2.1.1.1. Définition :

C'est un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé⁷⁴.

2.1.1.2. Les types d'entretien :

- **Entretien non directif :** Ce type d'entretien un plus structuré, et le degré de liberté y est un peu plus réduit. On y recourt pour une recherche d'information ou d'opinions de niveau assez générale⁷⁵. L'interview non directive, se caractérise par la liberté accordée à l'interviewé pour s'exprimer sur un thème le plus souvent très large.
- **Entretien semi directif :** Dans ce type, le chercheur pose peu de question il laisse le choix à la personne interviewée mais il demande des explications ; des arguments et des exemples⁷⁶. L'interview semi directive, plus structurée, pendant laquelle l'intervieweur guide un peu plus la discussion en utilisant une stratégie de questionnement préétablie.
- **Entretien directif :** Dans ce type le chercheur dirige la communication, il pose des questions liées au sujet de sa recherche. Ce type permet d'approfondir le sujet de

⁷⁴ OUACHRINE (H), CHABANI (S) : *Guide de Méthodologie de la Recherche en Sciences Sociales*, 1^{ère} édition, 2013, Alger, p.72

⁷⁵ Idem, p.73.

⁷⁶ Idem, P73.

recherche⁷⁷. L'interview directive très structurée, au cours de laquelle l'intervieweur pose des questions très précises dans un ordre prédéterminé.

Pour effectuer notre recherche en toute conformité, nous avons considéré que la technique de l'entretien semi directif est la plus adaptée. Les questions sont posées les unes après les autres et l'enquêté est plus ou moins contraint de s'y confirmer, dans ses réponses, au déroulement prévu. Cependant, même dans le cadre de cet entretien, l'enquêté dispose d'une assez grande latitude spontanée.

2.1.2. Objet de l'enquête :

L'enquête a été réalisée auprès des responsables en relation directe avec le service approvisionnement au sein d'Hygiénix.

2.1.3. Objectif de l'enquête :

À travers cette enquête, nous allons essayer de confronter la réalité à la problématique énoncée pour faire sortir les forces et des faiblesses au cour de déroulement du processus d'approvisionnement au sein d'Hygiénix.

2.2. La démarche suivie et le choix des interlocuteurs :

2.2.1. Mode de sélection :

L'entretien avec un nombre de dirigeants est important, telle que les dirigeants d'Hygiénix, il n'est pas simple. Pour cela, il s'est avéré nécessaire d'introduire quelque responsable qui nous a paru la plus appropriée pour vérifier notre problématique.

Pour réussir notre étude et mieux comprendre le processus d'approvisionnement, nous avons procédé à la sélection du personnels des différents départements d'Hygiénix, qui ont des catégories principales (cadres), et ce à des fins de bien comprendre le dysfonctionnement distingué au cours de la réalisation du processus, et puis pour que nous puissions donner des solutions adéquates.

2.2.2. Constitution de la sélection :

L'entretien a été réalisé auprès d'un ensemble de deux personnes qui contribuent au déroulement du processus d'approvisionnement. Elles ont les statuts suivants :

- ✓ Chef de département achats et approvisionnement ;

⁷⁷ Ibid., p.74

- ✓ Responsable des approvisionnements.

2.2.3. La rédaction de l'entretien :

Notre entretien comprend 14 questions, regroupées en 4 thèmes fondamentaux. Les thèmes proviennent des principes et des étapes importantes pour le déroulement du processus d'approvisionnement.

Il convient de mettre l'accent sur les différentes étapes présentées dans le deuxième chapitre. Les quatre thèmes sont comme suit :

1. Le processus d'approvisionnement en aval ;
2. Evaluation et qualification des fournisseurs ;
3. La réception de la marchandise ;
4. les modes de paiement.

Nous présenterons ci-après, les résultats de notre enquête effectuée auprès des cadres. Les questions de l'entretien sont ordonnées comme suit :

Thème 01 : Le processus d'approvisionnement

1. Quelles sont les étapes de votre processus d'approvisionnement ?
2. Comment vous expliquez et analysez vos besoins en matière première ?
3. Arrivez-vous à satisfaire tous les besoins de vos clients ?
4. Comment vous vérifiez l'exactitude des besoins ?
5. Avez-vous des méthodes établis pour la prospection des fournisseurs ?
6. De quoi est constituée votre démarche de réception des offres fournisseurs ?

Thème 02 : évaluation et qualification des fournisseurs

7. Est-ce que vous travaillez avec des fournisseurs locaux ou bien étrangers ?
8. Comment qualifiez-vous vos fournisseurs ? Et sur quelles conditions ?
9. Quelle modalité d'évaluation des fournisseurs appliquez-vous ?
10. Comment classez-vous les fournisseurs ? Et êtes-vous dépendant à un seul fournisseur ?

Thème 03 : La réception de la marchandise

11. Quelles sont les étapes à suivre pour réceptionner la marchandise ?

12. Comment conservez-vous vos commandes ?

Thème 04 : Les modes de paiement

13. Quelles sont les procédures effectuées pour le paiement des fournisseurs ?

14. Quel mode de paiement utilisez-vous ?

D'après les réponses sur ces questions (entretien) et d'après ce que nous avons compris au cours de l'entretien, nous analyserons le processus d'approvisionnement comme suit :

2.3. Analyse des résultats : Le déroulement du processus d'approvisionnement au sein d'Hygiénix :

Thème 01 : Le processus d'approvisionnement

1. Quelles sont les étapes de votre processus d'approvisionnement ?

D'après le chef de département achats et approvisionnement, le processus d'approvisionnement suit les étapes suivantes :

- ✓ Apparition et définition du besoin;
- ✓ Passation du marché;
- ✓ La réception des offres;
- ✓ Examen et évaluation des offres (Eudes des offres) ;
- ✓ L'attribution du marché;
- ✓ Contractualisation;
- ✓ Passation et suivi des commandes;
- ✓ Le paiement;
- ✓ Expédition et suivi des expéditions;
- ✓ Réception et contrôle des marchandises reçus ;
- ✓ Transmission du dossier a la direction des finances et comptabilité ;

Mais parfois Hygiénix élimine certaines étapes du processus et se base sur l'expérience.

2. Comment vous expliquez et analysez vos besoins ?

D'après la réponse du chef du département achats et approvisionnement, la première étape de la démarche d'achat consiste à l'expression des besoins, et ensuite il faut décider de la qualité des matières à acheter.

Si la nature de la fonction nécessaire n'indique pas par précision, plusieurs difficultés peuvent apparaître, donc chaque articles doit être définie clairement et de façon du besoin exprimé par l'utilisateur.

