

Ecole des Hautes Etudes Commerciales
D'Alger
EHEC

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

Option : distribution et supply chain management

THEME :

**Essai d'analyse du processus
d'approvisionnement en matière première à
l'international**

ETUDE DE CAS : EDIV-VIUR

Présenté par :

M. Ryad KELANEMER

Encadreur :

Mme. Feriel HATTOU

Maitre de conférences A

10^{ème} promotion

Juin 2023

Ecole des Hautes Etudes Commerciales
D'Alger
EHEC

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

Option : distribution et supply chain management

THEME :

**Essai d'analyse du processus
d'approvisionnement en matière première à
l'international**

ETUDE DE CAS : EDIV-VIUR

Présenté par :

M. Ryad KELANEMER

Encadreur :

Mme. Feriel HATTOU

Maitre de conférences A

10^{ème} promotion

Juin 2023

Dédicaces

Je dédie ce travail :

À moi-même,

En reconnaissance de tous les efforts et sacrifices que j'ai consentis pour parvenir à cette étape.

À ma chère mère,

À mon cher père,

Qui m'ont soutenue toujours, qui ont toujours cru en moi et m'aider et grâce à eux que je suis ce que je suis aujourd'hui

À mon cher frère, Bobb

À mes chères sœurs, Yasmine et Fifi

Pour ses soutiens moral et leurs conseils précieux tout au long de mes études.

À mes chers amis,

Qui nous étions ensemble dans les moments difficiles

À toute ma famille,

À tous mes autres amis,

À tous ceux que j'aime et ceux qui m'aiment,

Ryad KELANEMER,

Remerciements

Avant tout, je tiens à remercier Allah le tout puissant et le miséricordieux, qui m'a donné la

Force et la patience d'accomplir ce travail.

Nos vifs remerciements sont adressés plus particulièrement à mes parents qui par leur propos et encouragements me boostent et me poussent à aller aussi loin que possible, ma famille, mes amis (es) qui ont su nous soutenir.

Nous avons l'honneur et le plaisir de présenter notre profonde gratitude et nos sincères

Remerciements à notre encadrante Ferial HATTOU pour l'aide qu'elle nous apportée et pour tous ses encouragements et conseils.

Nous remercions également l'entreprise de développement des véhicules industrielles filiale VIUR de nous avoir honoré de nous accorder un stage à son sein.

Nous adressons nos remerciements à toutes les personnes que nous avons rencontrées

Au sein de la direction achats et approvisionnement particulièrement madame AMIRI et madame RICHE, pour l'aide, soutien, disponibilité, orientation et ambiance de travail

Enfin, un remerciement à la cheffe de département de marketing et SCM et tous les professeurs qui nous ont enseigné à l'EHEC

Résumé

Face à une industrialisation rapide et à un nombre croissant de concurrents sur différents marchés les entreprises tentent de s'adapter rapidement au changement afin de rester à flot. Dans ce contexte, la maîtrise de la chaîne logistique devenue un facteur majeur pour les grandes entreprises, particulièrement la gestion d'approvisionnement.

Aujourd'hui, les managers donnent l'importance de l'efficacité du processus d'approvisionnement car il est un outil de mesure la performance et la compétitivité des grandes entreprises.

Donc pour cela nous avons choisis notre thème de recherche autour de l'efficacité du processus d'approvisionnement. Notre étude est effectuée à l'entreprise des véhicules industriels et utilitaires Rouïba, nous avons effectué des entretiens avec les différents responsables agissant dans le processus d'approvisionnements, et après l'analyse des réponses nous avons été capable de comprendre ce processus à l'international.

Nous avons effectué aussi une comparaison entre la méthode d'approvisionnement utilisée par l'entreprise d'accueil et les autres méthodes d'approvisionnement pour l'analyser et de permettre de donner de modestes recommandations pour une meilleure maîtrise du processus d'approvisionnement à l'international.

Mots clés : chaîne logistique, approvisionnement, processus, international.

Abstract

Faced with rapid industrialization and increasing competition in different markets, companies strive to quickly adapt to change in order to stay afloat. In this context, supply chain management has become a crucial factor for large companies, particularly in procurement management.

Today, managers recognize the importance of the efficiency of the procurement process as a measure of performance and competitiveness for large companies. Therefore, we have chosen to focus our research on the efficiency of the procurement process. Our study was conducted at EDIV-VIUR. We conducted interviews with various managers involved in the procurement process and, after analyzing their responses, we gained a better understanding of the international procurement process.

We also compared the procurement method used by the host company with other procurement methods to analyze it and provide modest recommendations for better control of the international procurement process.

Keywords: supply chain, procurement, process, international.

ملخص

في مواجهة التصنيع السريع والعدد المتزايد من المنافسين في الأسواق المختلفة، تحاول الشركات التكيف بسرعة مع التغيير من أجل البقاء واقفة على قدميها. في هذا السياق، أصبح إتقان سلسلة التوريد عاملاً رئيسياً للشركات الكبيرة، وخاصة إدارة التوريد.

ويولي المديرون اليوم أهمية لكفاءة عملية الشراء لأنها أداة لقياس أداء الشركات الكبيرة وقدرتها التنافسية.

لذلك اخترنا موضوع بحثنا حول كفاءة عملية الشراء. تجري دراستنا في شركة رويبة للمركبات الصناعية والتجارية، وأجرينا مقابلات مع مختلف المسؤولين العاملين في عملية الشراء، وبعد تحليل الإجابات تمكنا من فهم هذه العملية دولياً.

كما أجرينا مقارنة بين طريقة التوريد التي تستخدمها الشركة المضيفة وأساليب التوريد الأخرى لتحليلها وتقديم توصيات متواضعة لتحسين مراقبة عملية التوريد الدولي.

Liste des tableaux

Numéro de tableau	Titre de tableau	Numéro de la page
Tableau 01	Les enjeux pour l'entreprise	14
Tableau 02	Les enjeux pour l'environnement pour l'entreprise	15
Tableau 03	Les incoterms et ses significations	27
Tableau 04	Explication de la méthode classification ABC pour les produits en stock	64
Tableau 05	Evolution de l'entreprise au fils de temps	67
Tableau 06	Les taches des répondants.	89
Tableau 07	Matières premières de la VIUR et l'origine.	90

Listes des figures

Numéro de figure	Titre de figure	Numéro de la page
Figure 01	La supply chain	17
Figure 02	Les flux de la supply chain	19
Figure 03	Structure de la chaîne logistique	20
Figure 04	Schéma pour mieux comprendre les incoterms 2020	31
Figure 05	Critère de performance d'un système d'approvisionnement	46
Figure 06	L'approvisionnement à la commande	47
Figure 07	Modélisation de la méthode de point de commande.	49
Figure 08	Modélisation de la méthode reapprovisionnement périodique	49
Figure 09	Schéma fonctionnement d'approvisionnement sur prévision	50
Figure 10	Différentes étapes de processus d'approvisionnement	52
Figure 11	Objectifs de la gestion des stocks	59
Figure 12	La différence entre stock sécurité et stock actif	60
Figure 13	Fiche signalétique de groupe	69
Figure 14	Les exportations de l'entreprise	71
Figure 15	La direction achats et approvisionnement	77
Figure 16	Le département administration des marchés	78
Figure 17	Département approvisionnement	78
Figure 18	Département ICM	79
Figure 19	Département technique achats	80
Figure 20	Département achats fabrication	80
Figure 21	Le processus d'approvisionnement à l'international aux seins de la VIUR	81
Figure 22	Évolution du stock selon la méthode d'approvisionnement sur point de commande	94
Figure 23	Évolution du stock selon la méthode d'approvisionnement reapprovisionnement périodique.	95
Figure 24	Évolution de stock selon les trois méthodes d'approvisionnement.	96

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
SCM	Supply chain management
TIC	Technologie de l'information et de la communication
JAT	Juste à temps
DRP	Distribution resource planning
SC	Supply chain
CSCMP	Council of Supply Chain Management Professionals
VD	Vente aux depart
VA	Vente a l'arrivée
FAS	Free alongside ship
FOB	Free on bord
CFR	Cost and freight
CIF	Cost Insurance and freight
EXW	EX-Words
FCA	Free carrier
CPT	Carriage paid to
CIP	Carriage and insurance paid to
DAT	Delivered at terminal
DAP	Delivered and place
DDP	Delivered duty paid
DPU	Delivered at place unloaded
ULD	Unite load devices
Cmj	Consommation Moyenne journalière
DA	Délai d'approvisionnement exprimé en jours.
ISO	International Organization for Standardization
DA	Demande d'achat
GDS	Gestion des stocks
EDIV	Entreprise de Développement Industriel des Véhicules

VIUR	Véhicules industrielles et utilitaires Rouïba
SONACOME	Société nationale de construction mécanique
BNA	Banque nationale d'Algérie
SPA	Société par action
SNVI	Société nationale des véhicules industriels
DAA	Direction achats et approvisionnement
ICM	Investissement, consommation et pièce de rechange maintenance
Ddt	Département
Scce	Service
TCO	Tableau comparatifs des offres
BR	Bulletin de réception
ERP	Enterprise Resource Planning
DG	Directeur général

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : Approche théorique de la logistique à l'international.....	5
Section 01 : généralité sur la logistique et SCM.....	7
Section 02 : la logistique du commerce international.....	20
Chapitre 02 : la gestion du processus d'approvisionnement.....	38
Section 01 : généralité sur l'approvisionnement.....	40
Section 02 : le processus d'approvisionnement.....	50
Section 03 : la gestion des stocks.....	56
Chapitre 03 : L'analyse du processus d'approvisionnement en matière première à l'international de l'entreprise EDIV-VIUR.....	65
Section 01 : présentation de l'entreprise d'accueil.....	66
Section 02 : analyse du processus d'approvisionnement à l'international au sein de l'entreprise EDIV/VIUR.....	76
Section 03 : analyse des résultats de la recherche.....	86
Conclusion générale.....	104

Introduction générale

Au cours des dernières décennies, nous avons observé une croissance spectaculaire des échanges internationaux. Le volume du commerce entre les pays a augmenté à un rythme bien plus rapide que la production mondiale. Cependant, cette croissance n'a pas été uniforme dans toutes les nations. Certaines ont réussi à améliorer leurs performances, tandis que d'autres ont cherché à protéger leur économie face à la concurrence étrangère. Cette évolution a eu des conséquences sur différentes fonctions de l'entreprise, notamment la fonction d'approvisionnement, ce qui a contraint toutes les entreprises à adapter leur politique de gestion des approvisionnements et leur logistique.

Dans les années 1980, l'État algérien a entrepris un vaste programme de réformes économiques et sociales. Les entreprises se trouvant confrontées à un marché concurrentiel ont été directement impactées, les poussant à améliorer leur production et à l'adapter aux normes internationales, quel que soit leur secteur d'activité.

Dans un contexte d'hyper concurrence, la fonction d'approvisionnement occupe une place de plus en plus cruciale au sein des entreprises. Elle est devenue un levier essentiel de compétitivité en termes de délais et de coûts. En effet, la gestion efficace de l'approvisionnement permet d'optimiser les délais de livraison des produits et de réduire les coûts liés aux opérations logistiques.

Dans un marché où les attentes des clients sont de plus en plus élevées en matière de rapidité et d'efficacité, la fonction approvisionnement joue un rôle clé dans la satisfaction des besoins des clients. En assurant une gestion efficace des flux de marchandises, du stockage, du transport et de la distribution. Dans ce contexte de compétitivité accrue, l'entreprise se trouve contrainte de proposer son produit en respectant des critères essentiels tels que la qualité, un coût concurrentiel et des délais de livraison réduits.

La fonction d'approvisionnement a pour mission principale de fournir à l'entreprise les matières premières dans les meilleures conditions en termes de qualité, de coût, de délai et de sécurité surtout dans le domaine d'industrie. Ces derniers permettent d'assurer la régularité et la sécurité des achats en diversifiant les fournisseurs, en améliorant le rapport qualité-prix pour satisfaire la clientèle, et en optimisant les niveaux de stocks.

En conséquence, de nombreuses études ont été menées sur la gestion des approvisionnements et des stocks afin de réduire les coûts associés, Ainsi, notre travail

contribue à mettre en évidence l'importance de l'étude des différentes méthodes d'approvisionnement.

La fonction d'approvisionnement et son processus revêtent une importance majeure au sein de toute entreprise, qu'elle soit commerciale ou productive. C'est également le cas pour la filiale Véhicules Industriel et Utilitaire Rouïba (VIUR), où une direction spécifique est en charge de cette tâche.

Le processus d'approvisionnement englobe toutes les étapes, de l'expression des besoins à la réception de la marchandise, en veillant à ce qu'elle soit livrée au bon moment, avec la meilleure qualité et au prix le plus bas possible. Il est essentiel pour l'entreprise de mener des études sur ce processus et d'analyser ses différentes étapes afin de les améliorer de manière continue, afin de prévenir tout dysfonctionnement éventuel.

Notre étude de cas se concentre sur la direction achats et d'approvisionnement de la Filiale Véhicules Industriels et Utilitaires Rouïba (VIUR), qui est responsable de l'approvisionnement de la VIUR. Cette direction joue un rôle essentiel dans l'acquisition des matières premières et des pièces de rechange pour le compte de la filiale et de ses clients.

Le choix de ce sujet n'a pas été fait au hasard, car il revêt une grande importance, de par son caractère original et sa relation étroite avec notre spécialité. En effet, nous considérons que l'analyse du processus d'approvisionnement en matières premières à l'international constitue l'un des axes fondamentaux de la logistique. A partir de cela, notre problématique se pose comme suit :

« Quelle méthode permettrait à l'entreprise d'optimiser son processus d'approvisionnement en matière première à l'international ? »

De cette question centrale découlent plusieurs questions secondaires qui orientent notre recherche :

- Dans quelle mesure la méthode d'approvisionnement utilisée par l'entreprise a-t-elle permis de maintenir un équilibre entre les niveaux de stock nécessaires et éviter les surstockages coûteux, tout en répondant efficacement aux besoins en matières premières ?
- Dans quelle mesure les autres méthodes d'approvisionnement ont permis de maintenir un équilibre entre les niveaux de stock nécessaires et éviter les surstockages coûteux, tout en répondant efficacement aux besoins en matières premières ?

Cette étude s'appuie également sur les hypothèses suivantes :

- La méthode d'approvisionnement à la commande utilisée par l'entreprise permet de répondre de manière efficiente aux besoins en matières premières, tout en minimisant les coûts de stockage et les risques de surstockage.
- La méthode d'approvisionnement sur point de commande permet de répondre de manière efficiente aux besoins en matières premières, tout en minimisant les coûts de stockage et les risques de surstockage.
- La méthode d'approvisionnement reconstituée périodique permet de répondre de manière efficiente aux besoins en matières premières, tout en minimisant les coûts de stockage et les risques de surstockage.

Afin de vérifier les hypothèses énoncées et d'identifier les points faibles du processus d'approvisionnement international qui doivent être optimisés, nous avons choisi d'utiliser une méthode qualitative basée sur des entretiens semi-directifs avec les responsables de la direction des achats et de l'approvisionnement. De plus, nous avons effectué une étude comparative pour analyser l'efficacité de la méthode d'approvisionnement actuellement utilisée par l'entreprise.

Concernant la démarche méthodologique de cette étude, nous avons organisé notre recherche en trois chapitres distincts :

Le premier chapitre de notre étude vise à fournir les notions de base de la supply chain, de la logistique internationale, des incoterms et des modes de transport internationaux.

Le deuxième chapitre de notre étude se concentre sur la gestion du processus d'approvisionnement. Il présente la fonction approvisionnement ainsi que les notions de base de l'approvisionnement. Nous abordons également les différentes étapes du processus d'approvisionnement en général, ainsi que la gestion des stocks.

Le troisième chapitre de notre étude est consacré à l'analyse du processus d'approvisionnement en matières premières à l'international au sein de la VIUR. Nous commençons par la filiale, la VIUR. Nous mettons ensuite l'accent sur la direction des achats et de l'approvisionnement de la VIUR. Nous analysons en détail les différentes étapes du processus d'approvisionnement à l'international au sein de la VIUR. Enfin, nous examinons les réponses obtenues lors des entretiens réalisés et procédons à une comparaison entre la méthode d'approvisionnement utilisée par l'entreprise et les autres méthodes d'approvisionnement disponibles.

Chapitre 01

Approche théorique de la logistique à l'international.

Introduction

La logistique joue un rôle crucial dans l'économie actuelle et représente une forme d'activité industrielle et de service en plein essor. Elle englobe toutes les activités pour assurer la disponibilité des produits pour répondre à la demande du marché au moindre coût, et une meilleure rentabilité investir.

La logistique est l'un des principaux endroits où les entreprises peuvent réaliser des bénéfices entrepris, en optimisant la capacité de production, les stocks et les coûts de distribution. Cette tendance est encore accentuée dans le contexte d'une économie dominée par la mondialisation des échanges, la diversification et le raccourcissement des cycles de vie des produits, et le développement des partenariats entre entreprises. Parallèlement, les évolutions technologiques et méthodologiques, notamment des systèmes d'information, offrent de nouvelles opportunités.

Dans ce premier chapitre, on permet de bien comprendre la logistique à l'international, il est divisé en deux sections. On aborde d'abord dans la première quelque généralité sur la logistique et son historique. Ensuite, la deuxième consacrée pour le rôle de la logistique dans le commerce international et les intervenants et les conditions des échanges dans l'international.

Section 01 : généralité sur la logistique et SCM.

La fonction logistique est au centre des enjeux stratégiques d'aujourd'hui et elle comprend de multiples fonctions conçues pour optimiser les flux du produit, dans cette section nous allons présenter l'historique et les fondamentaux de la logistique.

1. Historique de la logistique

Les théoriciens militaires des XIXe et XXe siècles considéraient la logistique comme l'ensemble des pratiques visant à déplacer les armées et à les approvisionner en établissant des lignes de ravitaillement efficaces. Cependant, cette définition peut sembler ambiguë car elle englobe à la fois la science du déplacement des troupes, qui peut presque absorber l'ensemble de la stratégie militaire, et la science de l'approvisionnement, qui serait une question différente si le transport n'était pas un concept commun. Les bureaux d'état-major en charge de la logistique se consacrent également aux transports. Le terme "logistique" est choisi avec une connotation savante pour souligner le caractère systématique et géométrique de cette discipline.¹

Il est indéniable que nourrir des effectifs importants d'hommes et de chevaux est crucial lors des déplacements militaires et que cela a toujours été l'une des principales préoccupations des chefs militaires depuis l'Antiquité. Cette préoccupation est d'autant plus importante lorsque le pays traversé par les troupes n'est pas en mesure de les nourrir, ce qui arrive souvent et peut entraîner des conséquences désastreuses. C'est pourquoi, depuis des millénaires, le principe de base de la logistique militaire, du moins de la logistique terrestre, est l'approvisionnement sur le pays. En effet, toute armée doit vivre aux dépens du pays qu'elle occupe. En Occident depuis des siècles, le pain était la nourriture de base des soldats et le blé nécessaire à sa fabrication était régulièrement acheté, réquisitionné ou pillé dans les villes et les campagnes où passait une armée. Les généraux vainqueurs ont souvent tendance à oublier cette réalité par la suite.²

¹ Yves PIMOR et Michel FENDER : logistique : Production, Distribution, Soutien, édition DUNOD, 5e édition, Paris, 2010, P.63.

² Ibid. P.64.

2. Evolution de la logistique

Après la deuxième guerre mondiale, la logistique se généralise dans les entreprises. Cependant c'est surtout à partir des années soixante-dix que l'entreprise a découvert la logistique et a commencé à s'y intéresser³ ; ceci pour plusieurs raisons :

- Le développement du management a conduit à une prise de conscience de l'impact des coûts, représentant souvent entre 20% et 30% de la valeur ajoutée. Ainsi, les entreprises ont cherché à contrôler ces dépenses pour en faire un moteur de croissance.
- Le contexte de l'économie mondiale actuelle, caractérisée par la globalisation et la suppression des barrières commerciales, a mis en lumière l'importance du système logistique.
- La mondialisation de l'économie et la libéralisation des échanges ont entraîné une augmentation des délais, quantités et distances à gérer dans les opérations logistiques.
- La concurrence mondiale a incité les entreprises à rechercher des économies d'échelle, à réduire les coûts et à se différencier par la qualité. La logistique est ainsi devenue un élément clé dans l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement, pour s'adapter au marché avec une réponse rapide et à moindre coût.

De 1950 à 1970, L'économie est axée sur l'offre : les sociétés de production étaient principalement produites à partir de stocks. La production vise à minimiser les coûts de production. Mais son inconvénient est :

- Développement lent et manque de nouveaux produits.
- Un inventaire est nécessaire avant l'activité de « goulots », ce qui entraîne des immobilisations financières.

La période allant de 1970 à 1975 a connu une forte demande de produits, ce qui a permis aux entreprises de se concentrer principalement sur la production et de ne pas accorder une grande importance aux délais de livraison ou aux nouvelles demandes.

³ RAMA RAO, logistics and supply chain management. Cours inédit, UNR-Butare, 2000-2001, p45.

De 1975 à 1980, l'intégration des activités est devenue un sujet de préoccupation. Les entreprises ont cherché à se diversifier sur le même marché, ce qui a augmenté les prix de l'offre et accru la concurrence.

Dans les années 80, les marchés ont connu des turbulences (mondialisation, concurrence accrue), et les entreprises ont été contraintes de proposer des produits de qualité à bas prix, tout en améliorant leur performance financière grâce aux avancées technologiques (TIC, nouveaux procédés, etc.). Afin de réduire les cycles de production et d'améliorer les rendements par rapport à leurs concurrents, les entreprises ont commencé à utiliser des méthodes de gestion telles que le « juste à temps », en limitant l'inventaire des composants grâce à une organisation précise des achats avec les fournisseurs. C'est à cette époque que les entreprises ont pris conscience de l'importance de la relation entre les clients stratégiques et les fournisseurs, qui a jeté les bases de la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Les consultants et experts en gestion logistique ont commencé à diffuser les concepts de gestion des matériaux et de DRP (Distribution Resource Planning), qui ont permis de définir les fonctions de transport et de logistique de la chaîne d'approvisionnement. L'ajout de fonctions de distribution chez les fournisseurs a permis de créer une « logistique intégrée », également connue sous le nom de gestion de la chaîne d'approvisionnement ou Supply Chain Management (SCM). A partir des années 90, les études s'étendent à des organisations plus complexes de type Flowshop ou Jobshop avec machines dupliquées. Enfin, les scientifiques essaient de fixer une structure au Supply Chain Management, ils travaillent sur deux grands axes :

- Achat et approvisionnement.
- Transport et logistique.