Il existe plusieurs et différentes natures d'articles :

- ✓ Des articles à utilisation spécifique ou irrégulière.
- ✓ Des articles courants à consommation régulière.
- ✓ Cas de commandes urgentes.

Nous pouvons distinguer deux types d'achats :

- ✓ Amortissables (équipements).
- ✓ Consommables (matière premières).

Notre étude est centrée autour des approvisionnements des **matières premières** donc de biens Consommables.

Tout achat trouve son origine dans l'émission d'un besoin provenant d'une certaine source dans l'organisation. Toute procédure d'achat au sein d'Hygiénix commence tout d'abord par l'identification et la reconnaissance du besoin.

Au cours de l'année, les besoins en matières premières des différentes lignes de production sont exprimés au moyen d'une commande, cette dernière est une demande d'achat (annexe 06) établie par l'utilisateur où le besoin est exprimé.

Ce document contient les informations suivantes :

- ✓ Quantité nécessaire.
- ✓ Reference.
- ✓ Désignation.
- ✓ Observation.
- ✓ Fournisseur proposé.
- ✓ Date et numéro de demande.
- ✓ Signature du PDG.
- ✓ Service utilisateur.
- ✓ Délai de livraison.

Le chef du département achats et approvisionnements ajoute qu'une demande de matières premières se fait chaque jours par le chef des lignes de production pour alimenter ces dernières et cela est dû à cause du manqué d'espace de stockage.

3. Arrivez-vous à satisfaire tous les besoins de vos clients ?

D'après les réponses que nous avons obtenues de la part du responsable des approvisionnements, les besoins commerciaux ne sont pas atteints à 100% en 2016 malgré les efforts produits par le personnel de la production, et cela est dû à cause de la forte demande du marché national.

4. Comment vous vous vérifiez l'exactitude des besoins ?

Le chef du département achats et approvisionnements confirme que Toutes les commandes reçues au niveau du département approvisionnement sont soumises à une vérification de l'exactitude des informations, et cela, en s'assurant qu'elles ont été visées par le chef du département ou son intérimaire.

Sans oublier que toute les commandes d'articles doivent faire l'objet d'un contrôle budgétaire effectué par le service budget, cette opération se fait par le biais d'un contrôle et maîtrise préalable, et cela par l'élaboration des prévisions budgétaires, après une attente de l'accord du Directeur Générale (DG).

5. Avez-vous des méthodes établis pour la prospection des fournisseurs ?

D'après les réponses obtenues, la prospection des fournisseurs se fait par les appels d'offre à la concurrence. On peut distinguer plusieurs modes, mais les plus souvent choisit par l'entreprise dans la passation des marché sont :

✓ L'appel d'offres restreint :

L'appel d'offres restreint est une procédure de consultation sélective, selon laquelle seuls les candidats préalablement présélectionnés sont invités à soumissionner.

Hygiénix fixe dans le cahier des charges le nombre maximum de candidats qui seront invités à soumissionner, après présélection, à cinq (5).

✓ L'appel d'offres ouvert :

L'appel d'offres ouvert est la procédure selon laquelle tout candidat qualifié peut soumissionner.

✓ **Le gré à gré :**

La procédure du gré à gré simple est une règle de passation de contrat exceptionnelle se faire dans deux cas :

- Quand les prestations ne peuvent être exécutées que par un opérateur économique unique qui détient soit une situation monopolistique, soit pour protéger un droit d'exclusivité, soit pour des considérations techniques ou, culturelles et artistiques.
- Un fournisseur habituel de l'entreprise, connu pour son sérieux et la qualité de ses produits.

Le « gré à gré » est la procédure d'attribution d'un contrat à un partenaire, sans appel formel à la concurrence.

6. De quoi est constituée votre démarche de réception des offres fournisseurs ?

Pour les offres jugées conformes au cahier des charges, la commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres, peut demander, par écrit, aux candidats des clarifications ou des précisions sur leurs offres. La demande de clarification ou de précision ne doit pas aboutir à une modification fondamentale de l'offre.

A l'issue de cette étape, la commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres propose d'éliminer les offres des candidats qui ne répondent pas aux exigences aux prescriptions techniques prévues dans le cahier des charges.

Seuls les candidats, dont les offres techniques préliminaires ont été déclarées conformes, sont invités, dans une deuxième étape, à présenter une offre technique finale et une offre financière sur la base d'un cahier des charges, et visé par la commission des marchés, suite aux clarifications demandées au cours de la première étape.

D'après la réponse obtenue, on déduit que les étapes de la démarche de réception des offres semble très longue ce qui se percute négativement sur l'entreprise, d'avoir parfois des retards dans la production.

Thème 02 : évaluation et qualification des fournisseurs

7. Est-ce que vous travaillez avec des fournisseurs locaux ou bien étrangers ?

D'après la réponse du chef de département achats et approvisionnements, 90% des matières premières sont importées de l'extérieur (les 4 coins du monde) donc ils travaillent beaucoup plus avec des fournisseurs étrangers.

8. Comment qualifiez-vous vos fournisseurs ? Et sur quelles conditions?

Le responsable des approvisionnements confirme que tout fournisseur de composant ou de matière pouvant avoir un impact (direct ou indirect) sur la conformité du produit fini. Pour cela, tous les fournisseurs sont soumis aux procédures internes de sélection, de qualification et d'évaluation annuelle.

Et il rajoute qu'une fois le fournisseur sélectionné, le responsable des achats se charge de lui envoyer le questionnaire de qualification des fournisseurs ; Parallèlement à cela :

- ✓ Une visite pourrait être programmée pour rencontrer le fournisseur et évaluer sa capacité à répondre au besoin d'**Hygiénix**. Ceci donnera lieu à un rapport de Visite qui complètera les données du questionnaire de qualification,
- ✓ Une demande d'échantillon pourrait être faite au fournisseur pour test.
- ✓ Si les résultats des tests est satisfaisant, **Hygiénix** peut engager des commandes chez le fournisseur sélectionné pour une période donnée avant de qualifier définitivement le nouveau fournisseur.

Bien plus, pour sélectionner un fournisseur, des conditions de qualification sont exigées :

- ✓ les réponses au questionnaire de qualification sont satisfaisantes ;
- ✓ le retour d'information suite à une visite est positif ;
- ✓ les résultats du test de l'échantillon sont conformes aux exigences d'**Hygiénix** .

9. Quelle modalité d'évaluation des fournisseurs appliquez-vous ?

Une évaluation annuelle est faite pour tous les fournisseurs d'**Hygiénix** basée sur 4 critères d'évaluation :

- ✓ La Qualité du produit ;
- ✓ Le Système qualité du Fournisseur ;
- ✓ La Stabilité des prix ;
- ✓ Le Respect des délais.

10. Comment classez-vous les fournisseurs ? Et êtes-vous dépendant à un seul fournisseur ?

Après l'évaluation et la qualification des fournisseurs, un résultat est calculé pour chacun et selon les exigences recommandées par **Hygiénix**, classé en 4 catégories comme suit:

- ✓ **Fournisseur Excellent** répondant très favorablement à la qualité de service ou du produit.
- ✓ **Fournisseur Bon** mais qui pourrait encore améliorer la qualité de ses services ou du ou ses produit(s).
- ✓ **Fournisseur à surveiller** de près ou à auditer pour le faire remonter en classe supérieur. Les actions seront menées avec le fournisseur pour corriger et améliorer sa faiblesse (la Qualité du produit ou son système qualité, ou ses prix ou ses délais).
- ✓ **Fournisseur non qualifié**, ne correspond pas à nos exigences. Il faut trouver un autre fournisseur pouvant y répondre.

En outre, la dépendance d'un seul fournisseur n'est pas appliquée à Hygiénix, et vu le manque des fournisseurs de MP en Algérie, nous avons au minimum quatre fournisseurs étrangers pour une seule MP en raison de l'importance des produits importés pour la réalisation de la production.

Thème 03 : La réception de la marchandise

11. Quelles sont les étapes à suivre pour réceptionner la marchandise ?

➤ Réception :

Après le dédouanement de la marchandise, celle-ci sera acheminée vers la réception centrale.

Un contrôle physique de la marchandise livrée est aussitôt effectué afin de s'assurer qu'il contient bien les articles indiqués par la liste de colisage du fournisseur et la commande de l'acheteur.

Un bon de réception sera établi, il spécifie la nature de la marchandise reçue, la référence de l'article, le nom de fournisseur, les quantités reçus, un numéro de bon de livraison est également donné.

S'il existe une différence entre la quantité figurant sur le bon de commande (annexe 03) et celle réellement reçue, le réceptionnaire note sur le bon de réception.

Les copies de ces bons de réception vont aussi au service achat (contrôle facture) au service utilisateur destinataire de la marchandise et à la comptabilité analytique.

➤ **Contrôle de la conformité :**

En cas de constatation de non-conformité sur le plan qualitatif par rapport aux spécifications du contrat ou de la commande, un procès-verbal de contrôle sera signé et transmis au fournisseur.

Le PV de non-conformité sera établis lorsque :

- ✓ Les produits livrés ne correspondent pas aux spécifications définies par le contrat ;
- ✓ Les défauts constatés sont de nature à empêcher une utilisation normale des fournisseurs.

La remise en conformité pourra être effectuée aux frais de fournisseur et à la demande de l'acheteur selon les formules suivantes :

- ✓ Soit par le remplacement des produits non-conformes ;
- ✓ Soit par le remboursement de la valeur correspondante à la marchandise non-conforme.

➤ **Facturation :**

Une fiche fournisseur aura déjà été créée au préalable au moment de la réception d'une copie de la lettre de crédit émise par le service Commerce Extérieur.

La régularisation de la facture est faite par l'agent de facturation qui procède par l'établissement d'une Fiche Bon à Payer en mettant :

- ✓ Le numéro de la commande ;
- ✓ Le numéro et la date de la facture ;
- ✓ Le nom du fournisseur.

Une fois que la vérification, l'enregistrement et la signature du chef de département achat et approvisionnements de la Fiche Bon à Payer seront faits, un exemplaire de celle-ci est classé au niveau du dossier acheteur avec une copie de la facture, les autres exemplaires seront envoyés au service finance pour la régularisation des dépenses.

12. Comment conservez-vous vos commandes ?

Au moment où tout est soldé, le dossier complet doit être reconstitué au service achat et conservé aux archives pour :

- ✓ La conservation des commandes et des factures pour des possibles raisons liées à la garantie et aux fiscalités ;
- ✓ L'enrichissement du fichier fournisseur ainsi que la mise à jour de ses performances pour un éventuel processus de sélection.

Dès le moment où les commandes d'achat sont satisfaites par une qualité, quantité et délai de livraison respectée des articles demandés, les opérations d'approvisionnement arriveront ainsi à leur fin.

Thème 04 : Les modes de paiement

13. Quelles sont les procédures effectuées pour le paiement des fournisseurs ?

➤ Positionnement :

La matière qui fait l'objet de la commande ou du contrat est classée et identifiée à l'aide d'un guide « Code douanier » avec affectation d'une position tarifaire à chaque matière importée et par conséquent les droits de douane et la TVA à acquitter.

Toute erreur commise par l'agent chargé du positionnement sera sanctionnée comme un délit de fraude par le service douanier avec une pénalité allant du paiement d'une majoration jusqu'à la saisie de la matière en question. C'est pour cela que les agents responsables de ce service doivent avoir une maîtrise et une connaissance très large de la matière.

Après contrôle des factures, l'agent remplit alors un imprimé d'imputations prévisionnelles, cette demande doit mentionner les renseignements suivants :

- ✓ La date de livraison ;
- ✓ Le numéro de commande ;
- ✓ Les devises ;
- ✓ Le mode de paiement ;
- ✓ Le nom du fournisseur ;
- ✓ Les positions tarifaires ;
- ✓ Valeur de la commande.

Ce document est transmis au dossier commande de l'acheteur uniquement pour informer que l'opération de positionnement a été bien effectuée.

➤ Domiciliation bancaire :

✓ **Imputation Bancaire :**

- Rédaction d'une demande d'imputation bancaire et la fait signé par le responsable, cette dernière est transmise à la Direction financière pour visa technique et enregistrement.

- Dépôt d'un dossier complet à la BARAKA. Le dossier pour la demande de domiciliation :

- Une demande d'imputation bancaire ;
- Une fiche d'engagement des dépenses ;
- Une commande ou contrat ;
- Factures pro formèrent ;
- Un accord bancaire de financement.

Après l'accord de la banque pour la prise en charge de l'importation, un numéro est attribué pour toutes les opérations d'importation, puis le dossier est retourné au service commerce extérieur, enfin l'acheteur reçoit le dossier domicilié.

✓ **Obtention de la domiciliation :**

Le numéro de la domiciliation est présenté par

- Le code.
- L'année et le trimestre.
- Le numéro du dossier.
- Le code monnaie.
- La date d'effet.

L'acheteur fait ensuite une demande d'ouverture de crédit (demande d'ouverture d'un crédit documentaire en faveur du fournisseur.

14. Quel mode de paiement utilisez-vous ?

Hygiénix utilise généralement trois modes qui sont :

✓ **Le transfert simple :**

Ce mode de règlement ne fait pas obligation au fournisseur étranger d'envoyer les documents par canal bancaire.