Il est difficile de trouver des objectifs communs entre ces deux parties, à part la satisfaction des clients. Toutefois, les chercheurs ont progressivement élargi leur champ d'étude, passant de l'atelier à l'usine, puis de l'usine à la chaîne logistique, afin d'optimiser le système de production dans son ensemble. Les progrès en matière de technologies de l'information, de modèles mathématiques et autres outils d'optimisation ont permis d'élargir le champ de recherche. Aujourd'hui, la gestion de la chaîne logistique peut être divisée en plusieurs domaines, tels que la conception ou la refonte de la chaîne, la gestion des risques industriels, l'évaluation des performances, la planification des activités, la gestion des stocks, le transport de gestion, les

systèmes d'information, la négociation industrielle, la sociologie et l'économie, ainsi que les aspects financiers et l'aide à la décision.

3. Définition de la logistique

Le concept de logistique a connu une évolution en parallèle avec les changements du marché et des systèmes industriels. Afin de mieux appréhender cette évolution, nous allons explorer diverses définitions de ce concept :

Selon RAMA RAO montre que de la fin du 19^{ème} siècle jusqu'à la deuxième guerre mondiale, le terme logistique est peu utilisé et il l'est principalement par les militaires « *Il désigne l'art de combiner tous les moyens de transport, de ravitaillement et de logement des troupes.* »⁴

Selon le comité de définition de l'américain marketing association 1948 : « *la logistique est le mouvement et la manutention de marchandise du point de production au point de consommation ou d'utilisation* »⁵.

Selon YVES PIMOR ET MICHEL FENDER : « *La logistique recouvre toujours des fonctions de transport, stockage et manutention et, dans les entreprises de production, tend à étendre son domaine en amont vers l'achat et l'approvisionnement, en aval vers la gestion commerciale et la distribution. On cite souvent la définition d'origine militaire : « La logistique consiste à apporter ce qu'il faut, là où il faut et quand il faut. »* »⁶

Selon BALLOU : « *La mission de la logistique est de fournir des biens et des services aux consommateurs au bon endroit, au bon moment, et dans les conditions souhaitées, tout en assurant la plus grande contribution l'entreprise.* »⁷

Selon Wikipédia « *La logistique est l'activité qui a pour objet de gérer les flux physiques, et les données (informatives, douanières et financières) s'y rapportant, dans le but de mettre à disposition les ressources correspondant à des besoins (plus ou moins) déterminés en respectant les conditions économiques et légales prévues, le degré de qualité de service attendu, les conditions de sécurité et de sûreté réputées satisfaisantes.* »⁸

⁴RAMA RAO, Op.cit, p70

⁵ TIXIER (D), MATHE (H) et COLIN (J) : La logistique d'entreprise, édition DUNOD, Paris, 1996, P.12

⁶ PIMOR, (Y), FENDER, (M) : Logistique : Production, Distribution, Soutien » édition DUNOD, 5^{ème} Édition. P04

⁷ BALLOU (RH) : business logistics management, practice Hall,1999.

⁸ https://fr.wikipedia.org/wiki/Logistique#cite_note-1 (publié le 18/12/2022 consulté le 24/03/2023 à 1h :13).

4. Les types de la logistique

On peut cependant distinguer plusieurs logistiques différentes par leur objet et leurs méthodes⁹:

- **La logistique d'approvisionnement** : a pour objectif de transporter les produits de base, les composants et les sous-ensembles nécessaires à la production dans les usines.
- **Une logistique d'approvisionnement général** : utilisée pour livrer aux entreprises de services ou aux administrations une variété de produits dont elles ont besoin pour leur activité, tels que des fournitures de bureau.
- **Une logistique de production** : consiste à fournir les matériaux et les composants nécessaires à la production au pied des lignes de production, tout en planifiant la production. Elle peut ainsi englober l'ensemble de la gestion de production.
- **Une logistique de distribution** : vise à fournir les produits dont le consommateur a besoin, soit dans les grandes surfaces commerciales, soit en VAD (vente à distance) directement chez lui.
- **Une logistique militaire** : Il s'agit de la logistique qui a pour objectif de déplacer les forces militaires et leur équipement sur un terrain d'opération, ainsi que de fournir un soutien logistique adéquat pour leur mise en place et leur maintien en conditions opérationnelles.
- **Une logistique de soutien** : initialement développée pour les besoins militaires, a été étendue à d'autres secteurs tels que l'aéronautique, l'énergie et l'industrie. Cette logistique a pour objectif de coordonner et d'organiser tous les éléments nécessaires pour maintenir un système complexe en état de fonctionnement, notamment à travers des activités de maintenance.
- **Une activité dite de service après-vente** : Cette forme de logistique, qui se rapproche de la logistique de soutien, se distingue toutefois par le fait qu'elle est mise en œuvre dans un contexte commercial par le vendeur d'un produit. On utilise fréquemment l'expression « management de services » pour décrire la gestion de cette activité. Cependant, il convient de noter que cette forme de logistique de soutien est de plus en plus souvent gérée par des spécialistes du soutien, distincts du fabricant et de l'utilisateur, appelés Third Party Maintenance.

⁹ PIMOR, (Y), FENDER, (M) Op.citP04.

- **Des reverse logistics** : également connue sous les termes de « **logistique à l'envers** », « **rétro-logistique** » ou « **logistique des retours** » en français. Cette forme de logistique est axée sur la gestion des produits retournés par les clients pour différentes raisons, tels que les produits défectueux, les erreurs de commande ou les retours de fin de saison. Elle implique également la gestion des déchets industriels, des emballages et des produits non utilisables, tels que les épaves de voitures ou les toners d'imprimantes.

5. Objectifs de la logistique

Une des principales missions d'un système logistique est de fournir un niveau de service satisfaisant à un coût raisonnable. Cependant, il est important de ne pas sous-estimer l'importance des autres objectifs opérationnels de la logistique qui contribuent à l'amélioration de la performance globale :¹⁰

- Assurer un niveau de prestation défini tout en minimisant les coûts associés.
- Une réponse optimale au client peut être obtenue en augmentant la capacité de l'entreprise à répondre rapidement aux exigences du client (démunie les délais).
- Une stratégie visant à réduire les stocks peut aider à maîtriser les coûts logistiques tout en maintenant un niveau de service client élevé. En outre, cela peut conduire à la réalisation d'économies d'échelle importantes dans les opérations de production et de livraison. (Stock minimum).
- La consolidation des transports est une stratégie visant à réduire les coûts de transport en augmentant le volume de cargaison transporté. En effet, le coût de transport dépend du produit transporté, de la taille de la cargaison et de la distance parcourue. Ainsi, en augmentant le volume de transport, le coût par unité est réduit, ce qui est recherché tant par les industriels que par les distributeurs (réduire les couts).
- Une réforme logistique axée sur la qualité peut être réalisée en utilisant les principes et les techniques du management de la qualité pour améliorer les processus logistiques inefficaces, en utilisant des méthodes statistiques pour étudier et surveiller les performances logistiques (la bonne qualité).

¹⁰ ALLAB(S), SWYNGEDAUF (N) et TALANDIER(D), La logistique et les nouvelles technologies de l'information et de la communication, Economica, 2000, p32-34.

Une autre source résume les objectifs de la logistique selon JC Becour et H Bouquin de la manière suivante :¹¹

- **Court terme :** Le but est d'améliorer la gestion des flux physiques de manière optimale, en prenant en compte l'ensemble du processus, depuis l'amont jusqu'à l'aval :
 - L'utilisation des prévisions commerciales à court terme et des carnets de commande pour planifier les activités logistiques.
 - La planification des besoins en approvisionnement et en production.
 - Il s'agit de planifier et organiser les livraisons pour assurer leur bon déroulement et leur conformité aux délais convenus.
 - La gestion des activités de service après-vente et de distribution des pièces détachées.
 - La mise en place d'un plan de maintenance permet d'assurer la continuité de l'exploitation.
- **Moyen terme :** La logistique a pour objectif à moyen terme de répondre aux plans d'action et aux budgets prévus comme suit :
 - Une des principales missions de la logistique à moyen terme est de définir des stratégies visant à contrôler les coûts des services logistiques développés par l'entreprise.
 - Fournir des conseils aux dirigeants de l'entreprise afin de les aider à prendre des décisions concernant les opérations logistiques à internaliser ou à externaliser en fonction de leurs intérêts.
 - La fonction logistique a une forte influence sur l'optimisation du coût d'investissement ou du fonds de roulement de l'entreprise.
- **Long terme :**
 - La logistique a pour objectif d'aider l'organisation à gérer efficacement la complexité, l'incertitude et les délais liés à la diversification des produits et des marchés.

¹¹ <http://mmbsofficiel.blogspot.com/2013/11/la-logistique-et-ces-finalites.html> (publié le 13/11/2013 consulté le 24/03/2023 à 17h :52)

- Maintenir une connaissance constamment mise à jour de l'influence que les éléments logistiques ont sur les dépenses de fonctionnement des clients et de l'entreprise.

6. Les enjeux de la logistique

La logistique est un domaine clé de la gestion d'entreprise qui englobe l'ensemble des activités liées à la planification, la mise en œuvre et le contrôle du flux de marchandises, d'informations et de ressources. Les enjeux de la logistique sont multiples et complexes, car elle impacte directement la performance et la rentabilité des entreprises. En effet, une gestion efficace de la logistique peut permettre une réduction des coûts, une amélioration de la qualité de service, une optimisation des délais de livraison et une meilleure compétitivité sur le marché. Il existe les enjeux pour l'entreprise et d'autres pour l'environnement de cette entreprise.

6.1. Les enjeux pour l'entreprise

Pour répondre aux défis actuels, la logistique est devenue un élément clé de la stratégie de l'entreprise. Elle consiste à contrôler efficacement la circulation des flux afin de garantir une bonne gestion des opérations.

Tableau 01 : Les enjeux pour l'entreprise.

LA LOGISTIQUE CONDITIONNE	La croissance de l'entreprise : Par une parfaite maîtrise des problèmes Logistiques (ex : livraison en 24h, implique une gestion des flux Particulièrement performante).
	La maîtrise des coûts : <ul style="list-style-type: none"> ○ Par une meilleure connaissance de l'ensemble des coûts du produit depuis l'approvisionnement en matières premières jusqu'à l'expédition. ○ Par la diminution des coûts logistiques obtenue par une réflexion et une action globale sur l'ensemble des flux de l'entreprise.

	<p>Les possibilités d'externalisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Confier à des spécialistes certaines opérations comme transport ou le stockage ○ Où avoir recours à des activités de sous-traitance même de créer une ou plusieurs filiales spécialisées.
	<p>La standardisation des produits et processus de gestion :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Standardiser certains composants ou produits finis ○ Définir des normes relatives aux quantités stockées transportées ○ Procédures et règles d'approvisionnement
	<p>La flexibilité et l'adaptabilité de l'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Par acquisition d'une plus grande souplesse dans la distribution amont et aval ○ D'une meilleure maîtrise de la gestion des transports ○ D'une meilleure maîtrise du stockage.

Source : Loïc Malinge, cours LEA, 2005/2006, P06.

6.2. Les enjeux pour l'environnement des entreprises

La logistique a un impact non seulement sur l'environnement local de l'entreprise, tel que le développement régional et les infrastructures de transport, mais aussi sur l'environnement national de l'entreprise, notamment en matière de politiques de transport, de recherche scientifique et de progrès technologique.

Tableau 02 : Les enjeux pour l'environnement des entreprises

<p>LA LOGISTIQUE INFLUENCE</p>	<p>Le secteur des transports : Le développement de la logistique génère de profondes mutations et Restructurations chez les différents acteurs du secteur des transports qui peuvent être conduits à modifier leurs politiques et les principes de gestion de leurs activités.</p>
	<p>Le développement régional Les entreprises, s'implantant plus volontiers dans les régions dotées d'une infrastructure logistique solide, contribuent à leur essor économique et à leur développement.</p>

	<p>Les politiques économiques</p> <p>La prise en compte du rôle croissant de la logistique conduit l'état et les collectivités locales à intensifier leurs interventions :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Amélioration du réseau routier pour désenclaver et dynamiser une région défavorisée. ○ Mise en œuvre d'une politique de transports. ○ Orientation de la mutation des transports.
	<p>L'environnement scientifique et technique</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ L'analyse logistique favorise en effet la généralisation de la productique, de la robotique ○ Son domaine inclut également la création et la transmission des informations nécessaires à l'optimisation de la gestion des flux ○ Le développement de la logistique est donc lié à celui de l'informatique, téléinformatique, télématique. ○ La logistique constitue un élément de la politique scientifique et technique des pays industrialisés

Source : Loïc Malinge, op.cit, p07.

7. Définition de la supply chain et SCM

L'optimisation de la chaîne d'approvisionnement est devenue essentielle pour les entreprises qui cherchent à améliorer leur compétitivité. Dans ce contexte, il est important de comprendre la signification de deux termes clés : la supply chain et le Supply Chain Management.

7.1. Définition de la supply chain

Voici plusieurs définitions du Supply Chain ou la Chain d'approvisionnement qui sont fréquemment citées :

PRIMOR et FENDER définir la supply chain comme suit :

« La suite des étapes de production et distribution d'un produit depuis les fournisseurs des fournisseurs du producteur jusqu'aux clients de ses clients »¹².

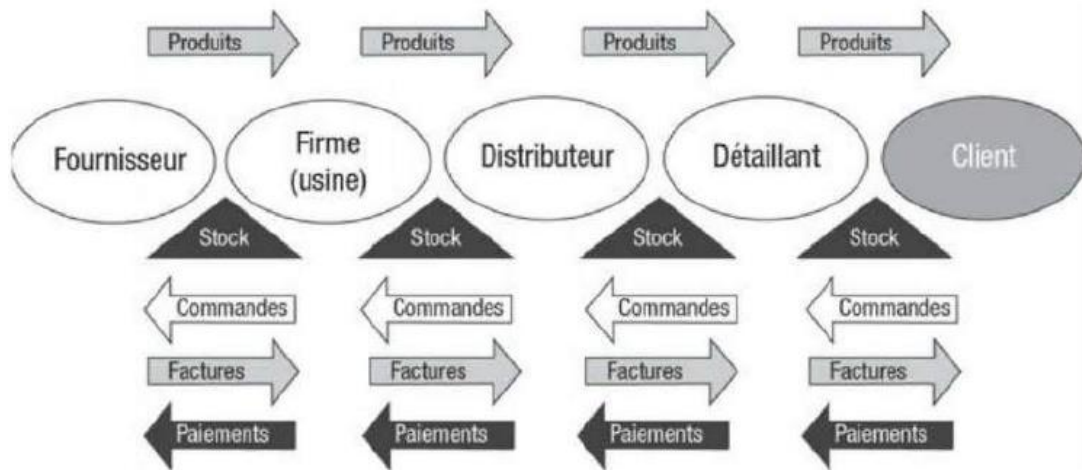
Rémy LE MOIGNE dit que : *« Une supply chain est un réseau d'organisations (fournisseurs, usines, distributeurs, clients, prestataires logistiques...) qui participent à la fabrication, la livraison et la vente d'un produit à un client. »¹³*

¹² Yves Pimor et Michel Fender, op.cit, p05.

¹³ Rémy LE MOIGNE, Supply chain management : Achat, production, logistique, transport, vente, édition DUNOD, PARIS,2013, P04.

Et aussi : « la supply chain représente les étapes d'approvisionnement, du processus productif et de distribution de la marchandise. Elle est constituée de différents flux. On les appelle flux physiques, flux d'informations et flux financiers et administratifs »¹⁴

Figure 01 : la supply chain



Source : THIERRY Roques, Optimiser votre chaîne logistique, édition AFNOR, 2015, P04.

7.2. Définitions de la supply chain management

Il existe plusieurs définitions du terme « supply chain management » ou « gestion de la chaîne logistique ». En voici quelques-unes :

Le CSCMP propose une définition comme suit :

« Le supply chain management comprend la planification et la gestion de toutes les activités impliquées dans le sourcing et l'approvisionnement, la transformation et toutes les activités logistiques. Il inclut également la coordination et la collaboration avec des partenaires qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires, des prestataires et des clients. Le SCM est une fonction d'intégration dont le rôle principal est d'intégrer les différents métiers et les différents processus dans et entre les entreprises au sein d'un modèle cohérent et performant.

»¹⁵

¹⁴ https://www.amalo-recrutement.fr/blog/qu-est-ce-que-la-supply-chain-definition/#Que_veut_dire_supply_chain (publié le 17/12/2019, consulté le 27/03/2023 à 2 :12).

¹⁵ Rémy LE MOIGNE, op.cit, p07.

Et pour autre définition de la SCM :

« La gestion de chaîne logistique regroupe les approches, processus et fonctions indispensables pour la réduction des coûts d'une chaîne logistique et l'augmentation de sa flexibilité en vue d'optimiser sa performance. »¹⁶

8. Les flux de la supply chain

La supply chain se compose de trois flux majeurs, à savoir les flux physiques, les flux d'informations et les flux financiers ou administratifs. Ces flux sont interconnectés et ont un impact direct sur la performance globale de la chaîne d'approvisionnement.

8.1. Flux physique

Le flux physique est une composante majeure de la chaîne logistique qui englobe le déplacement des matières premières, des produits semi-finis et des produits finis à travers les différents sites de l'entreprise. La gestion efficace de ce flux nécessite la mise en place d'un réseau logistique comprenant des espaces de stockage, des moyens de transport et des équipements de manutention et de transformation des produits. Ce flux est considéré comme étant le plus lent des trois flux de la chaîne d'approvisionnement.¹⁷

8.2. Flux financier

Le flux financier, qui fait partie de la supply chain, concerne l'ensemble de la gestion financière de l'entreprise, notamment les ventes de produits, les achats de matières premières et d'équipements, la location d'entrepôts ainsi que les salaires des employés. En général, ce flux est centralisé dans le service financier ou comptable de l'entreprise.

À long terme, il englobe également les investissements lourds tels que la construction de nouveaux bâtiments et de lignes de production. Cependant, ces échanges peuvent également se faire avec des organismes bancaires extérieurs à la chaîne d'approvisionnement.¹⁸

8.3. Flux d'information

Le flux d'informations dans la chaîne logistique concerne tous les échanges de données entre les différents acteurs. Les informations commerciales, telles que les commandes, sont les

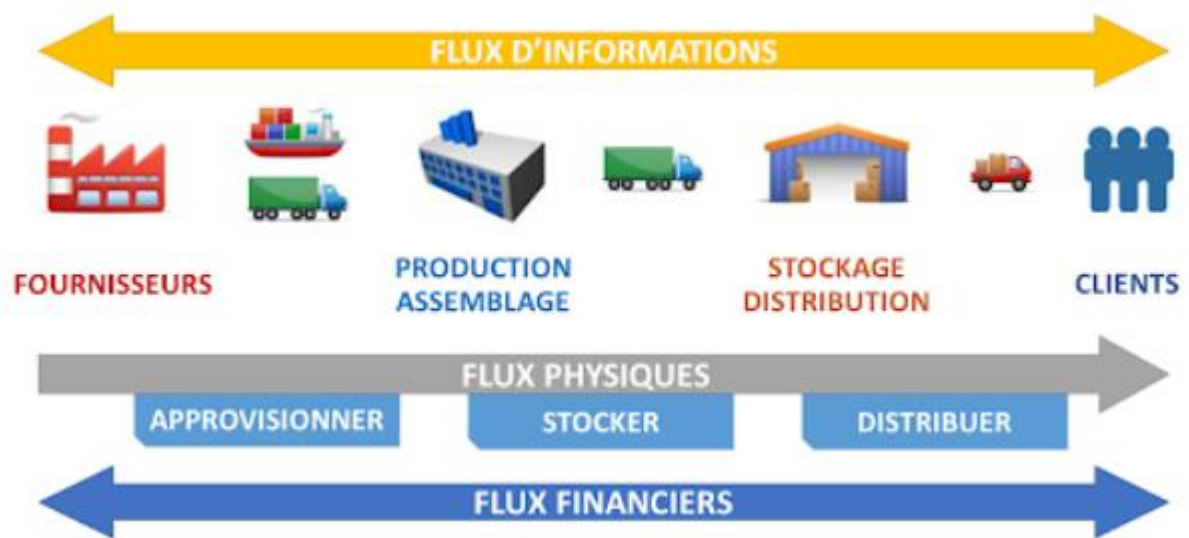
¹⁶ Aida Kaddoussi, Optimisation des flux logistiques : vers une gestion avancée de la situation de crise, thèse grade de doctorat, Lille, 2012, P23.

¹⁷ AOUAG Hichem, cours gestion de la chaîne logistique, faculté de technologie, université de BATNA 02, p09

¹⁸ Ibid, P09.

plus courantes, mais d'autres détails peuvent également être partagés, tels que les options de produit souhaitées et les fréquences de livraison. Des informations techniques, telles que les paramètres physiques du produit et les capacités de production et de transport, sont également échangées. Les progrès des technologies de l'information et de la communication ont considérablement accéléré le flux d'informations. La traçabilité est également une caractéristique importante de la gestion des flux d'informations, bien que la nécessité de confidentialité entre les différents acteurs puisse limiter la quantité d'informations partagées.¹⁹

Figure 02 : Les flux de la supply Chain.



Source : <https://tomasid.wordpress.com/2020/04/30/logistique-et-supply-chain-dans-le-e-commerce/> (publié le 30/04/2020 consulté le 28/03/2023 à 2 :13).

9. Structure de la supply chain

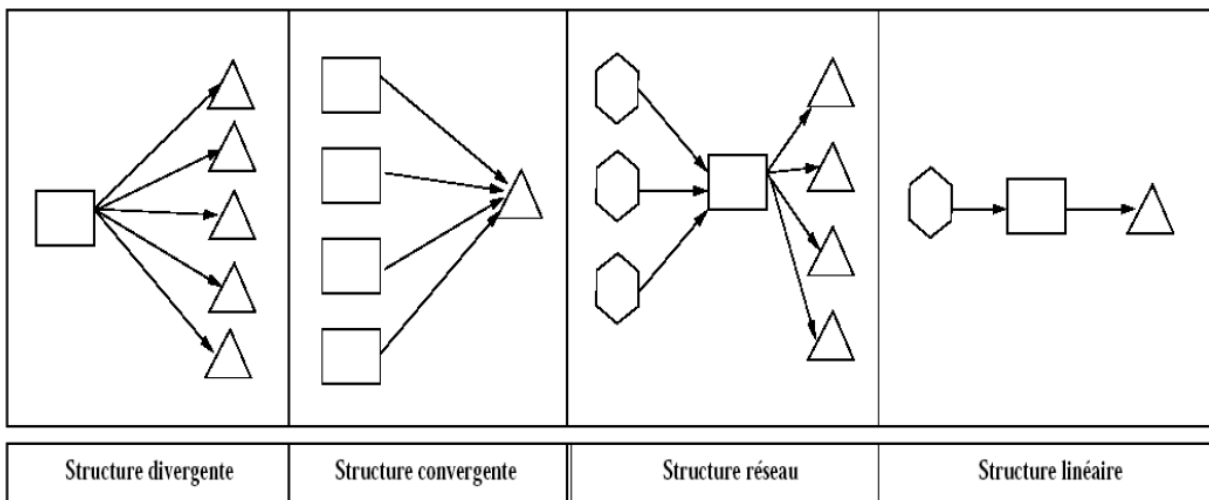
L'architecture d'une chaîne logistique dépend de sa nature et de ses objectifs spécifiques. Plusieurs modèles d'architecture ont été développés pour répondre aux différents besoins, en se concentrant principalement sur les flux physiques. Ces modèles peuvent être classés selon la forme suivante :²⁰

¹⁹ AOUG Hichem, Op.cit, P10.

²⁰ Faiza HAMDI, Optimisation et planification de l'approvisionnement en présence du risque de rupture des fournisseurs, thèse grade de doctorat, École Nationale Supérieure des Mines d'Albi-Carmaux, 2017, P17-18.

- **Chaîne logistique divergente :** Une chaîne logistique est considérée comme divergente lorsque plusieurs clients ou un réseau de magasins sont alimentés par un seul fournisseur.
- **Chaîne logistique convergente :** Une structure de chaîne logistique est considérée comme convergente lorsque plusieurs fournisseurs alimentent un même client, que ce soit dans des réseaux de distribution ou dans des processus d'assemblage.
- **Chaîne logistique linéaire :** Chaque entité de la chaîne logistique fournit uniquement une autre entité en aval.
- **Chaîne logistique réseau :** Une structure en réseau mixte combine à la fois la structure divergente et la structure convergente. Cette structure est souvent comparée à un réseau informatique, qui peut à la fois avoir des éléments centralisés et des éléments distribués.

Figure 03 : structure de la chaîne logistique



Source : Faiza HAMDI, op.cit., P18.

Section 02 : la logistique du commerce international.

La logistique de commerce international fait référence à l'ensemble des activités logistiques liées à l'importation et à l'exportation de marchandises entre différents pays, elle est souvent complexe en raison des différentes réglementations douanières, des distances à parcourir, des délais de transit et des différences culturelles et linguistiques entre les pays. Dans cette section nous allons présenter la logistique internationale, la logistique dans le commerce international, les incoterms et d'autres points pour mieux comprendre le rôle de la logistique dans le commerce international.

1. Définitions de la logistique internationale

Selon GERARD LEPAN DE LIGNY :

« L'ensemble des techniques relatives à l'élaboration des unités de charges, elles s'inscrivent dans le cadre de la logistique (coordination logistique des moyens intervenant dans la distribution logistique) elle a pour objet de gérer l'ensemble des opérations de conditionnement, d'emballage, de transport, de manutention et de stockage constituant l'écoulement du flux de matière depuis les sources d'approvisionnement en matière première jusqu'au consommateur final. »²¹.

Et aussi :

« La logistique internationale correspond à l'ensemble des opérations de transport, de stockage, d'allotissement, de distribution, de dédouanement de la marchandise permettant de la mettre à disposition dans les délais et les quantités souhaités sur les lieux de production, distribution ou de consommation. C'est une fonction très large qui dépasse les problématiques de transport »²²

2. Les professionnels de la logistique international

Les professionnels de la logistique international sont des experts en logistique, en gestion de la chaîne d'approvisionnement et en optimisation des flux de produits et d'informations. Leur rôle est essentiel pour assurer l'efficacité et l'efficience de la chaîne d'approvisionnement d'une entreprise à l'international. Ces professionnels comme suit :²³

- Transitaire :

Le terme de transitaire est couramment utilisé pour désigner les professionnels de la logistique. Ces derniers sont en mesure d'intervenir à tous les niveaux de la chaîne logistique :

- Prise en charge de la marchandise à l'usine.
- Pré acheminement.
- Passage portuaire ou aéroportuaire.
- Opérations de dédouanement.

²¹ Mme LAOUADJ Ouardia, cours logistique et distribution internationale.

²² HUBERT Martini, technique de commerce international, édition DUNOD, 2017, P56.

²³ Philippe Duong, cours LTR111 logistique de distribution : Logistique internationale et mondialisation, CNAM PARIS, P30-31.

- Transport principal.
- Post-acheminement jusqu'au destinataire.
- Opérations annexes (assurance, légalisation,).

- Les commissionnaires de transport :

Il est courant que les entreprises expéditrices ou destinataires, aussi bien pour des opérations nationales qu'internationales, délèguent à un professionnel tout ou partie des opérations de transport, d'emballage, d'assurance, de stockage, d'établissement des documents de transport, ainsi que les démarches douanières et les déplacements. Ce professionnel est appelé un commissionnaire un auxiliaire de transport qui agit en tant qu'intermédiaire entre le chargeur et le ou les transporteurs.

Pouvoir recourir à un commissionnaire de transport présente divers avantages :

- Décharger de toutes les tâches organisationnelles en faisant appel à un commissionnaire.
- Le commissionnaire devient l'unique interlocuteur de l'entreprise.
- L'entreprise peut profiter des conseils d'un professionnel avisé.
- L'entreprise peut réaliser des économies grâce à la connaissance du marché par le commissionnaire.

- Commissionnaires en douane :

Est le chargé de dédouanement, consiste à effectuer une déclaration complète au nom et pour le compte d'autrui, ainsi qu'à réaliser toutes les formalités douanières nécessaires.

- Groupeurs de transport (maritime, aérien ou terrestre) :

Leur objectif est de rassembler des expéditions de petite taille afin de constituer des conteneurs, palettes ou camions complets.

- Les affréteurs :

Sont des professionnels spécialisés dans la location de moyens de transport pour le compte d'une entreprise ou d'un particulier. Ils sont chargés de trouver les meilleurs moyens de transport (bateau, avion, camion, etc.) pour acheminer les marchandises d'un point A à un point B, en tenant compte des contraintes de temps, de coût et de sécurité.

3. Les enjeux de la logistique internationale

La logistique internationale est un élément clé pour les entreprises qui cherchent à se développer à l'échelle mondiale. Les enjeux liés à cette activité sont nombreux et complexes, notamment en termes de gestion des flux de marchandises, de réglementation et d'autres enjeux comme suit :²⁴

- **La qualité :**

Il est crucial que les marchandises parviennent à leur destination finale dans les mêmes conditions de qualité que lors de leur expédition, même si elles doivent traverser plusieurs pays et parcourir de longues distances. Cet enjeu est primordial pour assurer la satisfaction du client et maintenir la réputation de l'entreprise en matière de qualité de service.

- **Transport logistique :**

Le transport logistique est un aspect crucial pour le commerce international, car il implique une organisation minutieuse et adaptée en fonction de la nature des marchandises transportées. Les caractéristiques physiques, le type d'emballage et les modalités de transport doivent être considérées pour assurer que les marchandises arrivent à destination dans les meilleures conditions possibles, par exemple : des produits frais ne seront pas transportés de la même manière que des hydrocarbures.

- **Textes réglementaires :**

Les textes réglementaires et les lois varient d'un pays à l'autre, il est donc primordial de bien connaître les réglementations applicables à sa marchandise en fonction de chaque pays qu'elle doit traverser.

- **Les coûts :**

Les coûts logistiques représentent un enjeu majeur qu'il convient de maîtriser. Il s'agit des coûts associés aux prestataires, aux moyens mis en place, aux stratégies logistiques employées, mais aussi des coûts liés au choix des régimes douaniers utilisés.

²⁴ <https://blog.xplog.fr/logistique-internationale> (publié le 05/05/2022 consulté le 29/03/2023 à 3 :13).

- **Dommages aux marchandises :**

Il est important de surveiller les risques liés au mouvement des marchandises, car ils existent et peuvent causer des dommages. Pour protéger les marchandises, il est essentiel d'utiliser du matériel approprié, de mobiliser des ressources humaines compétentes, de manipuler les produits avec précaution, de souscrire des assurances et de respecter les conditions de transport requises.

- **La traçabilité :**

Si la plupart des expéditions ne requièrent pas un suivi en temps réel, la possibilité de tracer les expéditions en temps réel devient un élément de compétitivité pour les prestataires. En outre, l'émergence d'Internet et du e-commerce suscite de nouveaux besoins de traçabilité, qui assurent une continuité entre l'acheteur et le vendeur.

4. Les Incoterms

Les Incoterms sont des termes standardisés utilisés dans les contrats commerciaux internationaux pour définir les obligations et responsabilités des acheteurs et des vendeurs en ce qui concerne la livraison des marchandises.

4.1. Définition incoterm

Incoterms est la contraction d'International Commercial Terms, termes commerciaux internationaux, ils ont été mis en place par **la chambre de commerce international (OMC)**. Le rôle des règles Incoterms est de définir les obligations du vendeur et de l'acheteur, lors d'une transaction commerciale. Incoterms précisent la signification d'une série de termes commerciaux, chacun étant désigné sous la forme d'un trigramme (trois lettres majuscules) suivi d'un nom de lieu ou de port convenu.²⁵

4.1.1. La chambre de commerce international OMC

L'OMC a été créée le 01 janvier 1995 à Genève, SUISSE par les négociations du Cycle d'Uruguay (1986-1994) le nombre de ses membres est 164 membres. Elle est une organisation mondiale qui se concentre sur la réglementation du commerce international. Les Accords de l'OMC, négociés et signés par la plupart des grandes puissances commerciales mondiales, sont au cœur de l'Organisation. Ils visent à encourager la prévisibilité, la liberté et la bonne marche

²⁵ Michel PIQUET, guide incoterms 2020, l'Antenne, 2020, P06.

des échanges commerciaux entre les pays. Les Accords de l'OMC sont ratifiés par les parlements des pays signataires pour assurer leur mise en œuvre.²⁶

4.1.2. Structure de l'OMC

L'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) est une institution internationale chargée de réguler les échanges commerciaux entre les pays membres. Sa structure est comprise plusieurs organes et institutions :²⁷

- **La Conférence Ministérielle** : généralement tous les deux ans, la réunion est organisée.
- **Le Conseil Général** : composé habituellement d'ambassadeurs et de chefs de délégation travaillant à Genève ainsi que de fonctionnaires des pays membres, se rassemble plusieurs fois par an à Genève, siège de l'Organisation.
- **Le Conseil du commerce des marchandises, le Conseil du commerce des services et le Conseil des aspects des droits de propriété intellectuelle** : sont des nombreux comités et groupes de travail spécialisés s'occupent des différents accords et d'autres domaines tels que l'environnement, le développement, les demandes d'accession et les accords commerciaux régionaux.

4.1.3. Les fonctions de l'OMC

L'OMC a pour fonction principale de superviser les règles du commerce international et de régler les différends commerciaux entre les pays membres de manière équitable mais elle a autre fonction :²⁸

- Assurer la gestion et la mise en œuvre des accords commerciaux conclus entre ses membres, ainsi que de faciliter l'application des résultats du cycle de l'Uruguay.
- Assurer un environnement propice pour des négociations multilatérales en continu visant à stimuler la libéralisation des échanges.
- Assurer la résolution des différends commerciaux entre les États membres.
- Réaliser une évaluation des politiques commerciales mises en place par les membres de l'organisation.

²⁶ https://www.wto.org/french/thewto_f/whatis_f/whatis_f.htm (publié le 26/11/2013 consulté le 30/03/2023 a 1 :21).

²⁷ https://www.wto.org/french/thewto_f/whatis_f/tif_f/org2_f.htm (publié le 05/06/2017 consulté le 30/03/2023 a 1 :30).

²⁸ H. Zouiri, cours Sciences Économiques : Relations Économiques Internationales.

4.2. Le choix de l'incoterm et la politique commercial

Le choix de l'incoterm est le résultat d'une négociation entre les parties impliquées, mais également influencé par des facteurs externes tels que les pratiques du marché et des entreprises concurrentes, ainsi que la capacité de l'entreprise à mettre en place une stratégie logistique. Il est important de noter que le choix de l'incoterm a des répercussions à la fois juridiques, en termes d'obligations pour le vendeur et l'acheteur, et pratiques.²⁹

On a deux groupes des incoterms :³⁰

➤ **Les incoterms de vente aux départs (VD) :**

Sont les incoterms de groupe E, F et C. Ces incoterms dégagent le vendeur de ses responsabilités dans le pays d'expédition, Les ventes au départ sont utilisées lorsque l'exportateur ne peut pas fournir une offre plus complète au client avec des conditions de prix et de sécurité satisfaisantes.

➤ **Les incoterms de vente à l'arrivée (VA) :**

Sont les incoterms de groupe D. Le vendeur reste engagé jusqu'à l'arrivée des marchandises à destination, ce qui lui confère la responsabilité des charges et des risques liés au transport. Ainsi, le vendeur soulage l'acheteur de plusieurs obligations et risques, ce qui peut constituer un avantage commercial considérable. En outre, le vendeur est mieux placé que l'acheteur pour trouver des solutions de transport optimales et, dans certains cas, peut contrôler l'ensemble du processus de distribution.

4.3. La signification des incoterms 2010

Incoterms précisent la signification d'une série de termes commerciaux, chacun étant désigné sous la forme de trois lettres majuscules et chaque mode de transport a ses propres incoterms.

²⁹ Ghislaine Legrand, Hubert Martini, gestion des opération import-export, édition DUNOD, Paris,2008, P10.

³⁰ Ibid., P11

Tableau 03 : les incoterms et ses significations

Les incoterms du transport maritime et fluvial	
Incoterms	Signification
FAS Free Alongside Ship (Franco le long du navire)	Le vendeur règle les frais de transport jusqu'au port d'embarquement et effectue les formalités d'exportation, acquitte les frais, droits et taxes liées à ces formalités. La marchandise est livrée le long du navire dans le port d'embarquement, cette livraison marque les transferts de risques et de frais. L'acheteur supporte les coûts de chargement, le transport maritime, les coûts de déchargement et de transport du port de destination jusqu'à ses lieux d'activité.
FOB Free On Bord (franco a bord)	La marchandise a livrée sur le navire désigné par l'acheteur. Selon les termes des règles 2010, la notion de passage de bastingage qui matérialisait jusqu'alors le transfert de risque a disparu. Désormais, le transfert de risque et de frais s'opère quand la marchandise a été livrée sur le navire. Le vendeur règle les frais de transport jusqu'au port d'embarquement, ainsi que les frais de chargement et effectue les formalités d'exportation, acquitte les frais, droits et taxes liées à ces formalités. C'est l'acheteur qui désigne le navire car il contracte le contrat de transport. Le vendeur se trouve donc dépendant des informations de l'acheteur.
CFR Cost and FReight (coût et fret)	Le transfert de risque s'opère lorsque les marchandises sont livrées à bord du bateau dans le port d'embarquement. Le vendeur assume plus les frais de transport jusqu'au port de destination et les frais de chargement, il effectue les formalités d'export (généralement que les frais de prestation voire quelques taxes). Cependant, dans un nombre de pays limites, il y a des taxes à l'export qui s'apparentent a des droits de douane export. L'acheteur endosse les frais à partir de l'arrivée des marchandises au port de destination, effectue les formalités à l'import et acquitte les droits et taxes liés. La prise en charge des frais dans le périmètre du navire est dépendante des termes du contrat de transport et en particulier des liner-termes.

<p>CIF Cost Insurance and Freight (coût, assurance et fret)</p>	<p>Le transfert de risque s'opère lorsque les marchandises sont livrées à bord du bateau dans le port d'embarquement. Le vendeur assume plus les frais de transport et assurance jusqu'au port de destination et les frais de chargement, il effectue les formalités d'export et paie les droits et taxes liés le cas échéant. L'acheteur endosse les frais à partir de l'arrivée des marchandises au port de destination.</p>
--	--

<p>Les incoterms de transport multimodal</p>	
<p>EXW EX-Works (à l'usine)</p>	<p>La marchandise est disponible dans les locaux du vendeur a une date fixée. L'acheteur organise et paie le transport. Il en supporte aussi les risques jusqu'à la destination finale des marchandises. Les formalités et frais d'exportation et d'importation, ainsi que les droits et taxes liés ces deux Operations sont également à la charge de l'acheteur.</p>
<p>FCA Free Carrier (Franco transporteur)</p>	<p>Le vendeur remet les marchandises au transporteur désigné et payé par l'acheteur. Le transfert de risques est matérialisé lors cette opération. Les formalités et frais d'exportation, ainsi que les droits et taxes liés, sont à la charge du vendeur. L'acheteur endosse le transport jusqu'à ces lieux d'activité, effectue les formalités à l'import et acquitte les droits et taxes liés.</p>
<p>CPT Carriage Paid To (Port payé jusqu'à)</p>	<p>Le vendeur assume les frais du transport maritime jusqu'au port de destination. Le transfert de risque est établi lorsque les marchandises sont mises à la disposition du premier transporteur. Ainsi, les frais d'assurance sont à la charge de l'acheteur.</p>
<p>CIP Carriage and Insurance Paid To (Port payé, assurance comprise jusqu'à).</p>	<p>Les conditions sont les mêmes que pour CPT. Le vendeur doit fournir en plus une assurance couvrant pour l'acheteur, le risque de perte ou de dommage que la marchandise peut courir pendant le transport.</p>
<p>DAT ou Delivered At Terminal (Rendu au terminal, terminal de destination convenu)</p>	<p>Outre le transport principal, le vendeur organise et paie le déchargement de la marchandise au point de destination et son acheminement jusqu'au terminal convenu. Le transfert de risque est effectif lorsque la marchandise a été mise à la disposition de l'acheteur au terminal convenu. L'acheteur effectue les formalités d'importation et acquitte les droits et taxes dus en raison de l'importation.</p>

<p>DAP ou Delivered At Place (Rendu au lieu de destination convenue)</p>	<p>Le vendeur prend en charge le transport des marchandises jusqu'au point de livraison convenu, donc il assume les coûts et les risques jusqu'à ce point. Les marchandises sont mises à disposition de l'acheteur à destination sur le moyen de transport, sans être déchargées. L'acheteur organise le déchargement, effectue les formalités d'importation et acquitte les droits et taxes dus en raison de l'importation.</p> <p>Précaution : un engagement DAP en dehors d'un port ou un aéroport, c'est-à-dire DAP lieu convenu à l'intérieur d'un territoire peut réserver de très grosses surprises.</p>
<p>DDP ou Delivered DutyPaid (Rendu droits acquittés)</p>	<p>Les marchandises sont livrées au lieu de destination, prêtes à être déchargées, alors que le vendeur a effectué le dédouanement à l'export et à l'import et acquitté les droits et taxes liés à ces opérations. En principe, l'acheteur endosse les frais de déchargement, sauf si le contrat stipule que ce déchargement est à la charge du vendeur. Parallèlement, l'acheteur n'a aucune obligation de prendre en charge les coûts d'inspection, tandis que le vendeur paie les frais des inspections avant expédition exigées par les autorités du pays d'exportation ou d'importation.</p> <p>Dans la pratique, cet Incoterm est peu utilisé au grand export. Il suppose que le vendeur s'engage à effectuer les formalités import dans le pays de destination et donc payer les droits et taxes locales. Ceci constitue une source d'incertitudes et de risques logistiques et financiers.</p> <p>Dans les échanges intracommunautaires, cet Incoterm est assez souvent utilisé, en réalité à tort car il s'agit toujours d'un prix HT (c'est-à-dire hors TVA).</p> <p>En fait généralement, l'exportateur a une très bonne connaissance du dédouanement à l'arrivée et il accepte de contracter DDP en se protégeant par quelques « bonnes clauses contractuelles » pour gérer les imprévus (changement des droits de douane ou autre modifications réglementaires qui augmenteraient les charges pour l'exportateur.</p> <p>Enfin, dans certains contrats « clé en mains », l'acheteur bénéficie d'exonération de droits voire aussi de taxes. L'exportateur peut alors être conduit à proposer une solution DDP.</p>

Source : HUBERT Martini, technique de commerce international, édition DUNOD, 2017, P60-61.

4.4. Révisions des incoterms 2020

Les règles Incoterms 2020 sont en vigueur depuis le 1er janvier 2020 et, comme leur version précédente, ne sont pas obligatoires et ne s'appliquent que si elles sont expressément mentionnées dans le contrat de vente. Les modifications apportées aux règles Incoterms 2020 ont pour objectif de sensibiliser les parties à la nécessité de bien réfléchir aux règles Incoterms qu'elles intègrent à leurs contrats, afin de mieux comprendre leur fonctionnement.

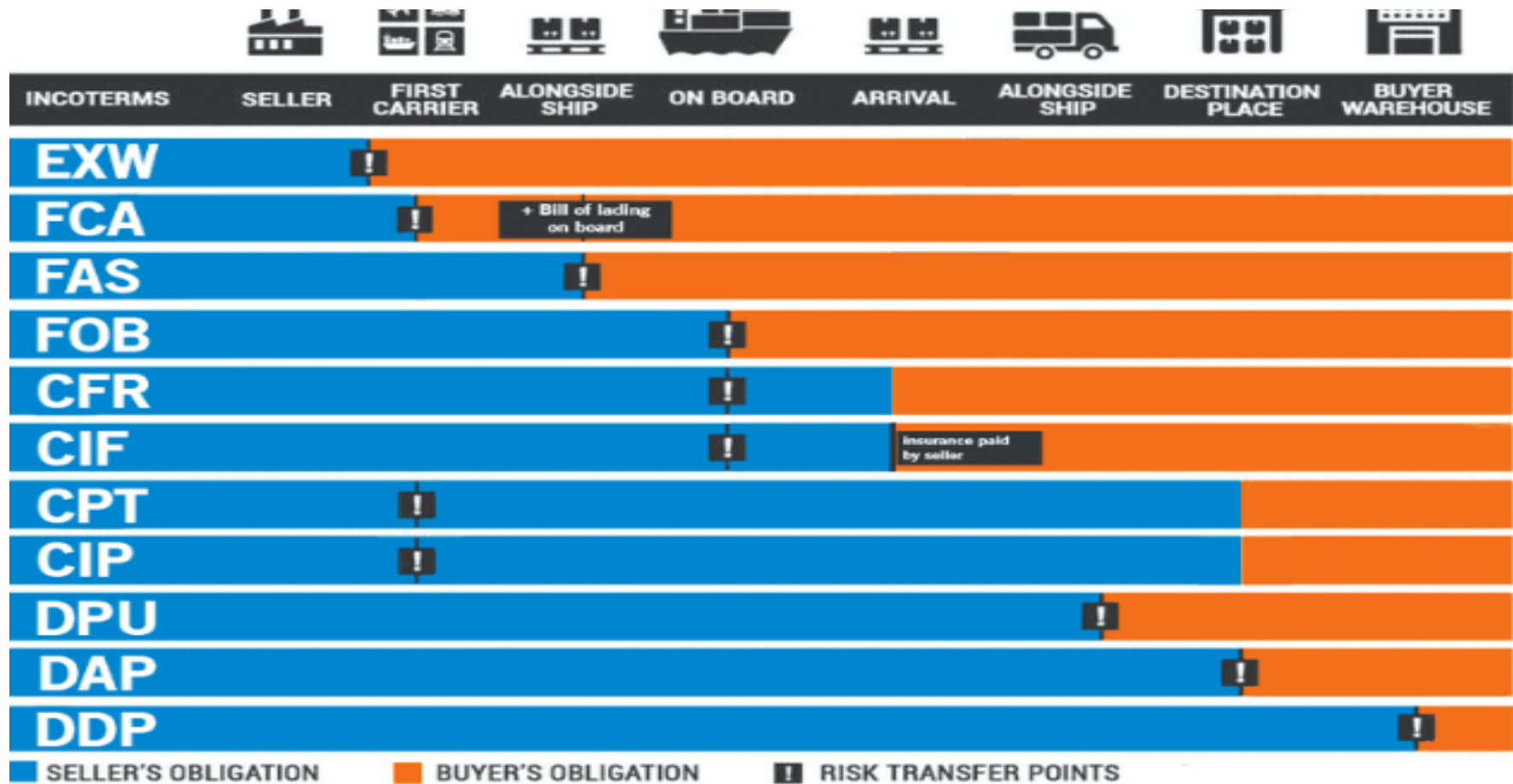
Les principaux changements portent sur la question du transfert du risque du vendeur à l'acheteur en ce qui concerne la "livraison". Ils mettent également en évidence d'autres responsabilités telles que l'assurance, le dédouanement à l'exportation et à l'importation, ainsi que le partage des coûts liés à la livraison physique des marchandises à l'acheteur par le vendeur.