Les documents d'expédition sont envoyés directement par le vendeur à l'acheteur qui, dès leur réception, procèdera au dédouanement de la marchandise.

Le paiement s'effectue lors du dépôt de l'acheteur à la banque d'un dossier composé des documents suivants :

- Facture commerciale à domicilier.
- Exemple d'un justificatif donné.
- Une copie d'un bon de commande.

✓ La remise documentaire (Remdoc) :

Le principe de cette opération est que l'exportateur (vendeur) remet à sa banque, après avoir expédié sa marchandise, des documents commerciaux et de transport qui seront remis à l'acheteur contre paiement ou contre acceptation d'effet de commerce et cela s'effectuera en plusieurs étapes :

- Embarquement de la marchandise ;
- Remise au fournisseur d'un titre de transport ;
- Envoi par le fournisseur à la banque émettrice les documents d'expédition composés de :

- Les factures.

- Connaissance.

- Liste de colisage.

- Certificat d'origine.

- La banque émettrice envoie ces mêmes documents à la banque présentatrice d'Hygiénix.
- La banque présentatrice (BARAKA) garde ces documents à son niveau et émet un avis de remise documentaire à Hygiénix
- Le service opération bancaire reçoit l'avis de remise documentaire et après vérification donne l'ordre de virement.
- La banque BARAKA remet les documents d'expédition au service opération bancaire.
- La banque BARAKA procède au paiement de la banque émettrice.
- La banque émettrice paie le fournisseur.

- ✓ Le crédit documentaire(Credoc) :

C'est un engagement écrit pris par une banque (Emettrice) en faveur du vendeur (Bénéficiaire) et délivré à la demande de l'acheteur (Donneur d'ordre) en vertu duquel elle effectuera un règlement, soit par paiement immédiat, différé ou par acceptation, soit en autorisant la négociation d'un effet de commerce jusqu'à concurrence d'un montant spécifié.

- Le service opération bancaire dépose la demande d'ouverture d'un crédit documentaire,
- La banque BARAKA transmet un avis d'ouverture du crédit documentaire à la banque du fournisseur ;
- La banque du fournisseur notifie l'ouverture du crédit documentaire à son client,
- Le fournisseur embarque la marchandise ;
- Le transporteur délivre un titre de transport ;
- Le fournisseur envoie les documents d'expédition à sa banque ;
- La banque notificatrice procède au paiement du fournisseur ;
- La banque BARAKA rembourse les fonds à la banque du fournisseur ;
- La banque du fournisseur envoie les documents d'expédition à la banque BARAKA ;
- Débit compte Hygiénix par la BARAKA et ceci en Dinars ;
- La banque BARAKA envoie les documents d'expédition à Hygiénix,
- Réclamation de la marchandise,
- Réception de la marchandise.

➤ **Les intervenants aux ces modes de paiement sont :**

- ✓ **L'acheteur** : appelé donneur d'ordre.
- ✓ **La banque de l'importateur** : appelée émettrice.
- ✓ **La banque de l'exportateur** : appelée notificative, elle peut aussi être banque confirmant
- ✓ **Le vendeur** : appelé bénéficiaire.

Le mode de paiement le plus utilisé par Hygiénix c'est le crédit documentaire.

Section 03 : Résultats et recommandations :

Comme dans chaque domaine et procédure, il existe beaucoup de dysfonctionnements, de forces et faiblesses liées au processus d'approvisionnement au sein d'hygiénix. Pour le département achats et approvisionnement nous avons cerné les points suivants.

3.1. Synthèse de l'enquête :

Cette synthèse des résultats s'est effectuée sur la base de nos constatations, l'analyse et l'interprétation de la documentation fournie par l'entreprise et l'analyse des données que nous avons collectées par le biais de l'entretien semi-directif réalisé avec les dirigeants d'Hygiénix nous ont permis de tirer les observations suivantes :

- Les longues étapes et la complexité de processus d'approvisionnement des besoins, La durée consacré à l'approvisionnement et la démarche administrative prennent beaucoup de temps, ce qu'ils obligent l'entreprise à acheter des grandes quantités pour éviter les ruptures de stock, et ça engendre des frais de gestion des stocks (frais de manutention,...etc.).
- La fonction approvisionnement n'est pas autonome, elle étroitement liées aux autres fonctions de l'entreprise, sa réactivité et sa performance contribuent directement à :
- ✓ L'efficacité de la production (respect de la qualité, absence d'arrêt dans la production, amélioration de la productivité).
- ✓ L'efficacité commerciale (respect des délais de livraison, meilleure satisfaction des besoins de la clientèle).
- ✓ L'efficacité financière (réduction des capitaux investis dans les stocks, réduction du coût des produits achetés, économies réalisées grâce à une meilleure définition des besoins).
- L'indistinction entre le processus d'achats et le processus d'approvisionnement.
- Hygiénix n'est pas dépendante à des fournisseurs précis, car cela dépend des résultats périodiques effectués afin de sélectionner ses fournisseurs.

Mais il reste que nous avons constaté quelques dysfonctionnements qui interagissent quotidiennement sur l'activité de l'entreprise :

- L'inexistence des fournisseurs de matières premières dans le territoire algérien résulte presque une dépendance aux fournisseurs étrangers 4 fournisseurs pour une seule matière première, et cela cause des obstacles sur l'activité de l'entreprise, tout d'abord,

le temps consacré aux opérations d'importations de la MP depuis le lancement de la commande jusqu'au dédouanement est un temps perdu et qui résulte dans la majorité du temps des retards justifiés par la complexité de la paperasse, et donc des retards pour l'alimentation des entrepôts en MP et qui influencent sur le programme de la production, autrement dit, sur les dates de livraisons aux clients, ce qui peut toucher à l'image de marque de l'entreprise.

- A cause de la forte demande du marché national, les besoins commerciaux ne sont pas atteints à 100% en 2016 malgré les efforts produits par le personnel de la production, nous constatons que les causes principales sont :
 - ✓ une pénurie de stocks en matière première au niveau de l'entrepôt central d'Hygiénix dû à un retard de livraison d'un fournisseur.
 - ✓ Les prévisions ne sont pas basées sur des méthodes académiques, elles sont plutôt basées sur l'expérience des employés, le niveau de stock et le délai d'approvisionnement qui est sensiblement long.
- Un retard de production est causé par l'alimentation des lignes de production (24 lignes de production) qui se fait chaque jours par une demande du chef de la ligne utilisatrice, cela est dû à cause du manque d'espace de stockage au sein d'Hygiénix ce qui nécessite l'utilisation de la matière première stockée dans les quatre dépôts situés à sidi moussa(2), khemis el khechna et oulad moussa.