Les principaux changements en incoterms 2020 sont :³¹

- Seul l'un des Incoterms a subi une évolution : l'incoterm DAT (Delivered At Terminal), créé en 2010, a été remplacé par l'incoterm DPU (Delivered at Place Unloaded), qui implique une livraison à un lieu précis de déchargement convenu entre les parties plutôt qu'à un terminal spécifique.
- Une autre nouveauté à prendre en compte concerne le transport pour compte propre. Il est important de noter que cette nouvelle option ne s'applique qu'aux incoterms FCA, DAP, DPU et DDP.
- Une autre modification notable concerne les règles d'assurance pour les incoterms CIP (transport et assurance payés jusqu'au lieu de destination) et CIF (coût, assurance et fret). Selon la règle CIP, une couverture tous risques est requise, tandis que la règle CIF exige seulement une couverture minimale.

³¹ <https://www.edouane.com/incoterms-2020-nouvelles-regles-et-innovations-a-partir-du-1er-janvier-2020/>
(publié le 10/09/2019 consulté le 31/03/2023 à 00 :20)

Figure 04 :Schéma pour mieux comprendre les incoterms 2020



5. Les modes de transport

Les modes de transport sont des éléments clés de la logistique internationale. Ils permettent de déplacer les marchandises d'un point à un autre, que ce soit à l'intérieur d'un pays ou à travers les frontières internationales. Chaque mode de transport a ses avantages et ses inconvénients en termes de coûts, de délais, de sécurité et de capacité de transport. Il est important pour les entreprises de bien comprendre les caractéristiques de chaque mode de transport afin de sélectionner la solution la plus adaptée à leurs besoins logistiques.

Les modes de transports sont comme suit :³²

- Transport maritime

Le transport maritime est caractérisé par la diversité et l'adaptation des différents types de navires, tels que les porte-conteneurs, les navires rouliers, les navires polyvalents ou spécialisés. L'utilisation répandue du conteneur est également un aspect clé de ce mode de transport, permettant d'éviter les ruptures de charge et offrant ainsi des gains de temps et de sécurité. De plus, cela réduit considérablement les coûts de manutention et d'assurance pour les entreprises exportatrices.

❖ Avantages :

- Des tarifs de fret avantageux sont disponibles pour certaines destinations.
- Les zones portuaires offrent des options de stockage.
- Les livraisons peuvent être effectuées partout dans le monde.
- Les coûts financiers et de stockage sont minimisés.

❖ Inconvénients :

- Les délais de transport peuvent être importants.
- Certains ports peuvent être encombrés, notamment dans certaines zones géographiques.
- Certaines lignes ne sont pas équipées pour le transport de conteneurs.
- Les ruptures de charge et la manutention peuvent engendrer des retards.
- Les assurances et les emballages peuvent être plus coûteux.

³² HUBERT Martini, Ibid.P69-70.

- **Transport aérien**

Les avions de fret sont largement utilisés pour le transport de marchandises à l'échelle internationale. Ils peuvent être de deux types : les appareils mixtes et les tous cargo. Les appareils mixtes sont des avions qui peuvent transporter à la fois des passagers et des marchandises, tandis que les tous cargo sont exclusivement dédiés au transport de marchandises. Le chargement de la marchandise peut se faire de différentes manières, telles que l'utilisation de palettes, de conteneurs ou d'Unit Load Devices (ULD).

❖ **Avantages :**

- Les marchandises sont transportées rapidement et en toute sécurité grâce à une manutention horizontale efficace.
- L'emballage est peu coûteux.
- Les frais financiers et de stockage sont réduits.

❖ **Inconvénients :**

- Prix élevé qui rend l'envoi de marchandises de faible valeur peu avantageux.
- Capacité limitée pour les avions-cargos.
- Certains produits dangereux ne sont pas autorisés à bord des avions.
- Risque de rupture de charge lors des transbordements.

- **Transport routier :**

Le transport routier est un mode de transport couramment utilisé pour la livraison de marchandises sur de courtes et moyennes distances. La conteneurisation est également de plus en plus utilisée dans le transport routier, De plus la possibilité de combiner le transport routier avec le transport ferroviaire.

❖ **Avantages :**

- Service porte-à-porte proposé sans rupture de charge.
- Délais de livraison relativement rapides.

❖ **Inconvénients :**

- La sécurité du transport dépend des pays traversés et des conditions climatiques.
- Les délais de livraison varient en fonction de ces mêmes facteurs.
- Le transport routier est particulièrement développé pour les distances moyennes, surtout en Europe continentale.

- **Transport Ferroviaire**

Le transport ferroviaire offre l'expédition de marchandises par wagon isolé, avec une capacité allant de 5 à 60 tonnes, ainsi que la possibilité de trains entiers pour les tonnages supérieurs tels que les automobiles, les pondéraux ou les granulats. Le transport ferroviaire offre une grande diversité de matériaux disponibles et l'utilisation de caisses mobiles pour faciliter la manutention et le transfert de marchandises entre différents modes de transport.

❖ **Avantages :**

- Le transport ferroviaire offre un développement du transport combiné avec la possibilité de porte à porte.
- Il permet une fluidité du trafic et le respect des délais.
- Il est adapté aux longues distances et aux tonnages importants.

❖ **Inconvénients :**

- Inadapté pour les distances courtes.
- Limitations du réseau ferroviaire.
- Nécessite un acheminement préalable et postérieur en dehors du transport combiné.
- Ruptures de charge.

- **Transport fluvial**

Le transport fluvial utilise les voies navigables naturelles ainsi que les différents canaux existants. Il permet un transport écologique et économique des marchandises sur de longues distances.

❖ **Avantages :**

- Grande capacité de chargement allant de 300 à 2500 tonnes selon les convois.
- Faible coût de transport comparé aux autres modes de transport.
- Possibilité de transporter des marchandises lourdes et encombrantes.
- Impact environnemental réduit grâce à l'utilisation des voies navigables naturelles.

❖ **Inconvénients :**

- Lenteur du transport.
- Immobilisation prolongée de la marchandise pendant le transport.
- Coût élevé du préacheminement.

- **Services postaux**

Les services postaux offrent la possibilité d'expédier des colis et des marchandises en petites quantités dans le monde entier. Ces services sont connus pour leur simplicité et leur diversité, offrant une large gamme d'options en termes de délais de livraison, de suivi et d'assurance.

❖ **Avantages :**

- Formalités douanières simplifiées.
- Possibilité d'utilisation de formules à délais garantis.

❖ **Inconvénients :**

- La priorité des envois et des services offerts varie en fonction des destinations.
- Ce mode d'expédition est limité aux petits envois.

6. Les grandes étapes de transport

Le transport est un élément essentiel de la supply chain. Nous examinerons les grandes étapes de transport qui sont nécessaires pour acheminer les produits depuis leur lieu de production jusqu'à leur destination finale.³³

✓ **Préparation, étiquetage et emballage :**

Le vendeur est toujours responsable de ces opérations. Il est important d'étiqueter la marchandise pour pouvoir l'identifier en cas de perte et pour donner des consignes de manutention. L'emballage doit être adapté au produit et au mode de transport choisi. Il est également possible de respecter certaines normes en matière d'emballage.

✓ **Remises de la marchandise au transporteur :**

Les ventes FOB, FAS et FCA nécessitent que l'acheteur fournisse au vendeur les coordonnées du transporteur ou du commissionnaire chargé de l'expédition. En revanche, les ventes CFR, CPT, CIP, CIF, DES et DEQ requièrent que l'acheteur communique les références du consignataire de la marchandise. Pour les ventes DDU ou DDP, il est essentiel d'indiquer le lieu et les modalités de réception de la marchandise.

³³ Ghislaine Legrand, Hubert Martini, Op.cit, P19.

✓ **Contrôle de la marchandise au départ :**

Le transporteur ou le commissionnaire chargé de l'expédition est responsable de vérifier les quantités, la nature et l'état apparent de la marchandise remise. Toutefois, les modalités et la responsabilité de ce contrôle peuvent varier selon les modes de transport utilisés.

✓ **Dédouanements export :**

Le vendeur est responsable du dédouanement à l'export, sauf en cas de vente EXW.

✓ **Contrôle des marchandises à l'arrivée :**

Lors de la réception des marchandises, la responsabilité du déchargement incombe au destinataire, sauf dans les envois de détail par la route ou le fer, ou dans le cas du transport en FCL. Le contrôle est effectué sur le nombre, le poids et l'état des colis et de la marchandise. Dans le cas d'avaries ou de manquants, il est important de faire des réserves.

✓ **Dédouanement import :**

On entend par dédouanement import le processus de dédouanement des marchandises lorsqu'elles arrivent dans le pays de destination. Dans la plupart des termes commerciaux, c'est à l'acheteur de prendre en charge cette procédure. Cependant, dans le terme commercial DDP, le vendeur est responsable du dédouanement et de tous les frais associés jusqu'à la livraison des marchandises à l'endroit convenu avec l'acheteur.

Conclusion

En conclusion, la logistique est un domaine essentiel dans le fonctionnement des entreprises et dans l'économie en général. Elle permet de coordonner efficacement les différentes étapes du processus de production et de distribution des biens et des services. La gestion optimale de la logistique permet de réduire les coûts, d'améliorer la qualité des produits et services, de réduire les délais de livraison et de répondre aux exigences des clients. La logistique est devenue de plus en plus complexe avec la globalisation des échanges commerciaux, elle comprend la planification, l'exécution et le contrôle des activités de transport, de stockage et de gestion des flux de produits.

D'autre part, la logistique internationale quant à elle, s'occupe de la gestion des flux de produits à l'échelle mondiale, impliquant des défis supplémentaires tels que les différences culturelles, les réglementations douanières et les distances géographiques. La maîtrise de ces concepts est essentielle pour toute entreprise souhaitant réussir sur le marché mondial en offrant un service de qualité à ses clients tout en restant compétitive.

Chapitre 02
**La gestion du processus
d'approvisionnement.**

Introduction

L'approvisionnement est un élément clé de la gestion des opérations dans toute entreprise. Il s'agit d'un processus qui consiste à s'approvisionner en matières premières, en produits semi-finis ou finis auprès de fournisseurs externes, et à les livrer aux différents points de consommation à travers l'entreprise. La gestion efficace de ce processus est cruciale pour garantir un fonctionnement fluide de l'entreprise et éviter les interruptions coûteuses de la chaîne d'approvisionnement.

Le processus d'approvisionnement peut être divisé en plusieurs étapes, allant de la sélection des fournisseurs, à la négociation des contrats, en passant par le suivi des livraisons et la gestion des stocks. Une gestion efficace de ce processus peut permettre de réaliser des économies importantes, d'améliorer la qualité des produits et des services, et de réduire les risques liés à l'approvisionnement.

Ce chapitre sera divisé en trois sections principales. La première section traitera des généralités de l'approvisionnement, y compris la définition des termes clés, les différents types d'approvisionnement, les enjeux et les tendances actuelles dans ce domaine. La deuxième section abordera la gestion des stocks, y compris la gestion des niveaux de stock, la gestion des entrepôts et la mise en œuvre de stratégies efficaces de gestion des stocks. Enfin, la troisième section portera sur les risques liés à l'approvisionnement, y compris les risques de rupture de la chaîne d'approvisionnement, les risques liés à la qualité des produits et les risques liés à la réputation de l'entreprise.

Section 01 : généralité sur l'approvisionnement.

La section sur les généralités de l'approvisionnement est cruciale pour comprendre les bases de la gestion des achats dans une entreprise. Cette section couvre les aspects clés de la gestion de l'approvisionnement, y compris les objectifs, les processus, les parties prenantes et les défis. En examinant ces éléments, les professionnels de la logistique peuvent acquérir une compréhension solide de l'approvisionnement et de son rôle dans la réussite de l'entreprise.

1. Définition

« La fonction approvisionnement est une fonction commerciale qui comporte la programmation des achats et des stocks selon les besoins prévus dans le cadre d'une planification générale de l'activité de l'entreprise ou de la collectivité considérée, la préparation par l'étude du marché puis la formation du contrat ainsi que les surveillances du respect de ses clauses jusqu'à l'ordonnancement des factures correspondantes, la gestion matérielle et administrative des stocks de produits achetés. »³⁴

Selon Bruel Olivier et Ménage Pascal :

« Traite ainsi de la planification et de la gestion des flux physiques entre l'entreprise et ses fournisseurs, incluant les problématiques de commande ou d'appels de livraison, de gestion des stocks, de magasinage et de logistique liée au transport amont. »³⁵

Selon MOUSSIS Mohammed :

« L'approvisionnement consiste à acheter ce dont l'entreprise a besoins mais aussi à gérer les stocks de ce qui a été acheter mais pas encore vendu »³⁶

Et aussi :

« L'approvisionnement a une fonction tactique, traitant les demandes d'achats avec une vision à court terme, c'est-à-dire pour répondre à un besoin immédiat exprimé et bien souvent récurrent. Cette fonction intervient donc principalement au niveau du calcul de la quantité à commander, de la passation de commandes, du suivi des livraisons et de la gestion des stocks.

³⁴ Philippe COLANNERI : fonction approvisionnement et achat, 1989, P34.

³⁵ Bruel Olivier et Ménage Pascal, Politique d'achat et gestion des approvisionnements : Enjeux, problématiques, organisation, changement, DUNOD 5e édition, 2019, P09.

³⁶ MOUSSIS Mohammed, l'approvisionnement et la gestion des stock, 2020, P03.

En ce sens, dans les entreprises ayant mis en place une politique achats, la fonction approvisionnement sera typiquement rattachée à la logistique »³⁷

2. Les objectifs de fonction d'approvisionnement

L'approvisionnement est un processus clé de toute entreprise qui vise à fournir les ressources nécessaires pour maintenir une activité régulière. La fonction d'approvisionnement a pour objectif principal d'assurer que les matériaux, les biens et les services nécessaires soient fournis à temps, en quantité suffisante et au meilleur coût possible. Les objectifs de cette fonction sont nombreux et peuvent varier en fonction des besoins spécifiques de chaque entreprise. Cependant, les objectifs communs incluent la garantie de la qualité des produits et services achetés, la réduction des coûts, la minimisation des risques liés aux achats, la gestion efficace des fournisseurs, la gestion des stocks, la mise en place de contrats avantageux et la réalisation de gains économiques pour l'entreprise. Cette section examinera en détail les différents objectifs de la fonction d'approvisionnement et leur importance pour le succès global de l'entreprise.

On peut définir quelques objectifs comme suit :³⁸

- **Assurer un flux continu des matières et service :** Chaque entreprise, quelle que soit son activité principale, a besoin de matières premières, de biens et de services, que ce soit pour les revendre (dans le cas d'une entreprise commerciale) ou pour les utiliser dans le processus de production (dans le cas d'une entreprise manufacturière). Par conséquent, toute perturbation dans l'approvisionnement peut entraîner une rupture de stock qui peut avoir des conséquences désastreuses, telles que la perte de production, les coûts liés à l'incapacité de respecter les engagements envers les clients, la perte de parts de marché et de chiffre d'affaires.
- **Assurer le respect de normes de qualité adéquates :** Il est important que les matières premières, les biens et les services utilisés dans la production ou vendus répondent à des normes de qualité élevées. Ainsi, il est préférable de choisir des produits de qualité supérieure même s'ils coûtent un peu plus cher, afin de garantir une bonne production et d'éviter des interruptions d'activité. Cela permet également de satisfaire les exigences des clients et de maintenir leur confiance dans l'entreprise.

³⁷ Moutot Jean-Michel, Bernardin Emmanuelle, Mesurer la performance de la fonction achats, édition d'organisation, 2010, P48.

³⁸ LENDERS, FEARON, NOLLET, la gestion des approvisionnements et des matières, Gaëtan Morin éditeur Ltée, 1993, P25

- **Trouver des fournisseurs compétents** : Il est primordial de mener une analyse approfondie des fournisseurs potentiels avant de faire un choix, en prenant en compte leur positionnement sur le marché, leur réputation, leur expérience et leur capacité à répondre aux besoins de l'entreprise. Cette étape cruciale permet de minimiser les risques liés à l'approvisionnement et de garantir des relations durables avec des partenaires fiables et compétents.
- **Acquérir les biens et les services au plus bas prix possible** : Il est crucial pour toute entreprise de minimiser les coûts liés à l'approvisionnement, qui représentent une part importante de son budget. Toutefois, cela ne doit pas se faire au détriment de la qualité des produits et des délais de livraison. Il est donc important de chercher des fournisseurs offrant des prix compétitifs tout en répondant aux exigences de qualité et de délais fixées par l'entreprise. Cela permettra à l'entreprise de réaliser des économies tout en assurant la satisfaction de ses clients et en préservant son image de marque.
- **Améliorer la position concurrentielle de l'entreprise** : Il est essentiel que le département des achats et approvisionnement soit constamment informé des avancées techniques et des nouveaux produits sur le marché afin de pouvoir fournir des informations précieuses aux concepteurs et ingénieurs de production. Cette connaissance approfondie des produits et technologies disponibles permet à l'entreprise de maintenir sa position sur le marché et de rester compétitive en offrant des produits de qualité supérieure à ses clients.
- **Établir des relations constructives avec les autres services de l'entreprise** : Il est indéniable que le service d'achat ne peut fonctionner de manière isolée. Il est plutôt essentiel de travailler en collaboration avec les autres services de l'entreprise afin d'assurer une gestion efficace de l'approvisionnement. Ainsi, les utilisateurs ainsi que le service de contrôle de la production doivent exprimer les besoins en matières, biens et services au moment opportun, permettant ainsi de disposer d'un stock de sécurité adéquat pendant le délai d'approvisionnement, ainsi que le temps nécessaire pour choisir les fournisseurs et négocier des contrats avantageux.

3. Les missions de la fonction d'approvisionnement ³⁹

De manière générale, la fonction d'approvisionnement est essentielle pour garantir le bon fonctionnement de l'entreprise à court terme. Elle est chargée de fournir régulièrement les

³⁹ Person HELENE : guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME /PMI, édition maxima, Paris, 2000, P210.

sites de production en matières premières, biens et services. Le service d'achat a un rôle clé à jouer dans ce processus en déterminant les produits à acheter, les fournisseurs, les conditions, les quantités et les délais de livraison. Cette fonction gère donc au quotidien les flux entrants dans l'entreprise et destinés à la production.

Afin d'accomplir cette tâche, il est essentiel que le service d'approvisionnement travaille à assurer deux conditions qui peuvent sembler contradictoires :

- ❖ Approvisionner la production en quantité suffisante (et au bon moment).
- ❖ Réduire les stocks pour éviter une immobilisation financière trop coûteuse.

La fonction approvisionnement effectue les tâches suivantes de manière quotidienne :

- ✓ Le calcul des besoins de la production.
- ✓ La passation des commandes.
- ✓ Le suivi des livraisons.

4. Dichotomie entre la fonction achat et approvisionnements

La fonction Achats et la fonction Approvisionnement sont deux fonctions essentielles dans le processus d'approvisionnement des entreprises. Bien que complémentaires, ces deux fonctions peuvent parfois se heurter à une dichotomie dans leur manière d'aborder leur mission.

4.1 Achat

« L'achat est l'acte d'acquérir un bien ou un service, en échange d'une contrepartie financière, dans le but de répondre à un besoin identifié. Ce « besoin identifié » est généralement un produit ou un service permettant la production d'un autre bien ou service, mais pas uniquement. Cela intègre de manière générale tous les achats et dépenses d'une entreprise, hors ressources humaines, taxes et impôts »⁴⁰.

Une autre définition :

« La fonction achats intervient en amont, se concentrant davantage sur la recherche de fournisseurs, la négociation et la sélection de produits ou de composants, jouant ainsi un rôle stratégique avec une vision à moyen et long terme. »⁴¹.

⁴⁰ Wajnszok, Olivier, achats : manager ses achats et ses fournisseurs, optimiser la qualité les couts et les délais, négocier sécuriser et innover, édition Eyrolles, 2021, P10.

⁴¹ Moutot Jean-Michel, Bernardin Emmanuelle, Op.cit, P48.

4.2. Liens entre fonction achats et approvisionnements ⁴²

L'approvisionnement et l'achat sont deux fonctions indissociables dans la Supply Chain. Il est essentiel de comprendre le lien étroit qui existe entre ces deux fonctions pour assurer une gestion efficace et efficiente des approvisionnements.

Au sein de nombreuses entreprises, en particulier dans le secteur industriel, deux approches s'opposent souvent :

- La première philosophie adoptée par de nombreuses entreprises industrielles de petite taille considère que les fonctions d'Achats et d'Approvisionnements sont indissociables et donc étroitement liées. Elles sont généralement assurées par les mêmes personnes, désignées sous le titre « acheteurs/approvisionneurs », et placées sous une direction unique.
- Une autre vision consiste à considérer que les fonctions achats et approvisionnements sont distinctes et nécessitent des compétences et des profils différents. Cette approche estime que ces deux fonctions ont des horizons temporels différents, les approvisionnements se concentrant sur le court terme tandis que les achats sont davantage à moyen et long terme. Dans ce cas, les acheteurs et les approvisionneurs sont deux acteurs séparés avec des profils différents. Les approvisionneurs peuvent alors faire partie d'une entité spécifique dans une fonction globale "achats/approvisionnements" ou être séparés et directement rattachés à une fonction autonome de la chaîne d'approvisionnement.

Dans le domaine des entreprises de services, le débat sur l'approche à adopter en matière d'achats et d'approvisionnement est également présent. Certaines entreprises choisissent de confier à une même personne ou équipe (acheteurs/approvisionneurs) la gestion des achats et de l'approvisionnement pour les achats récurrents sous contrat. D'autres optent pour la mise en place de fonctions spécialisées d'approvisionneurs ou de "gestionnaires". Parfois, elles décentralisent même la décision d'approvisionnement en la confiant aux utilisateurs eux-mêmes, à travers l'utilisation d'outils informatiques dédiés. Cette pratique est légitime car la décision d'engagement ne nécessite pas toujours l'intervention de la fonction Achats, mais plutôt une décision de consommation et d'engagement budgétaire dans le cas des achats récurrents. En résumé, le débat sur la relation entre la fonction Achat et la fonction Approvisionnement est présent dans de nombreuses entreprises, qu'elles soient industrielles ou de services. Le premier

⁴² Bruel Olivier et Ménage Pascal, Op.cit, P9-10.

point de vue considère ces deux notions comme indissociables, tandis que le second point de vue prône leur distinction, en raison de leurs horizons temporels différents et des compétences requises. La tendance est de privilégier le second point de vue, même s'il peut y avoir des exceptions pour les très petites entreprises ayant des ressources limitées.

5. Les critères de mesure la performance d'approvisionnement

La performance en approvisionnement ne se limite pas à la résolution de problèmes complexes, comme nous venons de le voir. En effet, il existe trois types de critères qui permettent de mesurer la performance en approvisionnement.

Ces critères comme suit :⁴³

- La maîtrise du service client :

La performance du service d'approvisionnement ne se mesure pas uniquement à la capacité de résoudre des situations difficiles. En réalité, elle se définit principalement par la capacité à rendre disponibles les composants ou les matières premières à la date souhaitée par le client, même s'il est parfois nécessaire de comprimer les délais et de faire preuve de créativité pour dépanner une situation d'urgence. Dans ces cas-là, il faut parfois trouver et qualifier rapidement des solutions de dépannage.

- La maîtrise des stocks :

Assurer une livraison en temps voulu des composants est important, mais maintenir un niveau de performance économique en évitant d'avoir un système d'approvisionnement avec des stocks excessifs est encore meilleur. Il est tentant de multiplier les stocks de sécurité en cas de difficultés de gestion, telles qu'une prévision imprécise ou un fournisseur peu performant, afin de maintenir un niveau de service client acceptable. Cependant, cela ne doit pas être considéré comme une solution permanente pour résoudre les dysfonctionnements du système d'approvisionnement. En effet, le stock est souvent utilisé pour masquer les problèmes tout en permettant au système de continuer à fonctionner. Pour atteindre des performances optimales, il est donc essentiel d'identifier et d'éliminer les causes de dysfonctionnement. En agissant ainsi, le niveau de service client est maintenu et la performance économique accrue car le système est plus léger et nécessite moins de stock.

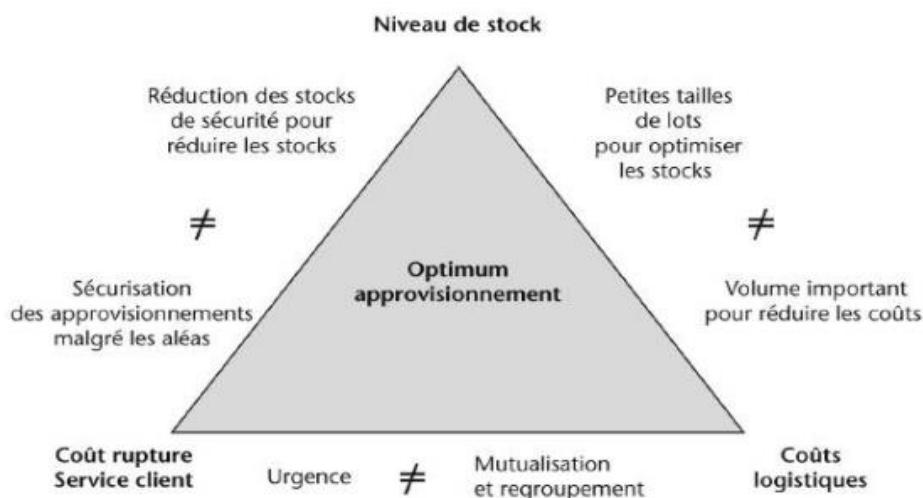
⁴³ Mocellin Fabrice, *Gestion des stocks et des magasins : Pratiques des méthodes logistiques adaptées au lean manufacturing*, édition DUNOD, 2019, P37-38.

- La maîtrise des coûts logistiques :

L'approvisionneur est responsable de respecter les conditions d'approvisionnement fixées, telles que les conditions d'acheminement des composants, même s'il n'est généralement pas responsable de leur négociation. Les tailles de lot sont également importantes à prendre en compte. « Par exemple, si l'approvisionnement venant d'Asie est prévu en bateau, il faut éviter absolument de faire venir la marchandise en avion (chose que nous faisons en cas de problème de délai par exemple). De même, s'il est prévu des camions complets, une fois par semaine, il faut éviter de fractionner les commandes et donc augmenter la part transport dans le prix de la pièce »⁴⁴. En anticipant et en gérant les situations d'urgence, l'approvisionneur joue un rôle important dans la maîtrise des coûts logistiques, même s'ils ont été négociés par d'autres. La réduction de ces coûts est un critère important de la performance en approvisionnement.

Cette figure présente la notion de nature des critères de performance ainsi que les interactions entre eux.

Figure 05 : Critère de performance d'un système d'approvisionnement



Source :Mocellin Fabrice, Ibid, P39.

6. Les méthodes d'approvisionnement

Les méthodes d'approvisionnement sont des stratégies mises en place par les entreprises pour gérer l'acquisition de matières premières et de produits finis auprès des fournisseurs. Il existe plusieurs méthodes d'approvisionnement, chacune ayant ses avantages et ses

⁴⁴ Mocellin Fabrice, Op.cit, P38.

inconvenients en termes de coûts, de qualité et de délais. Certaines méthodes d'approvisionnement sont axées sur la réduction des coûts, tandis que d'autres se concentrent sur la qualité et la durabilité. Dans tous les cas, le choix de la méthode d'approvisionnement appropriée peut avoir un impact significatif sur la performance et la rentabilité de l'entreprise.

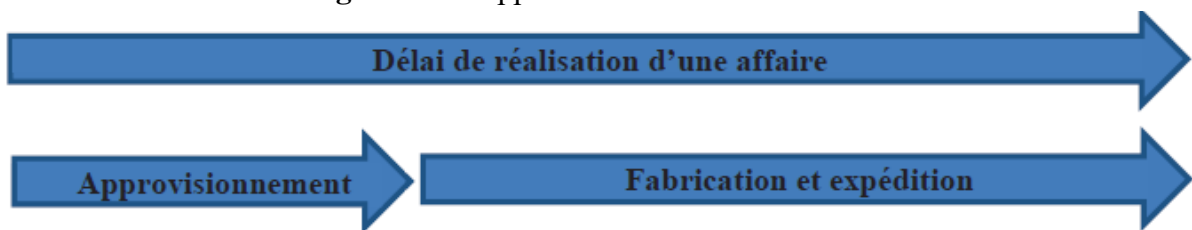
On retrouve trois méthodes d'approvisionnements :

- L'approvisionnement à la commande.
- Le réapprovisionnement de stock.
- L'approvisionnement sur prévision.

6.1. L'approvisionnement à la commande

Cette méthode implique de patienter jusqu'à la réception d'une commande client pour analyser le besoin en matière première, puis envoyer la commande d'approvisionnement correspondante. Cette analyse préalable permet de prendre en compte le délai d'approvisionnement dans le délai de réalisation de la commande client. Une telle stratégie est réalisable uniquement si nous disposons d'un temps suffisant pour l'approvisionnement et la fabrication, tout en respectant les délais imposés par le client.

Figure 06 : l'approvisionnement à la commande



Source : Mocellin Fabrice, Gestion des stocks et des magasins, édition DUNOD, 2019, P44.

Cette méthode offre de nombreux avantages. Elle est parfaitement adaptée aux besoins spécifiques du client, car chaque commande est traitée individuellement en fonction de ses besoins spécifiques. Elle permet également d'offrir une offre diversifiée au client en s'adaptant à ses désirs particuliers, sans avoir à maintenir en stock des quantités importantes de variantes. Cette méthode est très courante dans les industries travaillant à l'affaire. Elle évite également les coûts liés à la gestion des stocks et à l'entreposage de grandes quantités de matières premières et de produits finis.

Néanmoins, ce système présente un inconvénient majeur : le délai d'approvisionnement et la gestion de ses aléas peuvent avoir un impact direct sur le délai de réalisation d'une commande. En effet, dans ce système, il n'y a pas de stock permettant d'amortir les effets d'un éventuel retard d'approvisionnement. Par conséquent, un retard d'approvisionnement peut entraîner un retard sur la commande du client, ce qui peut être préjudiciable pour l'entreprise.⁴⁵

6.2. Le réapprovisionnement de stock

La méthode de réapprovisionnement de stock consiste à gérer les articles à partir d'un stock de référence qui est régulièrement réapprovisionné selon une règle de gestion définie. Cette méthode offre plusieurs options de fonctionnement pour le réapprovisionnement de stock :

- Le rechargement périodique.
- Point de commande.⁴⁶

6.2.1. Points de commande

Le point de commande représente le niveau de stock qui déclenche le réapprovisionnement. Il est déterminé en prévoyant la demande future grâce à un calcul statistique qui prend en compte le délai de réapprovisionnement, Consommation moyenne journalière et la prévision de la demande. Le but est d'optimiser le point de commande pour éviter les ruptures de stock tout en minimisant les coûts liés à la gestion du stock.⁴⁷

La méthode du point de commande est bénéfique pour le processus d'approvisionnement et surtout la gestion des stocks, car elle évite les ruptures de stocks en déclenchant une commande de réapprovisionnement avant que le stock ne soit épuisé. En revanche, la méthode du point de commande présente également certains inconvénients, elle nécessite un suivi permanent des stocks, ce qui peut entraîner des coûts administratifs importants. De plus, cette méthode peut encourager à faire des stocks de sécurité, ce qui peut augmenter le coût de stockage et rendre la gestion des stocks plus complexe.⁴⁸

Point de commande est égal : $C_{mj} * DA$ d'où :

⁴⁵ Mocellin Fabrice, Op.cit, P44.

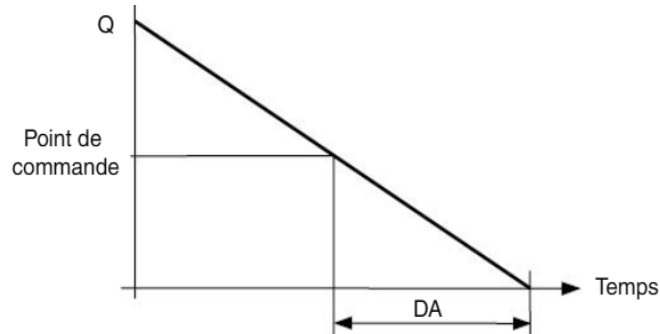
⁴⁶ Mocellin Fabrice, Op.cit, P46.

⁴⁷ <https://www.lokad.com/fr/definition-point-reapprovisionnement> (publié avril 2012, consulté le 12/04/2023 à 22 :16).

⁴⁸ Javel Georges, Mebarki Nasser, Corthier Isabelle, Logistique industrielle et organisation, édition DUNOD, 2017, P56-57.

- C_{mj} : Consommation moyenne journalière
- DA : délai d'approvisionnement exprimé en jours.

Figure 07 : Modélisation de la méthode de point de commande.



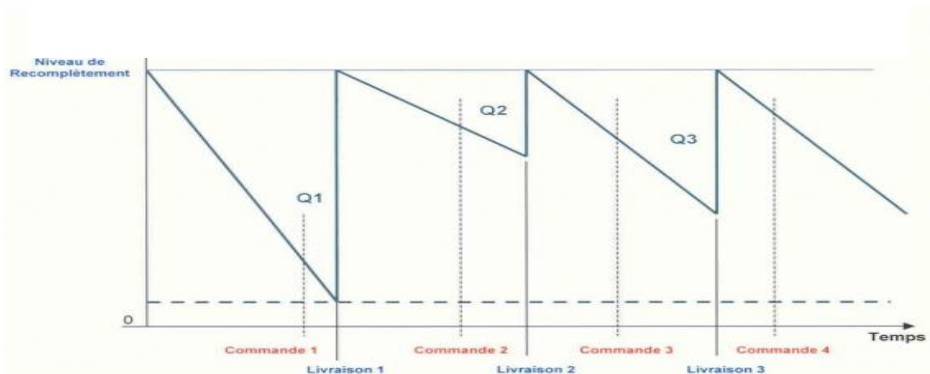
Source : Javel Georges, Mebarki Nasser, Corthier Isabelle, Logistique industrielle et organisation, édition DUNOD, 2017, P55.

6.2.2. Recomplètement périodique

La méthode d'approvisionnement par rechargement périodique consiste à définir pour chaque produit un niveau de stock optimal. À intervalles réguliers, le fournisseur examine le stock de son client et ajoute une quantité de produits suffisante pour atteindre ce niveau optimal. En utilisant cette méthode dans l'approvisionnement, la gestion des stocks est simplifiée et l'immobilisation financière est faible ou bien contrôlée. Cependant, cette méthode ne garantit pas l'absence de rupture de stock.⁴⁹

Q_i = niveau de rechargement – le stock disponible au moment de lancement de commande.

Figure 08 : Modélisation de la méthode rechargement périodique



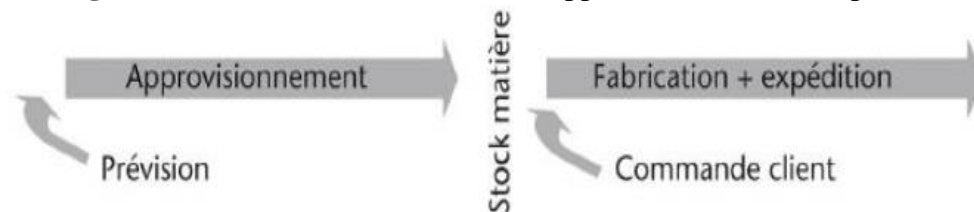
Source : <https://qualiblog.fr/outils-et-methodes/methode-de-rechargement-des-stocks/> (publié juin 2019, consulté le 12/04/2023 à 22 :59).

⁴⁹ Ibid, P58.

6.3 l'approvisionnement sur prévision

L'approvisionnement sur prévision consiste à prévoir les besoins en pièces des commandes clients et à les approvisionner avant l'arrivée de ces commandes. Le bon fonctionnement du système d'approvisionnement repose essentiellement sur la fiabilité des prévisions de la demande. Plus les prévisions sont proches des quantités réellement consommées, plus le niveau de stock est bas, atteignant alors l'équilibre autour de la notion de stock-outil ou de stock moyen. La mesure du taux de fiabilité de la prévision est un indicateur de performance clé qui permet de structurer l'ensemble du système. Il a un impact important sur les règles de paramétrage des stocks de sécurité, en particulier.⁵⁰

Figure 09 : schéma fonctionnement d'approvisionnement sur prévision



Source : Mocellin Fabrice, Op.cit, P52.

Section 02 : le processus d'approvisionnement

Le processus d'approvisionnement est l'un des éléments clés de la chaîne logistique d'une entreprise. Il consiste en un ensemble d'activités visant à assurer l'approvisionnement en matières premières, fournitures et équipements nécessaires à la production ou à la vente des produits ou services de l'entreprise. La mise en place d'un processus d'approvisionnement efficace permet de garantir une disponibilité optimale des ressources tout en minimisant les coûts associés. Dans cette section, nous examinerons les différentes étapes du processus d'approvisionnement.

1. Définitions d'un processus

Un processus est : « *Un processus désigne la description d'un système d'activités qui utilise des ressources pour transformer les éléments d'entrée en éléments de sortie. Ces activités peuvent être décomposés en tâches, qui sont elles-mêmes un ensemble d'actions* »⁵¹

⁵⁰ Mocellin Fabrice, Op.cit, P52.

⁵¹ <https://pyx4.com/blog/processus-qualite-definition-iso-9001/> (publié le 29/12/2021, consulté le 13/04/2023 à 14 :06).

Selon la norme ISO 9000 version 2005 :

« Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie

D'après cette définition extrêmement synthétique :

- Les éléments entrants correspondent d'une part, aux ressources nécessaires à la réalisation du processus (par exemple, les achats de matière première pour un artisan) et d'autre part, aux exigences formulées à l'égard du processus (exigences contractuelles et autres attentes du client à prendre en compte).
- Les éléments de sortie correspondent aux produits et services réalisés et aux résultats obtenus, principalement au regard de la satisfaction des exigences des clients. »⁵²

Michel Périgord définit le processus comme suit :

« Un processus est une succession de tâches réalisées à l'aide de moyens tels que le personnel, les équipements, le matériel, les informations, les procédures. Le résultat final escompté est un produit. Il présuppose :

- Des entrées mesurables,
- Une valeur ajoutée,
- Des sorties mesurables,
- La possibilité de répétitions »⁵³

2. Différence entre processus et procédure

On peut définir le mot procédure comme : « une série de formalités ou de démarches à accomplir, un ensemble de règles auxquelles il faut se soumettre, dans une situation déterminée. »⁵⁴

Pour clarifier la distinction entre processus et procédure, il convient de noter que le processus représente une série d'étapes ou d'opérations qui sont effectuées pour atteindre un résultat souhaité, alors que la procédure est un ensemble de règles et de normes à suivre pour exécuter correctement une tâche spécifique ou atteindre un objectif particulier.

⁵² Barouch Gilles, Le guide du client satisfait : Le management des processus pas à pas, édition AFNOR, 2012, P10.

⁵³ Cattani Michel, Idrissi Nathalie, Knockaert Patrick, Maîtriser les processus de l'entreprise, édition d'organisation, 2008, P30.

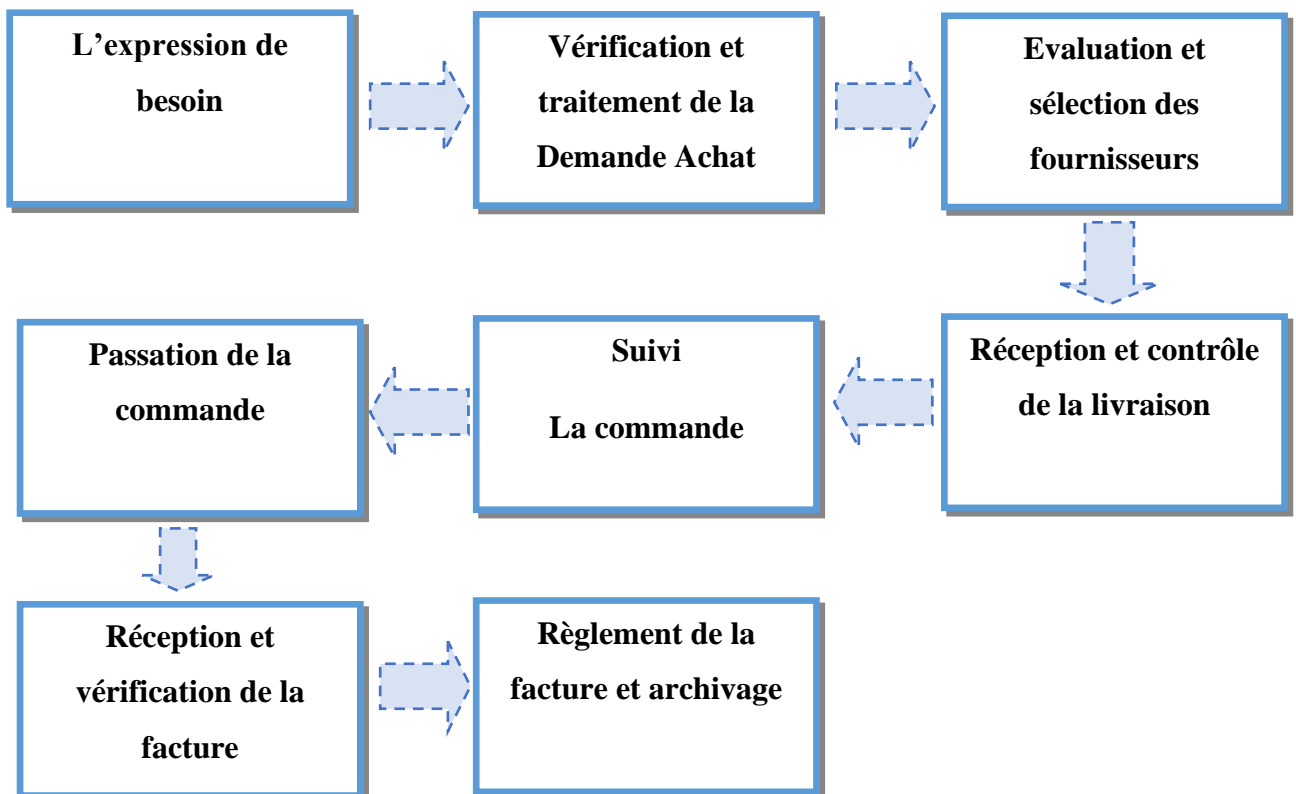
⁵⁴ <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/> (consulté le 14/04/2023 à 13 :55).

3. les étapes d'un processus d'approvisionnement

L'approvisionnement est un processus clé pour assurer la continuité des opérations d'une entreprise. Pour que ce processus se déroule efficacement, il doit être clairement défini et structuré en étapes. D'une part, nous explorerons les différentes étapes du processus d'approvisionnement, de l'identification des besoins à l'archivage des factures. D'autre part, Nous verrons comment chaque étape joue un rôle important dans le processus global et sur la performance d'achat et approvisionnement d'entreprise.

Pour mieux comprendre, on résume les étapes du processus d'approvisionnement dans le schéma suivant :

Figure 10 : différentes étapes du processus d'approvisionnement.



Source : notre recherche.

3.1 l'expression de besoin

La première étape essentielle du processus d'approvisionnement est l'expression du besoin. Il est important de noter que la rationalisation de cette expression est cruciale pour la réussite de cette étape. Dans la majorité des cas, le processus d'approvisionnement commence

par la procédure classique de demande d'achat « Une demande d'achat est un ordre ou une instruction invitant la fonction achats à acquérir une certaine quantité d'un article ou un service pour une date donnée. Une demande d'achat est un document interne qui n'est pas utilisé en dehors de l'entreprise »⁵⁵, qui est généralement initiée par le service demandeur. Cette demande peut être effectuée manuellement, mais elle est souvent saisie informatiquement, grâce à un système ERP.