3.2. Les forces et les faiblesses

Durant notre période de stage au sein de l'entreprise Hygiénix nous avons constaté les forces qui ont contribué à construire cette image de marque d'aujourd'hui, mais aussi quelques faiblesses qui existent et liées aux processus d'approvisionnement comme dans chaque entreprise.

3.2.1. Les points forts :

- Capitalisation d'un savoir-faire dans le domaine des approvisionnements généré par plus de 15 ans d'expérience dans l'achat au niveau national ;
- Fourniture de grands efforts par les différents membres de Hygiénix pour la réalisation d'un Suivi rigoureux du processus d'approvisionnement ;
- Une bonne maîtrise de gestion du fichier fournisseurs ;
- Moyens matériels et humains ;

- Un bon choix des fournisseurs grâce à l'évaluation adéquate de la capacité des fournisseurs concernant le respect des normes techniques, les quantités requises, le prix et les délais de livraison ;
- Connaissance du marché national ;
- Flexibilité de la production ;
- la diversité des produits ;
- La bonne relation entre l'entreprise et ses fournisseurs ;
- Une bonne image de marque dans le marché algérien.

3.2.2. Points faibles :

- Les longues étapes et la complexité de processus d'approvisionnement des besoins dont la principale cause est la lenteur de passation des marchés.
- Manque de motivation par les employés.
- La non prise en compte des suggestions proposées par les employés et les stagiaires par les supérieurs.
- Manque d'information au moment opportun sur les produits à acheter (qualité, disponibilité, et délai de livraison) surtout dans les cas urgents.
- Manque de communication entre les différents services.
- Négligence dans les négociations.
- La dépendance aux fournisseurs étrangers en raison du manque des fournisseurs locaux en MP.
- L'absence des outils et méthodes modernes de gestion (le système à point de commande, le système à réapprovisionnement périodique.....).
- La complexité de la paperasse pour les importations engendre parfois des ruptures de stocks, ce qui influe sur le plan de production ainsi qu'aux délais de livraisons aux clients ;
- L'insuffisance des entrepôts (au niveau d'Alger) consacrés aux produits achetés vu les quantités importantes des importations ;
- Existence de surstocks pour certains produits et des ruptures pour d'autres ;
- Manque de coordination et transmission des informations entre les différentes directions ;
- La centralisation de la production au niveau d'Hygiénix Rouiba seulement ;
- Les longues étapes du processus d'approvisionnement et la durée consacré aux démarches administratives pour les importations obligent l'entreprise parfois à

s'approvisionner en grandes quantités pour éviter les ruptures de stocks, et ça engendre des frais de gestion des stocks (frais de manutentions, de possessions,...etc.) ;

- Manque de formations pour le personnel ;
- Manque de veille technologique ;
- Problème de la gestion des stocks de matière première (la mise en place d'une gestion optimale n'est pas encore fait, en effet rien n'est calculé, ni le coût de passation d'une commande, ni le coût de possession, donc le coût de gestion n'est pas connu).

3.3. Suggestions et recommandations :

Afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience du processus d'approvisionnement au sein d'Hygiénix, nous avons recommandé les points suivants :

3.3.1. Concernant la procédure d'approvisionnement :

- Bien que globalement la procédure d'approvisionnement soit maîtrisée, il serait de notre point de vue opportun d'organiser des séances de vulgarisation et enrichissement de cette procédure entre tout le personnel de différentes structures des approvisionnements et production, au niveau central ;
- Pour un bon fonctionnement du service approvisionnement, il est nécessaire de recruter d'autres fonctionnaires répondant aux exigences des postes à occuper ;
- Créer une cellule de veille technologique et de prospection des fournisseurs ;
- Chercher les fournisseurs locaux capables de satisfaire les besoins de l'entreprise ;
- Estimer le temps de retards qui peut être engendré par la paperasse au niveau de la douane afin d'éviter les retards et respecter les délais de livraison des commandes client, un atout pour l'entreprise provoquant par la suite une amélioration de la satisfaction client.
- Afin d'éviter les retards de réceptions des produits, il est recommandé de rester en contact avec le fournisseur pour assurer la traçabilité de la marchandise ;
- Chercher des fournisseurs locaux capables de satisfaire tous les besoins de la société pour éviter les importations à prix élevé et des délais relativement longs.

3.3.2. Du point de vue de l'outil informatique :

- Cibler un système de gestion informatique qui peut en temps réel de suivre l'acheminement du produit dès son achat jusqu' à sa vente au client final ;

- Mettre en place une organisation informatisé d'archivage des documents pour faciliter la recherche d'information pour éviter la paperasse.
- L'utilisation des technologies de l'information pour prévoir les approvisionnements, les achats, les commandes et les expéditions.
- Actualiser et jouter des rubriques d'interactivité entre l'entreprise et ses clients sur le site de l'entreprise : www.hygienix-dz.com

3.3.3. Du point de vue du personnel :

- Améliorer et mettre à jour régulièrement les connaissances du personnel concerné par des formations et participation aux séminaires liés aux produits commercialisés ;
- La nécessité d'envoyer le personnel des achats pour se perfectionner et améliorer ses techniques de négociation, mettre en œuvre une stratégie d'achat et rechercher la rentabilité de l'entreprise ;
- Recruter des personnes compétentes ;
- Entretenir une communication interne au sein d'Hygiénix pour créer une synergie de groupe entre les différents structures et directions de la société en visant une collaboration harmonieuse.

3.3.4. Du point de vue la GDS :


- Veiller à ce que les magasins de stockage soient structurés et organisés pour un repérage immédiat du produit avec les correspondances du code dans les systèmes informatiques ;
- Mettre en place une gestion optimale, cette dernière exige le calcul du coût de passation, le coût de possession et la détermination de la quantité à commander afin d'optimiser le coût de gestion ;
- La décentralisation des magasins ce qui permet de procurer à chaque unité de production un magasin propre à elle ;
- Utiliser d'autres méthodes de gestion et de valorisation des stocks à savoir SARP, LIFO, FIFO.

Conclusion du troisième chapitre

Cette étude de cas a été très enrichissante pour nous. Nous avons eu l'occasion d'insertion dans le monde professionnel, nous avons découvert l'organisme d'accueil de l'entreprise **Hygiénix**, non seulement ça, nous avons ainsi vu l'importance et la sensibilité de cette fonction.

L'enquête que nous avons menée, nous a permis de mieux comprendre le processus d'approvisionnement au sein d'**Hygiénix**. Grâce à l'analyse des résultats de l'entretien réalisé avec les responsables de l'entreprise ainsi que l'analyse des documents internes, nous avons pu constater les principales défaillances dans la logistique amont de l'entreprise et c'est à l'aide de ce chapitre que nous avons pu faire une synthèse et arriver à proposer des recommandations afin d'éliminer les dysfonctionnements qui existent dans le processus d'approvisionnement de cette entreprise.