Il est essentiel que la demande d'achat (DA) soit validée par une signature manuscrite ou électronique, par un ou plusieurs responsables habilités en fonction des procédures établies par l'entreprise. Ces procédures peuvent être basées sur divers critères tels que le montant de la dépense, la hiérarchie directe du demandeur, la gestion financière et de contrôle, la direction du site (dans le cas de sites industriels) ou même la direction de l'entreprise pour les achats importants en valeur. De cette manière, la liste des signataires requis est connue, ainsi que le montant maximal de dépense autorisé par signataire.

En général, si la DA est émise manuellement, elle est produite en deux exemplaires : le premier est destiné au service d'achats/approvisionnement pour enregistrement et déclenchement effectif de la commande, tandis que le second est renvoyé au demandeur comme accusé de réception.⁵⁶

.3.2 vérification et traitement de la demande d'achat

Lorsqu'une demande d'achat (DA) est reçue par le service Achats/Approvisionnements, il est de sa responsabilité de s'assurer que le besoin a été clairement défini et qu'il correspond à une décision économique et pertinente pour l'entreprise. Il est important de noter que les acheteurs/approvisionneurs ne sont pas à l'origine du besoin, mais ils jouent un rôle critique dans la validation et la vérification des demandes. Pour simplifier la tâche des utilisateurs et des acheteurs/approvisionneurs, il est préférable que la DA ait une forme normalisée au sein de l'entreprise. De plus, la loi de Pareto, ou la règle des 20/80, est souvent constatée dans la répartition des DA au sein des entreprises.⁵⁷

⁵⁵ Le Moigne Rémy, supply chain management, édition DUNOD, 2017, P96.

⁵⁶ Bruel Olivier, Ménage Pascal, Politique d'achat et gestion des approvisionnements : Enjeux, problématiques, organisation, changement, édition DUNOD, 2019, P137.

⁵⁷, Ibid, P138.

3.3 Evaluation et sélection des fournisseurs

Dans la majorité des cas, la sélection et l'évaluation des fournisseurs sont effectuées à l'aide d'une grille standard, à la fois quantitative et qualitative. Les résultats sont communiqués aux fournisseurs, ce qui permet aux acheteurs expérimentés de reconnaître et de valoriser les partenaires de confiance. En cas de non-conformité, il est important que l'acheteur joue également un rôle pédagogique en aidant le fournisseur à mettre en place un plan d'amélioration validé par le diagnostic. Le processus de sélection comprend généralement les étapes suivantes : classification des fournisseurs potentiels, appel d'offres ou consultation, négociation, sélection finale et enfin passation de la commande.⁵⁸

3.4 La passation de la commande

Après avoir suivi toutes les étapes précédentes achevées, la direction achat et approvisionnement est finalement amené à passer une commande qui, sauf s'il s'agit d'un simple appel de livraison dans le cadre d'un contrat global, constitue juridiquement un contrat liant les deux parties. Il est donc crucial de porter une attention particulière à cette étape. Pour assurer que la commande reflète clairement les intentions des deux parties et soit juridiquement valide, elle doit généralement comporter les informations suivantes :

- Le nom et l'adresse de l'entreprise acheteuse.
- Le numéro et la date de la commande.
- Le nom et l'adresse du fournisseur.
- Une description détaillée des articles ou fournitures commandés avec leur quantité.
- Le prix de chaque article.
- Des instructions générales telles que les marques des colis et le nombre d'exemplaires de facture.
- Des instructions de livraison précises incluant le destinataire.
- Le mode de transport et l'itinéraire.
- La date de livraison, ainsi que les conditions de paiement.⁵⁹

3.5 Suivi la commande

Une fois que la commande a été passée, il est essentiel de s'assurer que les articles commandés sont livrés dans les délais et les conditions convenus.

⁵⁸ Gérard Cappelli : « Le rôle essentiel des achats », édition Le Club Rodin, 2012, P 63.

⁵⁹ Bruel Olivier, Ménage Pascal, Op.cit, P138.

Après avoir passé une commande, la première étape consiste à vérifier que le fournisseur a bien renvoyé l'accusé de réception, puis à organiser une relance préventive si nécessaire. La date de relance dépend de la nature de la commande et est déterminée par le jugement et l'appréciation de l'acheteur. La relance peut être automatisée ou effectuée par téléphone et tient compte de la diligence manifestée par les fournisseurs lors d'achats précédents. Dans le cadre d'un système d'assurance qualité, le taux de relance peut être progressivement réduit en fonction de la diminution des retards et des problèmes de livraison. Si ces problèmes deviennent inexistantes, la relance préventive peut être supprimée, mais doit être rétablie en cas de nouveau retard ou problème de livraison.⁶⁰

3.6. La réception et contrôle de livraison

Il est impératif que le client réceptionnaire signe un bon de livraison pour attester de la remise de la marchandise par le transporteur. Ce document matérialise le transfert de propriété et permet le paiement de la facture commerciale conformément à la convention d'achat conclue avec le fournisseur. Lors de la réception des marchandises, le réceptionnaire doit s'assurer que la marchandise livrée est conforme à la commande avant de signer le bon de livraison. Cette étape met en jeu la responsabilité du transporteur ainsi que celle du fournisseur.

Après la réception de marchandise, le réceptionnaire doit être contrôlé. Généralement, Il existe deux types de contrôle :

- ✓ **Contrôle qualitatif** : Le contrôle qualitatif consiste à évaluer la qualité de l'article reçu en termes de sa capacité à répondre aux besoins de l'utilisateur, que ce soit pour l'emballage ou pour son contenu. Il est conseillé de vérifier le contenu de tous les emballages (cartons, caisses, charges palettisées, etc.) en les ouvrant systématiquement. Les critères d'évaluation varient selon les articles et doivent être adaptés en conséquence. Ils peuvent porter sur :
 - La référence du fabricant.
 - L'emballage.
 - La couleur du contenu.
 - Les différentes dimensions.
- ✓ **Contrôle quantitatif** : Le contrôle quantitatif consiste en une vérification du nombre d'articles reçus. Cette vérification peut se faire soit en comptant les articles

⁶⁰ Ibid, P140.

individuellement, soit en utilisant des appareils de mesure pour les articles en vrac. Si l'article reçu est composé de plusieurs éléments, le contrôle quantitatif implique de compter les articles en premier lieu, puis de compter les composants.⁶¹

3.7 Vérifications de la facture

La facture parvient en principe à l'entreprise et au service Comptabilité, Cette étape permet de s'assurer que les quantités, les prix, les remises, les frais de livraison et les taxes sont correctement reflétés sur la facture, et qu'il n'y a pas d'erreurs ou d'omissions qui pourraient entraîner des paiements excessifs ou inappropriés. La vérification de facture est également l'occasion de détecter et de corriger les erreurs de facturation et les écarts entre la commande et la livraison, et de résoudre les éventuels différends avec le fournisseur. Elle peut être effectuée manuellement ou à l'aide d'un système informatique de gestion des achats et des stocks.⁶²

3.8 Paiement de la facture

La dernière étape du processus d'approvisionnement concerne le paiement de la facture et son archivage une fois que le paiement a été effectué. Cette étape est cruciale pour des raisons de gestion et de conformité légale. En effet, il est important de conserver les commandes et les factures pour des raisons de recours ultérieurs liés aux conditions de garantie et de conformité fiscale. En outre, la gestion interne implique de mettre à jour les performances opérationnelles des fournisseurs afin de les évaluer en vue d'une sélection ultérieure. En résumé, le paiement plus l'archivage de la facture sont des étapes importantes du processus d'approvisionnement qui ont des implications à la fois légales et de gestion interne.⁶³

Section 03 : La gestion des stocks

La gestion des stocks est un élément crucial de tout processus d'approvisionnement efficace, Les stocks représentent une valeur considérable pour l'entreprise et leur gestion est importante pour assurer la continuité des opérations commerciales. Une mauvaise gestion des stocks peut entraîner des coûts élevés pour l'entreprise, des délais de livraison plus longs et une perte de clientèle. Dans cette section, nous allons examiner les principes de base de la gestion des stocks, les coûts associés à la détention de stocks, les stratégies de gestion des stocks et les outils disponibles pour aider les entreprises à gérer efficacement leurs stocks.

⁶¹ <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Entrepot-magasin/Reception-controle-stock.htm> (consulté le 19/04/2023 à 00 :36).

⁶² Bruel Olivier, Ménage Pascal, Op.cit, P141.

⁶³ Ibid, P142.

1. Définitions

On a plusieurs définitions de la gestion des stocks qui sont différents, comme suit :

« Gérer un stock, c'est faire en sorte qu'il soit constamment apte à répondre aux demandes des utilisateurs en satisfaisant des critères de qualité, de quantité, de délai et de coût minimal »⁶⁴.

Et aussi :

« La gestion des stocks et une fonction pivot dans l'entreprise, son rôle consiste à rechercher l'optimum des volumes des stocks pour assurer un approvisionnement optimal et satisfaire les besoins de l'utilisation en temps opportun »⁶⁵.

Selon JEAN DERRUPE :

« Le stock est la conséquence d'un écart entre un flux d'entrée et un flux de sortie sur une période de temps »⁶⁶.

2. Le rôle de la gestion des stocks dans les entreprises

La gestion des stocks est une fonction essentielle pour les entreprises qui achètent, produisent et vendent des produits. Une bonne gestion des stocks peut améliorer la livraison, le taux de rotation des stocks et la trésorerie de l'entreprise. Par conséquent, il est crucial pour les entreprises de mettre en place des processus efficaces de gestion des stocks pour améliorer leur performance et leur compétitivité. Elle a plusieurs rôles dans les entreprises :⁶⁷

- Assurer la gestion efficace des stocks en logistique :

Pour garantir une activité ininterrompue et éviter les problèmes de surstockage et de rupture de stock, il est crucial pour les entreprises de gérer efficacement leurs stocks. La capacité d'une entreprise à répondre rapidement à la demande dépend de sa capacité à maintenir un niveau de stocks adéquat. La surabondance de stocks et les ruptures de stocks sont deux situations à éviter absolument, car elles peuvent entraîner des pertes de clients et de revenus importants.

⁶⁴ Bouami Driss, Le Grand livre de la gestion des stocks et approvisionnements : Pour une maintenance performante, édition AFNOR, 2019, P41.

⁶⁵ A-RAMBAUX, Gestion économique des stocks, Edition, DUNOD, 2eme édition, Paris 1963, P25.

⁶⁶ JEAN DERRUPE, Les opérations de l'entreprise, édition Economica, 1992, p. 615.

⁶⁷ <https://blog.scallog.com/gestion-stocks-definition-calcul-methode> (publié le 28/09/2020 consulté le 29/04/2023 à 21 :14).

- **Optimiser la chaîne logistique :**

Une gestion efficace des stocks implique une organisation appropriée des entrepôts et des rayonnages qui facilite l'accès aux espaces de stockage. Il est essentiel de planifier et d'optimiser chaque aspect de la chaîne d'approvisionnement pour garantir un stockage et un déstockage rapides et efficaces. Cette approche permet de se préparer aux demandes des clients et de répondre rapidement à leurs besoins, ce qui contribue à améliorer la satisfaction des clients et à optimiser la rentabilité de l'entreprise.

- **Diminuer les coûts associés à la logistique :**

Rôle cruciale pour les entreprises afin d'éviter les pertes financières liées à la détérioration des produits périssables, tout en permettant de négocier des tarifs préférentiels avec les fournisseurs en achetant de gros volumes. En veillant à maintenir le niveau de stock approprié, l'entreprise peut non seulement réduire ses coûts, mais également augmenter son chiffre d'affaires. Cette approche permet d'être prêt à répondre aux demandes des clients et d'améliorer leur satisfaction, tout en augmentant la rentabilité de l'entreprise.

- **Prévisions des dépenses pour l'entreprise :**

Il y a plusieurs facteurs qui peuvent influencer les coûts d'une entreprise, tels que la disponibilité des matières premières ou la nature saisonnière des produits. Cependant, une gestion efficace des stocks peut aider l'entreprise à minimiser ces fluctuations. Elle peut anticiper les changements et ajuster son stock en conséquence, ou encore négocier des tarifs préférentiels avec ses fournisseurs en évitant les achats de dernière minute. En somme, une gestion optimale des stocks permet aux entreprises de mieux contrôler leurs coûts et d'améliorer leur rentabilité et satisfaction client.

3. Les objectifs de la gestion des stocks

La gestion des stocks vise à assurer la disponibilité des produits nécessaires à la satisfaction de la demande, tout en minimisant les coûts liés à la détention des stocks. Elle implique également de maintenir une qualité de produit constante pour répondre aux attentes des clients.

Figure 11 : objectifs de la gestion des stocks



Source : Bouami Driss, Le Grand livre de la gestion des stocks et approvisionnements : Pour une maintenance performante, édition AFNOR, 2022, P43.

Les objectifs de la gestion des stocks comprennent généralement : ⁶⁸

- Garantir la disponibilité des approvisionnements en adoptant une stratégie d'approvisionnement adéquate, en prenant en compte des paramètres tels que la quantité commandée et les délais.
- Réduire les coûts de stockage en diminuant les quantités stockées et en appliquant une politique d'approvisionnement adaptée qui permet de réduire les prix d'acquisition, par exemple en effectuant des commandes groupées ou en choisissant des fournisseurs proposant des prix compétitifs.
- Assurer la qualité des articles en sélectionnant des fournisseurs de qualité, en effectuant des contrôles qualitatifs lors de la réception des articles et en pratiquant une bonne gestion des stocks.

⁶⁸ Bouami Driss, Le Grand livre de la gestion des stocks et approvisionnements : Pour une maintenance performante, édition AFNOR, 2022, P43

4. Les types de stock

Les stocks représentent un investissement important et doivent être gérés de manière efficace pour répondre aux besoins des clients. Il existe différents types de stocks qui doivent être pris en compte dans la gestion des approvisionnements :⁶⁹

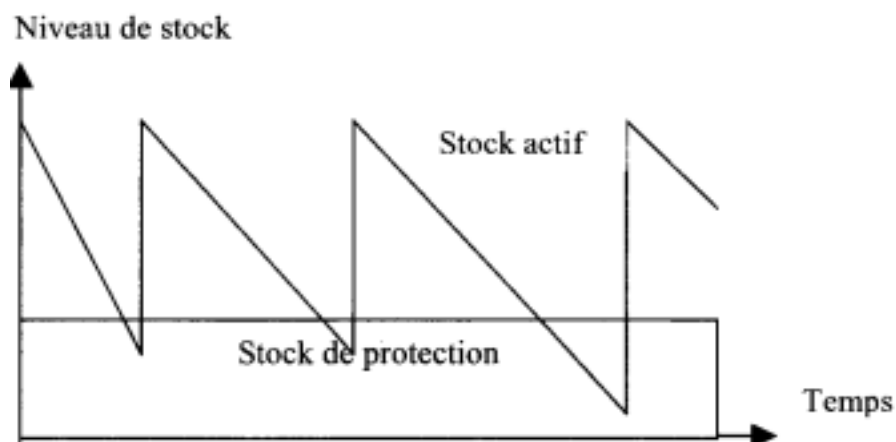
➤ Stock de sécurité

Le stock de sécurité, également appelé stock de protection, est réservé pour faire face aux fluctuations imprévues des sorties et des entrées, en raison de l'incertitude de la demande ou des retards dans la livraison. Il est également utilisé pour des articles d'utilisation rare ou aléatoire, dont l'absence pourrait entraîner un arrêt de production ou des dommages. Ce stock est considéré comme étant « dormant ».

➤ Stock actif

Il s'agit l'écart entre la quantité de stock réellement disponible et la quantité de stock de sécurité nécessaire pour faire face aux fluctuations imprévues de la demande ou de la production.

Figure 12 : La différence entre stock de sécurité et stock actif



Source : Gilles Lasnier, gestion des approvisionnements et des stocks dans la chaîne logistique, édition Hermès science, 2004, P26.

➤ Stock réservé

Pour anticiper la demande des clients, il est important de prendre en compte les besoins exprimés pour les articles stockés. Ces besoins peuvent être considérés comme une quantité réservée ou de stock réservé, qui correspond à une quantité à sortir du stock à une date future.

⁶⁹ Blondel François, gestion de production : Comprendre les logiques de gestion industrielle pour agir, édition DUNOD, 2005, P128-130.

La différence entre le stock physique et le stock réservé est appelée le stock disponible, qui peut être calculé pour tous les délais ou en prenant en compte les besoins à chaque délai. Dans le cas de délais de livraison réduits, un calcul de stock réservé toutes périodes confondues peut être suffisant, sinon, il est nécessaire de connaître le détail des réservations par semaine.

Pour prendre en compte le besoin échéancé, il faut répondre à l'une des deux conditions suivantes :

- ✓ Le délai de livraison du besoin connu est plus court que le délai de réapprovisionnement.
- ✓ La consommation est imprévisible ou irrégulière.

➤ **Stock théorique**

La notion de ressource correspond à une quantité prévisionnelle qui doit être ajoutée au stock à une date future, qu'elle soit connue ou non. Cette notion est complémentaire à celle du stock physique. Si la ressource est le résultat d'une commande à un fournisseur ou d'une fabrication en cours, elle sera qualifiée d'en-cours de fabrication ou d'en commande.

Le stock virtuel, également appelé stock théorique, est composé de la somme du stock disponible et des quantités en cours de fabrication ou en commande. Les mêmes critères d'échéance que pour le stock disponible s'appliquent au stock virtuel.

➤ **Stock alloué**

Le stock alloué est un type de stock réservé, qui est plus déterminé dans la mesure où il inclut l'identification du client pour lequel le stock est réservé, et souvent du lot sur lequel il est réservé. Le stock alloué est généralement utilisé dans le cadre d'une préparation d'expéditions ou d'une exigence de traçabilité en fabrication. Il est courant d'étiqueter les lots en stock selon les quantités à expédier pour des commandes identifiées dans ce cas.

Il est possible d'affecter des besoins tels que des commandes clients à du stock physique disponible à la date actuelle ou à du stock virtuel planifié sur un ordre de fabrication. Les stocks ainsi affectés sont connus et identifiables : ceci est particulièrement vrai pour les entreprises qui ont une logistique avancée avec des processus de picking efficaces, ou pour celles qui travaillent sur la base de la contremarque comme les concessionnaires automobiles.

5. Les Coûts de stock

Les coûts de stock sont un élément clé dans la gestion des stocks d'une entreprise. Ils représentent les coûts liés à la détention de stock. La maîtrise des coûts est cruciale pour assurer une gestion optimale des stocks et pour maximiser la rentabilité de l'entreprise.

5.1 Coûts de passation des commandes

Les coûts de passation de commande incluent les frais engagés pour effectuer des achats tels que :⁷⁰

- Ils comprennent les salaires des agents des services d'approvisionnement chargés de l'étude du marché, de la négociation, de la rédaction des bons de commande, de la surveillance des délais, de la relance éventuelle des fournisseurs, des contrôles qualitatifs et quantitatifs à la livraison, ainsi que la vérification et l'ordonnancement des factures.
- Les salaires des agents des services comptables chargés de l'enregistrement et du paiement des factures, ainsi que de l'enregistrement des entrées en stock en comptabilité matières, font également partie des coûts de passation de commande.
- Les frais accessoires de fonctionnement de ces services, tels que le loyer des bureaux, le chauffage, l'éclairage, les fournitures de bureau, les frais postaux, etc., sont également inclus dans les coûts de passation de commande.
- Les frais de déplacement des agents, ainsi que les frais de réception et d'essais des articles achetés (frais de contrôle de la qualité), font également partie des coûts de passation de commande.
- Enfin, les frais d'informatique liés à la gestion des commandes et au traitement des entrées en stock sont également incluses dans les coûts de passation de commande.

5.2. Coûts de possession

Les coûts de possession, ou coûts de détention (Cd), incluent les dépenses liées à l'endroit où les stocks sont entreposés, tels que les locaux spécialement aménagés pour le stockage (comme les entrepôts ou les magasins). Les coûts de possession comprennent le loyer ou l'amortissement de l'entrepôt, les coûts de fonctionnement tels que l'éclairage, le chauffage et les assurances, les frais de personnel liés au stock (salaires et charges salariales), les coûts de gestion du stock, ainsi que les coûts liés à l'obsolescence ou au vol. En entreprise, les stocks

⁷⁰ Pierre Zermati, la pratique de la gestion des stocks, édition DUNOD, Paris, 1990, P16.

sont considérés comme un investissement qui peut entraîner des charges financières en fonction du montant de l'emprunt utilisé pour le financement.

Il est important de noter que ces coûts de possession s'appliquent à la valeur moyenne investie dans le stock. Par conséquent, il est crucial de calculer avec précision la moyenne de stocks en termes de quantité et de valeur. Ces coûts de possession ne peuvent être qu'estimés et correspondent à un calcul effectué sur une base annuelle. Les méthodes comptables ne permettent pas de les calculer de manière précise.⁷¹

5.3. Coûts de rupture

Le coût de rupture désigne les coûts directs et indirects engendrés par l'indisponibilité de certains biens ou services indispensables à une entreprise. En cas de rupture de stock, il y a un temps d'attente supplémentaire pour l'acquisition de bien manquant, entraînant une perte de temps et une réduction de la productivité. Ce coût peut comprendre les frais fixes non couverts, les marges perdues, les pénalités de retard, ainsi que les coûts des solutions palliatives adoptées en raison de l'indisponibilité de l'outil de production. En outre, une rupture de stock peut entraîner une perte de confiance de la part des clients et une réduction de la part de marché de l'entreprise.⁷²

6. La classification ABC

Une méthode éprouvée et facile à utiliser consiste à utiliser la classification ABC pour hiérarchiser les articles stockés. Cette méthode implique de classer les articles en fonction de leur valeur marchande et offre un contrôle personnalisé pour chaque catégorie. Elle s'appuie sur une analyse de type Pareto, du nom du statisticien italien du XIXe siècle qui a démontré que 20% des bénéficiaires de revenus possédaient 80% de la totalité des revenus. Cette répartition 80/20, ou 20/80, se retrouve dans de nombreux domaines, y compris la gestion des stocks, où elle peut être comparée à une loi de Pareto.

- A : forte volume
- B : volume moyen
- C : volume faible⁷³

⁷¹ Gilles Lasnier, gestion des approvisionnements et des stocks dans la chaîne logistique, édition Hermès science, 2004, P30.

⁷² Ibid, P31.

⁷³ <https://www.aloer.fr/glossary/classification-abc-ou-lanalyse-abc-definition/> (consulté le 02/05/2023).

6.1. Objectif

La classification ABC permet de trier les articles stockés en fonction de leur valeur marchande, en vue d'une hiérarchisation et d'un contrôle adapté pour chaque catégorie.⁷⁴

En général, la classification des produits en différentes classes se fait de la manière suivante :

Tableau 04 : Explication de la méthode de classification ABC pour les produits en stock.

	Valeur financier annuelle	Nombre d'article
Classe A	70 % - 80 %	10 % - 20 %
Classe B	15 % - 20 %	30 % - 40 %
Classe C	5 %- 10 %	40 % - 50 %

Source : Bary Melchior, Moreau Thomas, La supply chain : 60 outils pour améliorer ses pratiques, édition Vuibert, 2017, P83

6.2 Principe de la classification ABC

Cette méthode implique de trier les critères d'une liste selon leur importance décroissante en mesurant leur valeur. Ensuite, il est possible de vérifier si 20% de ces critères sont à l'origine de 80% de l'effet observé.⁷⁵

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons étudié l'approvisionnement et la gestion des stocks, en mettant en évidence leur importance dans la chaîne d'approvisionnement. Nous avons examiné les objectifs de l'approvisionnement, les différentes méthodes utilisées et le processus d'approvisionnement en détail. De plus, nous avons exploré l'importance de la gestion des stocks pour optimiser les coûts et satisfaire les clients, en nous concentrant sur la classification ABC. En somme, une gestion efficace de l'approvisionnement et des stocks, en adoptant les meilleures pratiques et en favorisant la collaboration, permet à une entreprise d'améliorer sa rentabilité, la satisfaction de sa clientèle et son avantage concurrentiel.

⁷⁴ Bary Melchior, Moreau Thomas, La supply chain : 60 outils pour améliorer ses pratiques, édition Vuibert, 2017, P83.

⁷⁵ Gallaire, Jean-Marc, Les outils de la performance industrielle, édition d'Organisation, 2008, P147.

Chapitre 03

**L'analyse du processus
d'approvisionnement en matière première à
l'international de l'entreprise EDIV-VIUR.**

Introduction

Une fois présentés les concepts fondamentaux de la logistique et de l'approvisionnement dans la partie théorique de notre travail de recherche.

Dans ce chapitre, nous allons présenter le cas pratique que nous avons réalisé lors de notre stage au sein de l'entreprise EDIV-VIUR. Nous allons d'abord décrire l'entreprise, son historique, son activité, son organisation et sa stratégie.

Ensuite dans la deuxième section, nous allons présenter la direction achat et approvisionnement avec les différentes étapes qui constituent le processus d'approvisionnement de EDIV-VIUR, en utilisant une méthode qualitative basée sur des entretiens avec les acteurs clés dans le ce processus.

A la fin, les différentes méthodes d'approvisionnement qui sont présenté déjà dans le deuxième chapitre seront comparées et des recommandations seront formulées pour améliorer l'efficacité de l'approvisionnement de l'entreprise.

Section 01 : présentation de l'entreprise d'accueil.

Dans le cadre de mon stage de fin d'études, j'ai eu l'opportunité de travailler au sein de l'entreprise EDIV-VIUR. Cette entreprise est spécialisée dans l'industrie mécanique. Elle a été créée en 1957 sous le nom d'entreprise française BERLIET.

1. Historique de groupe

L'entreprise EDIV-VIUR a été fondée en 1957, depuis sa création elle s'est spécialisé dans l'industrie mécanique. L'histoire de l'entreprise a évolué par étapes au fil des ans.⁷⁶

Le tableau suivant résume l'évolution d'histoire d'entreprise :

⁷⁶ <http://www.snvigroupe.dz/pagesweb/pgentreprise.php> (consulté le 15/05/2023 à 11 :22.)

Tableau 05 : Evolution de l'entreprise au fils de temps.

La période	L'évolution d'entreprise
De 1957 à 1966	En juin 1957, la société française BERLIET a implanté une usine de montage de véhicules "poids lourds" à Rouïba, à 30 km à l'est d'Alger.
De 1967 à 1980	En 1967, la SO.NA.CO.ME (SOciété NAtionale de COnstruction MEcanique) a été fondée. La structure organisationnelle adoptée pour la SO.NA.CO.ME a regroupé dix (10) entreprises autonomes au sein de celle-ci.
De 1981 à 1994	La transformation de la S.N.V.I (Entreprise Nationale de Véhicules Industriels) en entreprise publique socialiste (EPS) s'est produite après la restructuration de la SO.NA.CO.ME. Le décret de sa création a établi son statut en tant qu'entreprise socialiste à caractère économique, réglementée par les principes directeurs de la Gestion Socialiste des Entreprises (G.S.E).
De 1995 à 2011	En Mai 1995, la S.N.V.I a opéré une transformation de son statut juridique pour devenir une Société Par Actions (SPA), au capital social de 2,2 milliards de Dinars, et de ce fait, elle est devenue une Entreprise Publique économique régie par le droit commun. Cette transformation a permis à la S.N.V.I de se développer en un groupe industriel.
De 2011 à Janvier 2015	Le mois d'Octobre 2011, la S.N.V.I a changé de statut juridique pour devenir un Groupe Industriel composé d'une Société Mère et de quatre filiales.

<p align="center">Depuis Février 2015 à Janvier 2018</p>	<p>Après la réorganisation du secteur public marchand de l'État le 23 février 2015, l'EPE FERROVIAL et toutes ses participations ont été rattachées au groupe SNVI. Il s'agit d'une mesure de réorganisation visant à regrouper les entités liées au secteur des véhicules industriels sous une même bannière.</p>
<p align="center">Depuis Février 2018 à novembre 2022</p>	<p>Le groupe SNVI constitué de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Epe Fonderies de Rouïba (FO. R), • Epe Véhicules Industriels de Rouïba (V.I.R), • Epe Carrosseries Industrielles de Rouïba (C.I.R), • Epe Carrosseries Industrielles de Tiaret (C.I.T), • Epe Entreprise Rénovation Véhicules Industriels (E.R.V.I), <p>Et d'une Société mère composée de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directions Centrales. • Direction Centrale Commerciale et son réseau.
<p align="center">Depuis novembre 2022 à ce jour</p>	<p>Le groupe SNVI a été transféré à la direction des industries militaires sous la dénomination de EDIV (Entreprise de Développement Industriel des Véhicules).</p> <p>Groupe EDIV constitué de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • EPE Véhicules industriels et utilitaires Rouïba (V.I.U.R). • EPE Production de carrosseries industrielles Rouïba. • EPE Production de carrosseries portées et tractées. • EPE Rénovation et réparation des véhicules camions et bus. • EPE Commercialisation et service après-vente des véhicules industriels Rouïba.

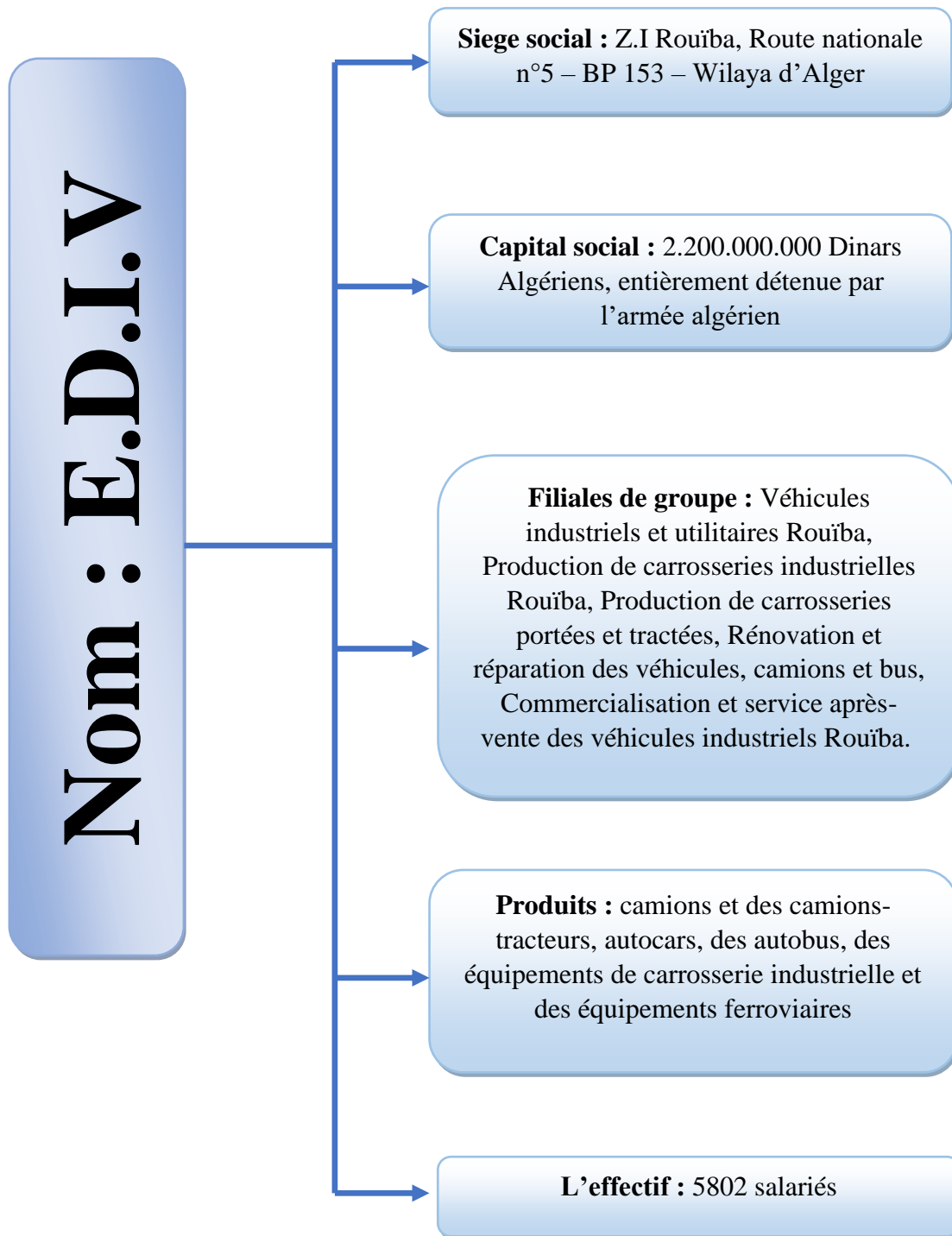
Source : élaborer par nous-même.

2. Fiche signalétique du groupe

On résume les données principales dans la fiche suivante :⁷⁷

⁷⁷ Document interne.

Figure 13 : Fiche signalétique du groupe.



Source : élaboré par nous-même.

3. Les missions d'EDIV

L'entreprise de développement industriel des véhicules EDIV, résultant de la restructuration de la SNVI, joue un rôle clé dans la mise en œuvre du plan national de développement économique. Son mandat consiste à promouvoir l'industrie automobile et à contribuer à la croissance économique du pays. Avec son expertise et ses capacités de production avancées, elle s'engage à répondre aux besoins du marché en fournissant des véhicules de qualité supérieure. Grâce à sa vision stratégique et à son engagement envers l'innovation, l'entreprise se positionne comme un acteur essentiel dans le secteur, contribuant ainsi au développement durable. Ses missions principales sont : ⁷⁸

- **Recherche** : La mission de l'entreprise de recherche est de mener des activités de recherche et développement afin de générer de nouvelles connaissances, d'innover et de trouver des solutions aux défis scientifiques et technologiques. L'entreprise s'engage à repousser les frontières de la connaissance, à explorer de nouvelles idées et à appliquer les découvertes pour améliorer la société et répondre aux besoins du marché.
- **Production** : La mission de l'entreprise de production est de fabriquer et de fournir des biens ou des services de qualité à ses clients. L'entreprise s'engage à exploiter efficacement ses ressources, à mettre en œuvre des processus de production efficaces et à maintenir des normes élevées en matière de qualité et de fiabilité. Elle vise à répondre aux besoins du marché en offrant des produits compétitifs, innovants et conformes aux attentes des clients.
- **Développement** : La mission de l'entreprise de développement est de créer, innover et améliorer des produits, des services ou des solutions répondant aux besoins et aux attentes du marché. L'entreprise s'engage à mener des activités de recherche, de conception et de développement afin de proposer des solutions novatrices, efficaces et de haute qualité. Son objectif principal est d'apporter de la valeur ajoutée à ses clients en développant des produits ou des services qui répondent à leurs besoins spécifiques, tout en restant compétitive sur le marché.
- **Distribution** : La mission de l'entreprise de distribution est de fournir un service efficace et fiable pour acheminer les produits du fabricant ou du fournisseur vers les clients finaux. L'entreprise se concentre sur la gestion logistique, la coordination des

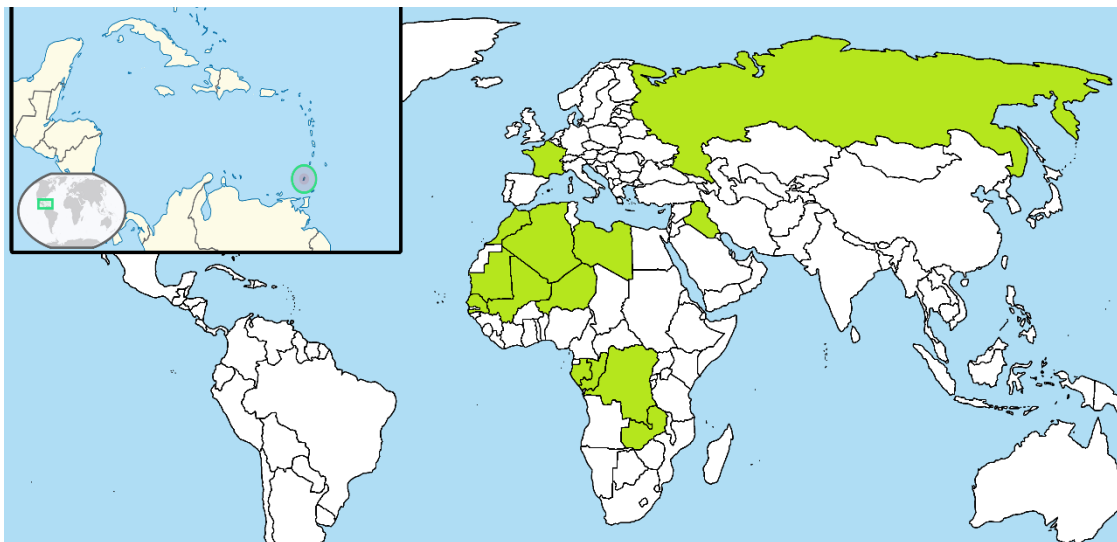
⁷⁸ Document interne.

flux de produits, la gestion des stocks et la livraison des produits aux points de vente ou directement aux clients.

- **Importation :** La mission de l'entreprise d'importation est de fournir des produits de qualité provenant de différentes régions du monde pour répondre aux besoins et aux demandes du marché local. L'entreprise se consacre à l'identification de produits attractifs, à l'établissement de partenariats avec des fournisseurs fiables à l'étranger et à l'importation efficace de ces produits pour les rendre disponibles aux consommateurs locaux.
- **Exportation :** La mission d'une entreprise spécialisée dans l'exportation est d'expédier et de commercialiser des produits ou des services à l'étranger. Elle cherche activement de nouveaux marchés internationaux, établit des relations commerciales avec des partenaires étrangers, s'adapte aux exigences spécifiques de chaque marché, gère la logistique et les formalités administratives liées à l'exportation.

EDIV exSNVI exporte ses produits dans plusieurs pays comme la Russie, Maroc, Irak et plusieurs d'autres pays qui sont illustré dans la figure 02.

Figure 14 : les exportations de l'entreprise.



Source : https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Snvi_exportation.png?uselang=fr (publié le 03/04/2023, consulté le 15/05/2023 à 12 :25).

Son domaine d'expertise se concentre principalement sur les véhicules industriels et les composants associés, comprenant notamment :⁷⁹

- Les camions et camions tracteurs.
- Les autocars et les autobus.
- Les camions spéciaux.
- Les produits en bruts en fonderie.
- Le matériel tracté comme les remorques, semi-remorque.

4. Les objectifs de l'entreprise

L'entreprise de développement industriel des véhicules se fixe différents objectifs, parmi lesquels :⁸⁰

- **Répondre aux besoins nationaux en matière de véhicules industriels :**
 - Maximiser la production afin d'assurer une disponibilité optimale des véhicules industriels.
 - Acquérir rapidement une gamme de technologies avancées.
 - Rationaliser l'emploi en optimisant l'utilisation des ressources humaines.
- **Satisfaire la demande en comblant l'écart avec la production :**
 - Assurer la commercialisation des véhicules industriels fabriqués localement.
 - Garantir la disponibilité des pièces de rechange pour la gamme EDIV avec le service après-vente.
- **Rechercher des opportunités d'optimisation des coûts afin de minimiser les prix des produits et services :**
 - Réduire le coût de production des produits afin de minimiser le prix de revient.
 - Mettre en place des mécanismes de gestion financière efficace pour assurer une utilisation optimale des ressources disponibles dans le cadre du développement de l'entreprise.

⁷⁹ <http://www.snvigroupe.dz/pagesweb/pgentreprise.php> (consulté le 15/05/2023 à 11 :40).

⁸⁰ Document interne.

5. Présentation de la filiale véhicule industriel et utilitaire Rouïba

Véhicule industriel et utilitaire Rouïba, Fondé en Juillet 1970. Le Complexe des Véhicules Industriels de Rouïba a été transformé en filiale le 1er janvier 2011, intégrant ainsi le groupe industriel SNVI. En novembre 2022, il est devenu une entité du groupe EDIV sous le nom de VIUR. Cette entreprise occupe une position privilégiée en tant que seul fabricant de véhicules industriels en Algérie, offrant ainsi une contribution significative au secteur automobile du pays. Détenu à 100 % par L'EPIC Groupement à la Promotion de l'industrie Mécanique GPIM/ DFM/MDN.

Implanté à proximité de l'aéroport d'Alger, à seulement 10 minutes de route, et à 30 minutes du port, le complexe de production est idéalement situé. Il se spécialise dans la fabrication de camions de 6,6 à 26 tonnes de poids total en charge, de tracteurs routiers, d'autocars et d'autobus. Grâce à l'utilisation de technologies de pointe et à l'application de techniques d'élaboration avancées, l'entreprise est spécialisée dans l'industrie militaire.⁸¹

6. Les activités de la VIUR

L'entreprise se spécialise dans la fabrication et la commercialisation de divers types de véhicules. Voici les principales activités de l'entreprise :⁸²

- Fabrication de camions routiers pour le transport de marchandises sur les routes.
- Production de camions chantier spécialement conçus pour les travaux de construction et les chantiers.
- Fabrication de camions tous terrains capables de circuler sur des terrains difficiles et accidentés.
- Production de tracteurs routiers puissants utilisés pour le transport de remorques sur les longues distances.
- Fabrication d'autocars et d'autobus destinés au transport de passagers sur de longues distances ou dans les zones urbaines.
- Production de minicars et de minibus pour le transport de petits groupes de personnes.

⁸¹ <http://www.snvigroupe.dz/pagesweb/entreprise/vehiculeindu.php> (consulté le 21/05/2023 à 20 :30.)

⁸² Ibid.

7. Les centres de production

Les centres de production jouent un rôle essentiel dans le fonctionnement et la croissance de la VIUR. Ils sont les piliers de la fabrication, de l'assemblage et de la production des biens de l'entreprise.⁸³

- Prestations d'appui

- Le centre informatique joue un rôle clé dans la gestion des opérations de l'entreprise grâce à un système de GPAO/GMAO intégré.
- Les laboratoires de chimie, de métallurgie et de métrologie sont dédiés à la recherche et à l'analyse des matériaux et des produits pour garantir leur qualité et leur conformité.
- L'unité en charge des énergies, des fluides et de la maintenance assure le bon fonctionnement des installations et veille à la disponibilité des ressources nécessaires.
- Le centre médico-social offre des services de santé et de bien-être aux employés de l'entreprise, contribuant ainsi à leur bien-être et à leur sécurité.

- Le centre de Tôlerie Emboutissage

Le centre de Tôlerie Emboutissage est spécialisé dans la fabrication de pièces de tôlerie par déformation plastique à froid. Il joue un rôle clé dans la production de cabines de camions, de longerons, de traverses de châssis et assure également le traitement de surfaces. En plus de cela, il fabrique d'autres pièces et sous-ensembles essentiels pour les centres de production et d'assemblage. Les opérations en amont impliquent l'utilisation de cisailles, de plieuses et de machines de découpe au plasma et par immersion pour le débitage des matériaux.

- Le centre montage camions

Ce centre assure l'assemblage des camions.

- Montage autocars et autobus

Au sein de ce centre, l'assemblage des autocars et autobus est effectué, englobant la construction des soubassements, des carcasses ainsi que des pièces de tôlerie. Cette étape essentielle consiste à assembler les différents éléments pour créer les structures solides des véhicules, garantissant leur robustesse et leur sécurité. Les compétences et le savoir-faire du

⁸³ Document interne.

personnel de ce centre permettent de réaliser des assemblages précis et conformes aux normes de qualité exigées dans l'industrie militaire.

- L'Unité Etudes et Recherche (UER)

- L'innovation constante, visant à développer de nouvelles idées et concepts, ainsi qu'à améliorer la qualité des produits existants.
- La volonté d'introduire de nouveaux produits sur le marché, en tenant compte des besoins et des attentes des clients.
- L'acquisition et la maîtrise de nouvelles technologies, permettant à l'entreprise de rester à la pointe de son secteur d'activité et d'offrir des solutions modernes et performantes.

8. Les missions de la VIUR

Les missions principales de l'entreprise VIUR sont principalement axées sur :⁸⁴

- ✓ L'élaboration et la mise en œuvre de la politique financière.
- ✓ La définition de la politique de rémunération et du développement de la Ressource Humaine du Groupe.
- ✓ Continuer également à assurer le business actuel en rapport avec :
 - La commercialisation des véhicules industriels neufs.
 - Les activités du Transport, Dédouanement et Transit.
 - La formation spécialisée avec son centre implanté sur site de Rouïba.

9 Les objectifs de l'entreprise

Les objectifs de l'entreprise représentent les résultats concrets qu'elle vise à atteindre dans un horizon donné. Ils servent de boussole pour guider les décisions et les actions de l'ensemble de l'organisation, les objectifs de la VIUR sont :⁸⁵

- **Satisfaire les besoins nationaux en véhicules industriels :**
 - Maximiser la production
 - Acquérir rapidement une technologie.
 - Rationaliser l'emploi
 - Utiliser les techniques performantes et adaptées.

⁸⁴ Document interne.

⁸⁵ Document interne.