L'entreprise **Hygiénix** fournit beaucoup d'effort pour améliorer la bonne exécution de son processus d'approvisionnement afin de préserver son image de marque sur le marché.



**Conclusion
générale**

Conclusion générale

Notre travail de recherche consiste à analyser le processus d'approvisionnement au sein de l'entreprise d'Industrielle Hygiénix afin de détecter les dysfonctionnements existants et proposer des solutions adéquates.

A l'issue de ce travail, à travers nos recherches théoriques et pratiques, nous avons essayé de démontrer le rôle majeur que joue la fonction approvisionnement et son degré d'influence sur les autres fonctions de l'entreprise, ce qui nous a permis d'éclairer les résultats suivants : le processus d'approvisionnement est étroitement lié aux autres fonctions de l'entreprise et conditionne leur performance, une bonne maîtrise de ce processus permet à l'entreprise d'être compétitive.

Cependant, après l'analyse du processus d'approvisionnement au sein d'Hygiénix grâce aux informations que nous avons collecté au sein de l'entreprise ainsi qu'à l'étude qualitative réalisée par le biais des entretiens effectués auprès de quelques responsables de l'entreprise, nous avons pu identifier quelques dysfonctionnements qui interagissent sur ce processus et pour y remédier nous avons proposé quelques recommandations correctives afin d'améliorer et de réduire ces défaillances. Cependant, cette analyse nous a permis de vérifier nos hypothèses de départ qui justifient cette étude.

Ce travail de recherche nous a permis de dire que le processus d'approvisionnement adopté par Hygiénix est plus ou moins fiable, la répartition des tâches est bien faite et largement accomplie. Ainsi que ses étapes répondent aux celles qui sont les plus adoptées théoriquement par les spécialistes dans le domaine quoi que parfois hygiénix élimine certaine étapes en se basant sur l'expérience. Nous confirmons donc la première hypothèse qui stipule que le processus d'approvisionnement au sein d'hygiénix suit plus approchement des étapes universelle.

En effet, cette étude nous a permis d'infirmer la deuxième hypothèse qui stipule que Hygiénix identifie ses besoins en matières première en se basant sur des calculs et des plans prévisionnels, et nous avons constaté que Hygiénix détermine ses besoins sur la base des expériences d'achats précédentes.

De plus, Hygiénix utilise l'appel d'offre ainsi que d'autres méthodes pour la prospection des fournisseurs, ces méthodes sont développées auparavant, à cet effet nous confirmons la troisième hypothèse.

En revanche, cette étude nous a permis aussi d'infirmer la quatrième hypothèse qui stipule que la dépendance aux fournisseurs étrangers exerce un impact positif sur le processus d'approvisionnement ; car à travers l'entretien mené avec les différents responsables, nous avons constaté que cette dépendance n'est pas un choix pour l'entreprise vu la non disponibilité des fournisseurs locaux en matières premières, et vu la complexité de la paperasse pour les importations qui engendre parfois des retards de réceptions de la marchandise.

L'accomplissement de ce modeste travail n'a pas été sans contraintes, effectivement, nous avons rencontré certains obstacles, notamment la vastitude du domaine d'approvisionnement dans une entreprise industrielle ainsi que la confidentialité de certaines informations et documentations interne.

Néanmoins ce travail fut une expérience riche, que ce soit au niveau professionnel, des acquis théoriques ou encore des contacts humains

D'après ces résultats nous tenons à signaler que la fonction approvisionnement est très sensible et nécessite beaucoup de temps et une suite d'analyse pour pouvoir identifier tous les dysfonctionnements. Compte tenu des informations transmises par les responsables des approvisionnements d'Hygiénix nous estimons avoir pu cerner un maximum de point relatif à ce thème.

Enfin, notre recherche pourrait être enrichie par d'autres travaux axer notamment sur :

- ✓ L'analyse des risques liés au processus d'approvisionnement ;
- ✓ L'optimisation du processus d'approvisionnement.

Bibliographie

Bibliographie**Ouvrage :**

- ✓ AMODEO (L) et YALAOUI (F) : *logistique interne : Entreposage et manutention, édition ellipses*, Paris, 2005 ;
- ✓ BAGLIN (G) et alii : *Management Industriel et Logistique*, 6ème édition, Economica, Paris, 2013 ;
- ✓ BRASSARD (U), PANAZOL ; (J-M), *Mercatique et action commerciale*, Paris 2001;
- ✓ BRUEL (O), Ménage (P) : *Politique d'achat et gestion des approvisionnement* , Edition DUNOD, paris, 2014 ;
- ✓ BRUEL, (O) : *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*, édition DUNOD entreprise, Paris, 1991 ;
- ✓ DAILLY (M-D) : *Logistique et transport international de marchandises*, 1re édition, l'HARMATTAN, Paris, 2013 ;
- ✓ DANIEL (B), FRANC (G) : *La logistique : ses métiers, ses enjeux, son avenir* , Edition EMS, Paris, 2014 ;
- ✓ DORNIER (P-P) et FENDER (M) : *La logistique globale enjeux-principes- exemples*, édition d'organisation, 2001 ;
- ✓ DURAN (J.P) : *Les approvisionnements*, 3e édition, GUALINO, Paris, 2003 ;
- ✓ LE GOFF (J) et BENSEBAA (F) : *Mesurer la performance de la fonction logistique*, édition d'organisation, 2009 ;
- ✓ LE GOLF (J) et BENSEBAA (F) : *Mesurer la performance de la fonction logistique, édition d'organisation*, Paris, 2009 ;
- ✓ LE MOINGNE(R) : *Supply chain managment*, édition DUNOD, Paris, 2013 ;
- ✓ LEEDERS, FEARON et NOLLET : *La gestion des approvisionnements et des matières* , Edition Gaëtan Morin, Paris-Montréal, 1998.
- ✓ LEENDERS et alii: *La gestion des approvisionnements et des matières*, Edition Gaëtan Morin, Paris-Montréal, 1998 ;
- ✓ LYONNET (B) et SENKEL (M.P) : *La logistique*, édition Dunod, Paris, 2015 ;
- ✓ MEDAN (P) et GRATACAP (A) : *Logistique et supply chain management, intégration, collaboration et risques dans la chaîne logistique global*, édition Dunod, paris, 2008 ;
- ✓ NAKHLA (M): *L'essentiel du management industriel*, Edition DUNOD, Paris, 2006.

- ✓ OUACHRINE (H), CHABANI (S) : *Guide de Méthodologie de la Recherche en Sciences Sociales*, 1ère édition, 2013, Alger ;
- ✓ PERROTIN (R) et HEUSSCHEN (P) : *Acheter avec profit*, les éditions D'ORGANISATION, Paris, 1993
- ✓ PERSON (H) : *Guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME/PMI*, édition MAXIMA , 2000 ;
- ✓ PIMOR (Y) et FENDER (M): *logistique : Production-Distribution-Soutien*, 5e édition, Dunod, paris 2008 ;
- ✓ SAMII (A-K) : *Stratégie logistique. Supply Chain management*, 3ème édition, Dunod, Paris, 2004 ;
- ✓ SOHIER (J) et SOHIER (D) : *Logistique*, 7e édition, Vuibert, Paris, 2013 ;
- ✓ ThIERRY (R): *Optimisez votre chaîne logistique* , Edition AFNOR, Paris, 2015.
- ✓ TIXIER (D) et alii : *La logistique d'entreprise*, édition DUNOD, Paris, 1996 ;
- ✓ ZERMATI (P) et MOCELLIN (F) : *Pratique de la gestion des stocks*, 7e édition, DUNOD, Paris, 2005 ;

Webographie :

- ✓ http://www.cat-logistique.com/supply_chain.htm;
- ✓ <http://www.ma-logistique.ma/la-fonction-logistique.html>;
- ✓ <http://www.ma-logistique.ma/notions-logistiques/75-flux-financier.html>;
- ✓ <https://fr.scribd.com/doc/52595768/GEST-Chapitre-1-Fonction-d-Approvisionnement>;

Travaux universitaire :

- ✓ HOUACHE (Z), AMIRA (M) : *Essai d'analyse du processus d'approvisionnement*, Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en Distribution et SCM, EHEC Alger, 1ère promotion, 2014.

Liste des annexes :

Numéro de l'annexe	intitulé
01	Le guide d'entretien
02	Bon de sortie matières et emballage (couche adulte)
03	Bon de commande
04	Bon de sortie de matières et emballage (lingette)
05	Bon de réintégration
06	Demande d'achat
07	Model de facture client
08	Bon de livraison des produits finis

Annexes

Annexes**Annexe N°01 : Guide de l'entretien**

Guide d'entretien

Le 28/08/2016 à Rouiba ,alger

Bonjour Mr,

Stagiaire en fin de formation de Master Supply Chain Management & Distribution de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (EHEC) de Kolea, je réalise actuellement une étude au sein d'Hygiénix, pour la rédaction de mon mémoire de fin d'études. Celle-ci vise à essayer d'analyser d'interpréter le dysfonctionnement du processus d'approvisionnement au sein d'Hygiénix, et cela afin de faire des recommandations en vue d'une amélioration possible.

Afin de bien cerner l'étude et faire des recommandations en vue d'une amélioration possible, ce guide d'entretien a été bâti. Nous souhaitons avoir vos réponses sur certaines questions ayant une relation avec notre thème de recherche.

Thème 01 : Le processus d'approvisionnement

1. Quelles sont les étapes de votre processus d'approvisionnement ?
2. Comment vous expliquez et analysez vos besoins en matière première ?
3. Arrivez-vous à satisfaire tous les besoins de vos clients ?
4. Comment vous vérifiez l'exactitude des besoins ?
5. Avez-vous des méthodes établis pour la prospection des fournisseurs ?
6. De quoi est constituée votre démarche de réception des offres fournisseurs ?

Thème 02 : évaluation et qualification des fournisseurs

7. Est-ce que vous travaillez avec des fournisseurs locaux ou bien étrangers ?
8. Comment qualifiez-vous vos fournisseurs ? Et sur quelles conditions ?
9. Quelle modalité d'évaluation des fournisseurs appliquez-vous ?
10. Comment classez-vous les fournisseurs ? Et êtes-vous dépendant à un seul fournisseur ?

Thème 03 : La réception de la marchandise

11. Quelles sont les étapes à suivre pour réceptionner la marchandise ?
12. Comment conservez-vous vos commandes ?

Thème 04 : Les modes de paiement

13. Quelles sont les procédures effectuées pour le paiement des fournisseurs ?
14. Quel mode de paiement utilisez-vous ?

Merci pour votre collaboration.

Annexe N°02 : Bon de sortie matières et emballage (couche adulte)

Bon de Sortie Matières et Emballages Couches Adults					
Produit Fini		Taille :		Date :	
Atelier :		équipe:		Heure :	
Désignation Matière	Reference	N de Lot	Um	Nb unités	Quantité
Colle construction			Kg		
Colle P/Elastiques			Kg		
Elément de Fermeture Mécanique Droit			ml		
Elément de Fermeture Mécanique Gauche			ml		
Textile Backsheet			Kg		
NowovenHydrophilic			Kg		
NowovenHydrophilic			Kg		
NowovenHydrophilic			Kg		
NowovenHydrophobic			Kg		
Elastique			Kg		
Tissu Paper			Kg		
Bande frontale Mécanique			Kg		
AQL			Kg		
Sac d'emballage			Pcs		
Sac Transparent			Pcs		
PE Filme (local/sky mark)			Kg		
Elément de Fermeture Adhésif Droit			ml		
Elément de Fermeture Adhésif Gauche			ml		
Bande frontale Adhésive			kg		

Visa magasinier _____ visa chef de production _____

Bon de Sortie Matières et Emballages Couches Adults					
Produit Fini:		Taille :		Date :	
Atelier :		équipe:		Heure :	
Désignation Matière	Reference	N de Lot	Um	Nb unités	Quantité
Colle construction			Kg		
Colle P/Elastiques			Kg		
Elément de Fermeture Mécanique Droit			ml		
Elément de Fermeture Mécanique Gauche			ml		
Textile Backsheet			Kg		
NowovenHydrophilic			Kg		
NowovenHydrophilic			Kg		
NowovenHydrophilic			Kg		
NowovenHydrophobic			Kg		
Elastique			Kg		
Tissu Paper			Kg		
Bande frontale Mécanique			Kg		
AQL			Kg		
Sac d'emballage			Pcs		
Sac Transparent			Pcs		
PE Filme (local/sky mark)			Kg		
Elément de Fermeture Adhésif Droit			ml		
Elément de Fermeture Adhésif Gauche			ml		
Bande frontale Adhésive			kg		

Visa magasinier _____ visa chef de production _____

Annexe N°04 : Bon de sortie de matières et emballage (lingette)

Bon de Sortie Matières et Emballages Lingettes					
Produit Fini :			Date :		
Atelier :			Heure :		
Ligne de production :			Equipe :		
Désignation Matière	Référence	N de Lot	Um	Nb unités	Quantité
Acide Citrique					
Parfums					
Solution For Wet Wipes					
Sorbate					
Filme					
Label					
Label lid					
Colle construction					
Plastic lid (couvercle)					
Présentoir					

Visa Magasinier Visa Chef d'Atelier

Table des matières

Table des matières

Sommaire -----	I
Liste des tableaux -----	II
Liste des figures -----	III
Liste des abréviations -----	IV
Résumé : -----	VII
Introduction générale -----	2
 Chapitre I: Cadre conceptuel de la logistique	
Introduction du premier chapitre -----	7
Section 01 : Généralité sur la logistique -----	8
1.1. Notions de base de la logistique : -----	8
1.1.1. Historique: -----	8
1.1.2. Définitions de la logistique : -----	8
1.1.3. Les types de la logistique: -----	10
1.1.4. Les objectifs de la logistique: -----	10
1.2. De la logistique au supply chain: -----	12
1.2.1. L'évolution du concept logistique/ Supply Chain : -----	12
1.2.2. Définition du supply chain management : -----	13
1.2.3. Les activités du supply chain management : -----	14
1.2.4. Les missions de la fonction supply chain : -----	15
Section 02 : Types et activités logistiques -----	17
2.1. Les types de la logistique (Segmentation de la logistique) : -----	17
2.2. Les activités de la logistique : -----	19
2.2.1. Les activités logistiques primaires: -----	20
2.2.2. Les activités logistiques connexes: -----	22
2.2.3. Les activités logistiques périphériques: -----	24
Section 03: La gestion des flux logistique -----	25

3.1. La gestion des flux physique :-----	25
3.1.1. Prévision des besoins de l'entreprise :-----	25
3.1.2. Le transport:-----	27
3.1.3. L'entreposage :-----	32
3.2. La gestion des flux d'informations :-----	35
3.2.1. L'information logistique :-----	35
3.2.2. La passation de commande :-----	36
3.3. Les flux financiers :-----	38
Conclusion du premier chapitre-----	39

Chapitre II: Gestion du processus d'approvisionnement

Introduction du deuxième chapitre-----	41
Section 01 : Présentation de la fonction achat:-----	42
1.1. Définition et organisation de la fonction achats :-----	42
1.1.1. Définition de l'achat :-----	42
1.1.2. Les stades de développement de la fonction achats :-----	43
1.1.3. Critère d'achats :-----	45
1.1.4. Les critères d'un bon acheteur :-----	46
1.1.5. Le rôle de la fonction achat :-----	48
1.2. Organisation de la fonction achats :-----	49
1.2.1. Les missions de la fonction achats :-----	49
1.2.2. La fonction achats dans l'entreprise :-----	50
1.3. Les étapes de processus d'achat :-----	52
1.3.1. Identification précise d'achat :-----	53
1.3.2. Le cahier des charges :-----	53
1.3.3. Recherche de fournisseurs potentiels :-----	53
1.3.4. Analyse et évaluation des propositions :-----	53
1.3.5. Sélection et évaluation du fournisseur :-----	54

Section 02 : Généralités sur l’approvisionnement -----	55
2.1. Notions fondamentales sur l’approvisionnement : -----	55
2.1.1. Définitions : -----	55
2.1.2. Missions et objectifs : -----	56
2.2. Organisation de la fonction approvisionnement :-----	58
2.2.1. La circulation d’information dans la fonction approvisionnement :-----	58
2.3. Les relations de la fonction approvisionnement avec les autres fonctions de l’entreprise : 61	
2.3.1. La fonction approvisionnement et la fonction achats :-----	61
2.3.2. La fonction approvisionnement et la production : -----	62
2.3.3. La fonction approvisionnement et la réception : -----	62
2.3.4. La fonction approvisionnement et la fonction stock : -----	62
2.4. Le processus d’approvisionnement : -----	63
Section 03 : La gestion des stocks -----	68
3.1. Notions fondamentales sur le stock : -----	68
3.1.1. Définition du stock : -----	68
3.1.2. Les fonctions assurées par le stock : -----	69
3.1.3. Les coûts induits par les stocks :-----	69
3.2. La gestion des stocks :-----	73
3.2.1. Définition de la gestion des stocks :-----	73
3.2.2. Les activités de la gestion des stocks : -----	73
3.3. Les systèmes de réapprovisionnement :-----	75
3.3.1. Le système à reapprovisionnement périodique (SARP) : -----	76
3.3.2. Système à point de commande (SAPC) : -----	77
Conclusion du deuxième chapitre -----	79

Chapitre III: Analyse du processus d'approvisionnement au sein d'Hygiénix

Introduction du troisième chapitre -----	81
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil d'Hygiénix -----	82
1.1. Historique et objectifs :-----	82
1.1.1. Historique :-----	82
1.1.2. Informations sur l'entreprise :-----	83
1.1.3. Les objectifs d'Hygiénix :-----	83
1.2. Secteur d'activité :-----	83
1.3. Structure et organigramme d'Hygiénix :-----	85
1.3.1. Structure :-----	85
1.3.2. L'organigramme d'Hygiénix :-----	86
1.4. Présentation des directions d'Hygiénix :-----	88
1.4.1. Direction de production:-----	88
1.4.2. La direction commerciale :-----	89
1.4.3. Direction Finance et Comptabilité (DFC):-----	90
1.4.4. Direction contrôle et qualité :-----	91
1.4.5. Direction des ressources Humaines :-----	92
1.4.6. Direction Approvisionnement et Gestion des Stocks:-----	92
Section 02 : L'analyse du déroulement du processus d'approvisionnement -----	96
2.1. Présentation de la méthodologie de l'enquête-----	96
2.1.1. Notion de base sur l'entretien :-----	96
2.1.2. Objet de l'enquête :-----	97
2.1.3. Objectif de l'enquête :-----	97
2.2. La démarche suivie et le choix des interlocuteurs :-----	97
2.2.1. Mode de sélection :-----	97
2.2.2. Constitution de la sélection :-----	97

2.2.3. La rédaction de l'entretien : -----	98
2.3. Analyse des résultats : Le déroulement du processus d'approvisionnement au sein d'Hygiénix : -----	99
Section 03 : Résultats et recommandations : -----	110
3.1. Synthèse de l'enquête : -----	110
3.2. Les forces et les faiblesses -----	111
3.2.1. Les points forts : -----	111
3.2.2. Points faibles : -----	112
3.3. Suggestions et recommandations : -----	113
3.3.1. Concernant la procédure d'approvisionnement : -----	113
3.3.2. Du point de vue de l'outil informatique : -----	113
3.3.3. Du point de vue du personnel : -----	114
3.3.4. Du point de vue la GDS : -----	114
Conclusion du troisième chapitre -----	115
Conclusion générale -----	117
Bibliographie -----	120
Liste des annexes : -----	122
Annexes -----	124
Table des matières -----	132