- **Comblent l'écart entre la production et la demande :**
 - Commercialiser les véhicules industriels fabriqués localement.
 - Assurer la disponibilité de la pièce de rechange de la gamme EDIV VIUR.
 - Assurer le service après-vente.
- **Minimiser le prix des produits et de service en assurant sa rentabilité :**
 - Minimiser le prix de revient.
 - Financier partiellement le développement d'entreprise par la commercialisation.
- **Contribuer au progrès économique et sociale :**
 - Assurer l'importation industrielle et commerciale sur l'ensemble du territoire.
 - Assurer la disponibilité des produits sur ensemble du territoire au prix uniforme.

Section 02 : analyse du processus d'approvisionnement à l'international au sein de l'entreprise EDIV/VIUR.

Dans cette section, nous aborderons la structure de la Direction des Achats et de l'Approvisionnement (DAA) au sein de notre entreprise. Nous examinerons les différentes composantes de cette direction, mettant en évidence les rôles et responsabilités des acteurs clés impliqués dans le processus d'approvisionnement. De plus, nous détaillerons les différentes étapes du processus d'approvisionnement, en mettant l'accent sur les activités et les décisions clés qui jalonnent ce processus. Cette analyse nous permettra de mieux comprendre l'organisation et le fonctionnement de la DAA, ainsi que l'importance stratégique de son rôle dans la gestion globale de la chaîne d'approvisionnement de notre entreprise.

1. La direction achats et approvisionnements

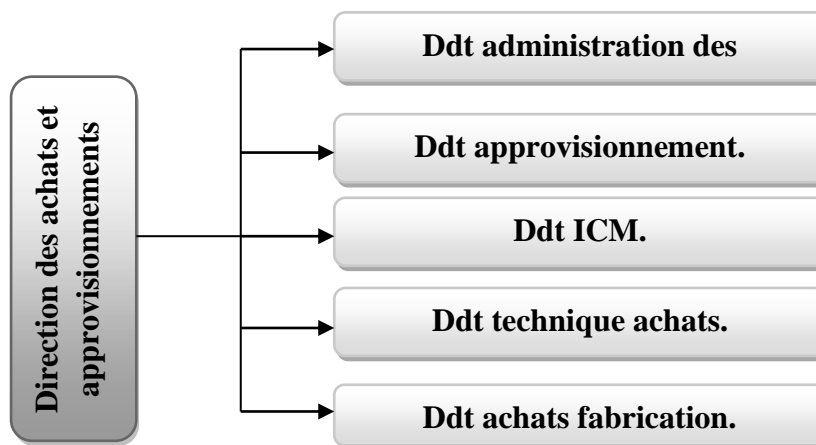
La Direction des Achats et de l'Approvisionnement joue un rôle crucial au sein de notre entreprise, étant responsable de toutes les opérations d'achats de matières premières, de fournitures, d'équipements et de prestations de services. Son objectif principal est de garantir l'approvisionnement en temps voulu des autres structures de l'entreprise en fonction de leurs besoins spécifiques pour mener à bien leurs activités. En tant que pivot central, la DAA veille à ce que les approvisionnements soient réalisés de manière efficace et optimale, en recherchant les meilleures sources d'approvisionnement, en évaluant les fournisseurs et en négociant les conditions contractuelles.

2. Structure de la direction achats et approvisionnements

La D.A.A décompose en cinq départements (figure 16), comme suit :⁸⁶

- Département administrations des marchés.
- Département approvisionnement.
- Département investissement, consommation et pièce de rechange maintenance (ICM).
- Département technique achats.
- Département achats fabrication.

Figure 15 : la Direction achats et approvisionnement



Source : document interne.

2.1 Département administration des marchés

Il est le département central de cette direction (figure 17), est chargé de la mission suivante :⁸⁷

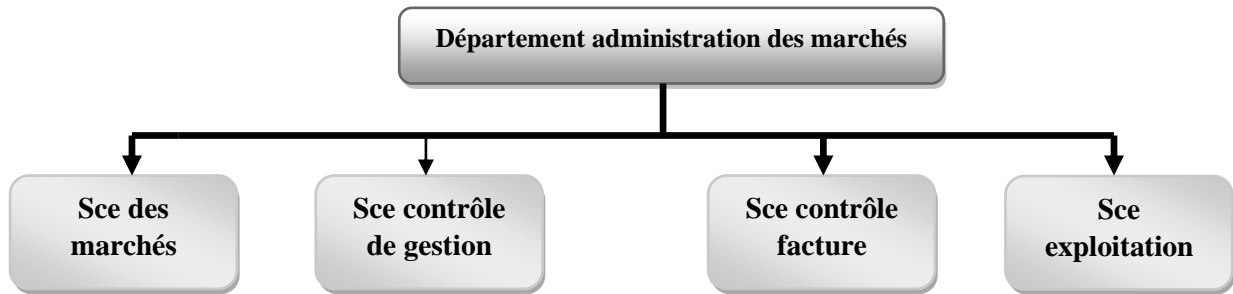
- ✓ Réaliser, contrôler et suivre les contrats d'achat et les marchés de la EDIV/VIUR.
- ✓ Assurer le suivi des dossiers d'achat d'importation.
- ✓ Superviser les dossiers liés au transit et à la douane.
- ✓ Gérer la réception centrale en créant les bulletins de réception pour les produits réceptionnés par les approvisionneurs.
- ✓ Effectuer le contrôle de gestion pour garantir le respect des procédures d'achat et d'approvisionnement de la EDIV/VIUR.

⁸⁶ Document interne.

⁸⁷ Document interne.

- ✓ Vérifier les factures des fournisseurs pour assurer leur conformité.

Figure 16 : le département administration des marchés.



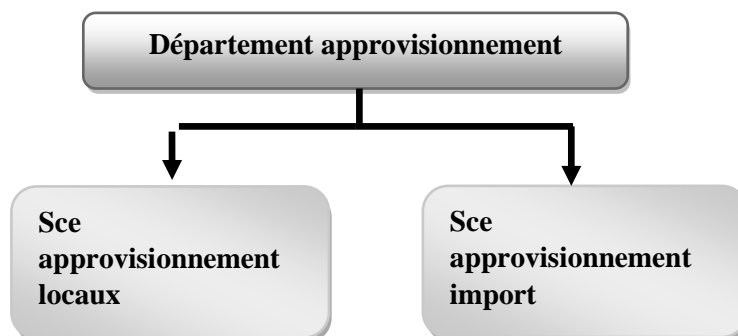
Source : document interne.

2.2 Département approvisionnement

Le département approvisionnement décompose en deux services : approvisionnements locaux et approvisionnements import (figure 18), avec les tâches principal suivantes :⁸⁸

- ✓ Sélectionner les fournisseurs en matières premières, fournitures et équipements local ou à l'international.
- ✓ Gérer les procédures d'importation, y compris les formalités douanières, les documents d'expédition et les réglementations spécifiques à l'importation.
- ✓ Négocier les conditions d'achat avec les fournisseurs internationaux ou local, en tenant compte des coûts, des délais de livraison et des conditions de paiement.
- ✓ Assurer le suivi des commandes et coordonner la logistique pour s'assurer que les produits arrivent en temps voulu et en bon état.

Figure 17 : département approvisionnements.



Source : document interne.

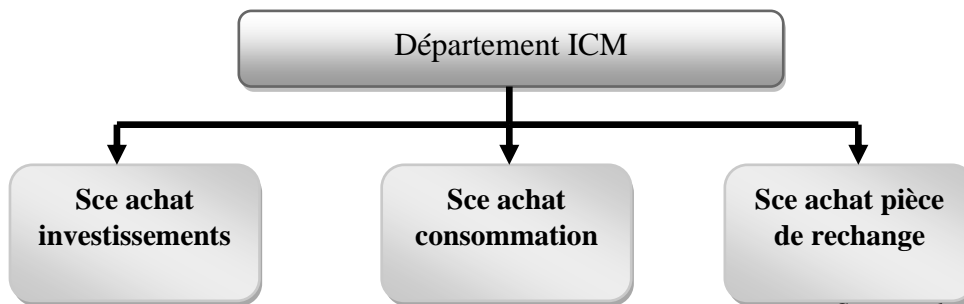
⁸⁸ Document interne.

2.3 Département ICM

Le département d'approvisionnement est responsable de l'achat et de l'approvisionnement de divers éléments nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise (figure 19). Cela comprend notamment :⁸⁹

- ✓ Approvisionnement en consommables et moyens généraux.
- ✓ Acquisition d'immobilisations pour les investissements.
- ✓ Achat de pièces de rechange pour les équipements.
- ✓ Acquisition d'outillage.
- ✓ Services liés à la restauration, à la réparation des véhicules et des équipements, etc.

Figure 18 : département ICM.



Source : document interne.

2.4 Département technique achats

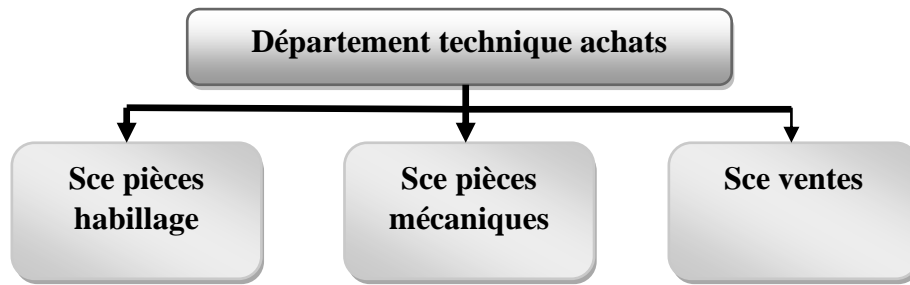
Ce département est responsable de l'établissement et du suivi des demandes d'homologation des fournisseurs. Une fois la procédure terminée et le fournisseur homologué, il est enregistré dans la base de données des fournisseurs de la SNVI/VIR par cette structure. De plus, cette équipe est en charge de la gestion des contrats de sous-traitance.⁹⁰

Structure de ce département en figure 20.

⁸⁹ Document interne.

⁹⁰ Ibid.

Figure 19 : département technique achats.



Source : document interne.

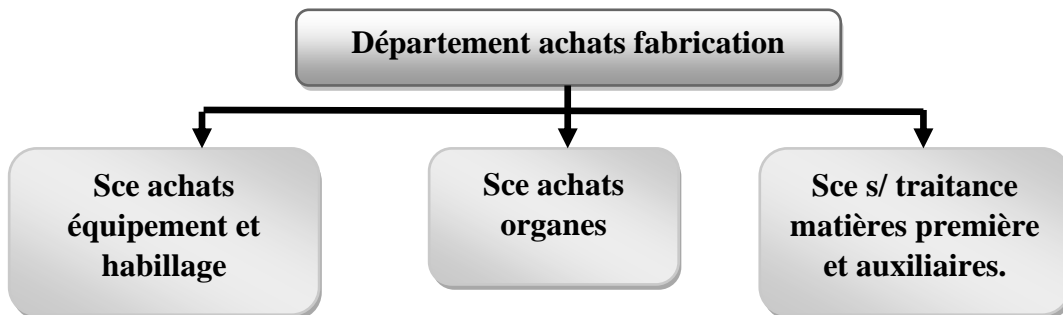
2.5 Département achats fabrication

Cette structure est responsable de l'achat des éléments suivants :⁹¹

- ✓ Achats de matières premières et de pièces de rechange pour la fabrication.
- ✓ Approvisionnement en matières auxiliaires et en prestations de services.
- ✓ Acquisitions d'organes tels que les kits moteurs et les cabines.
- ✓ Approvisionnement en équipements d'habillage.
- ✓ Suivi des commandes et réception des marchandises.

Structure de ce département en figure 21 :

Figure 20 : département achats fabrication.



Source : document interne.

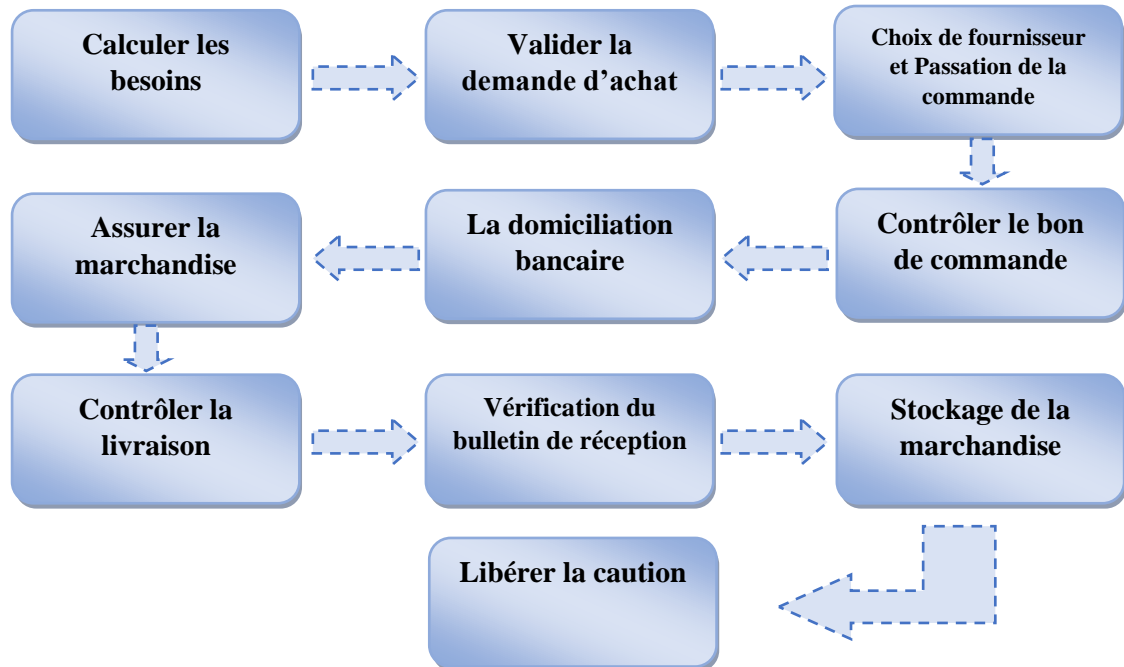
3. Le processus d'approvisionnement à l'international au sien de la VIUR

L'approvisionnement international a un rôle important dans la gestion des matières premières au sein de l'entreprise VIUR. Dans un contexte mondialisé, il est essentiel d'établir de processus d'approvisionnement efficaces pour garantir un approvisionnement en temps opportun et de qualité en tant que la méthode d'approvisionnement utilisée par l'entreprise est l'approvisionnement a la commande. Ce processus comprend plusieurs étapes clés qui

⁹¹ Document interne.

permettent de gérer les fournisseurs, de négocier les contrats, de suivre les commandes et d'assurer la marchandise. On résume les étapes en figure 08.

Figure 21 : le processus d'approvisionnement au sein de la VIUR.



Source : élaborer par nous-même.

3.1 Calculer les besoins

Le calcul des besoins avec la Demande d'Achat (DA) par le service d'ordonnancement est la première étape de processus d'approvisionnement au sein de l'entreprise VIUR. Cette étape vise à déterminer avec précision les quantités de matières premières, de composants et de fournitures nécessaires pour répondre à la demande interne et externe de l'entreprise. La Demande d'Achat soit approuvée par le service d'ordonnancement de chaque centre de fabrication quel que soit direction fabrication véhicule ou direction cars et bus, pour évaluer les besoins en fonction des commandes, des niveaux de stocks actuels et des délais de livraison des fournisseurs. On suit, le service d'ordonnancement transfère la DA au service achat.

3.2 Valider la demande d'achat

La validation de la demande d'achat par le service achat de la direction achat et approvisionnement. Cette étape consiste à examiner attentivement la demande d'achat soumise par le service ordonnancement afin de s'assurer de sa conformité aux politiques et aux procédures internes de l'entreprise VIUR.

Le service achat évalue la demande d'achat en prenant en compte plusieurs critères tels que la justification de l'achat, les quantités nécessaires, les délais de livraison, les spécifications techniques, les contraintes budgétaires. Une fois que la demande d'achat est jugée valide, le service achat procède à la sélection des fournisseurs parmi la liste des fournisseurs homologués de l'entreprise.

3.3 Choix du fournisseur et passation de la commande

Une fois que la demande d'achat a été validée et que les fournisseurs ont été sélectionnés, le service achat demande aux fournisseurs homologués d'envoyer la facture proforma pour voir le montant.

- Si le montant $X \geq 15$ millions de dinars, l'entreprise élabore un cahier de charge.
- Si le montant $X < 15$ millions de dinars, l'entreprise fait un contrat.

Quel que soit cahier de charge ou contrat, Les acheteurs de l'entreprise VIUR ont des méthodes pour évaluer les offres de différents fournisseurs pour choisir le moins disant. Evaluation est à la base de 100 points pour les paramètres sélections :

❖ Le prix :

Le prix est le plus important paramètre, le prix unitaire sur la base de 80 points. On calcule les points comme suit :

- Le fournisseur qui donne le prix le moins disant à la note complète : 80 points.
- Pour les autres fournisseurs : $\frac{x*80points}{y}$ (x : offre moins disant, y : offre considérée).

❖ Délai de livraison :

Le délai de livraison est noté sur 10 points, le fournisseur qui donne le délai le plus court est gagné 10 points.

- Les autres fournisseurs : $\frac{z*10points}{p}$ (z : délai le plus court, p : offre considérée)

Les acheteurs établir un tableau comparatifs des offres TCO pour comparer les différentes offres, le fournisseur qui a le nombre de points pus élevés le gagnant. Après cette étapes le service achat passer la commande au fournisseur choisi par un bon de commande.

3.4 Contrôler le bon de commande

Lorsque l'entreprise VIUR passe une commande auprès de fournisseur, il est essentiel de procéder à un contrôle rigoureux des factures proforma par rapport le bon de commande afin de garantir l'exactitude des montants et des détails des produits ou services fournis. Cette étape de contrôle de facturation est cruciale pour s'assurer que les factures reçues correspondent aux bons de commande émis. Le service contrôle facture de VIUR peut vérifier la conformité des articles, des quantités et des prix entre le bon de commande et la facture proforma de fournisseur. Cela permet d'éviter tout risque d'erreurs ou de surfacturation, assurant ainsi la transparence et l'efficacité des transactions commerciales.

Lorsqu'une erreur est détectée lors de contrôle entre la facture proforma du fournisseur et le bon de commande, le service contrôle factures prend l'initiative de contacter les acheteurs responsables de la passation de la commande. L'objectif de ce contact est de signaler l'erreur identifiée et de demander des clarifications ou des corrections nécessaires. En collaborant étroitement, le service contrôle factures et le service achat travaillent ensemble pour rectifier les erreurs et maintenir l'exactitude des informations financières au sein de l'entreprise VIUR et en même temps le service achat informer le fournisseur.

3.5 La domiciliation bancaire

Après la vérification effectuée par le service de contrôle factures, il est fréquent que le service d'exploitation prenne en charge la domiciliation des factures auprès de la banque de l'entreprise, telle que la BNA (Banque Nationale d'Algérie). La domiciliation consiste à notifier à la banque les détails des factures vérifiées et validées afin de mettre en place le processus de paiement. Cela permet de s'assurer que les fournisseurs recevront leur paiement dans les délais convenus. Le service d'exploitation est chargé de collecter les informations nécessaires, telles que les numéros de facture, les montants, les dates d'échéance et les coordonnées bancaires des fournisseurs, la VIUR a deux types de paiement pour ouvrir le dossier a la banque.

→ Lorsque l'entreprise dispose des fonds nécessaires pour effectuer un achat, elle peut procéder à une remise à la BNA. Dans ce cas, l'entreprise transfère les fonds

correspondant au montant total de la facture à la banque, qui se chargera ensuite de transférer ces fonds au fournisseur.

- Lorsque l'entreprise ne dispose pas de la somme totale requise pour couvrir la facture, elle peut envisager de faire lettre de crédit auprès de la BNA. Dans ce cas, l'entreprise demande un financement à court terme à la banque pour couvrir le montant manquant de la facture. Cela permet à l'entreprise de respecter ses obligations de paiement envers le fournisseur tout en étalant le remboursement du crédit sur une période déterminée.

Le recours à un crédit auprès de la BNA peut être une solution pratique pour l'entreprise lorsqu'elle a besoin de financement temporaire pour effectuer des achats et automatiquement éviter les retards dans le processus d'approvisionnement. Après remise ou crédit a été domicilié, ce service contacter et demande de lui d'envoi les documents originaux d'expédition par email pour la banque, ces documents sont :

- Facture commercial (facture définitive).
- Liste de colisage.
- Connaissance (expédition par voie maritime), LTA (expédition par avion), feuille de route (expédition par route).

3.6 Assurer la marchandise

Une fois que le fournisseur a envoyé les documents nécessaires, le service approvisionnement import prend en charge l'assurance de marchandise afin de négociation de Incoterms utilisé.

Le service approvisionnement import déplace vers l'agence d'assurance CAAR avec les copies des documents : facture, connaissance, liste de colisage avec remplissage des papiers d'assurances.

3.7 Contrôler la livraison

Après d'assurer la marchandise, la VIUR attend jusqu'à l'arrivé et dédouanement de marchandise pour faire le contrôle. Cette étape est assumée par un service Réception qui faire le contrôle qualitatif et contrôle quantitatif.

- **Contrôle quantitatif** : Après avoir reçu la marchandise avec le bon de livraison, les réceptionnistes procèdent à une vérification minutieuse de la quantité des marchandises, ils comparent les quantités réelles avec celles spécifiées dans le bon de commande ou

le connaissance. En comptant physiquement les articles et mentionné dans le bulletin de réception BR, ils s'assurent que les quantités correspondent exactement à ce qui était attendu. Une fois cette vérification effectuée, le bulletin de réception est signé par le responsable de service réception.

- **Contrôle qualitatif :** le service de réception procède au contrôle qualitatif. Cela implique de vérifier la qualité des articles reçus en fonction des critères prédéfinis tels que les spécifications techniques, les normes de qualité, les exigences contractuelles. En cas de non-conformité ou de défaut constaté, le responsable de service réception mentionné dans le BR.

3.8 Vérification du bulletin de réception

Le service contrôle facture procède à la vérification du Bulletin de Réception (BR) établi par le service de réception après le contrôle qualitatifs et quantitatif de marchandise. Cette étape vise à s'assurer de la concordance des informations entre le BR et la facture.

Le contrôle facture consiste à comparer les éléments clés du BR, tels que les quantités, les références, la qualité des articles, les prix unitaires et les montants totaux, avec ceux indiqués sur les factures. L'objectif est de détecter d'éventuelles divergences ou erreurs, telles qu'une quantité facturée supérieure ou inférieure à celle réceptionnée, marchandise non conforme, des prix unitaires non conformes aux conditions négociées. En cas de quantité ou qualité non conforme mentionné dans le BR, contrôle facture informe le service des achats ou afin de prendre les mesures nécessaires, telles que le retour des marchandises non conformes, la demande de remplacement ou la négociation de solutions appropriées.

3.9 Stockage de la marchandise

Une fois que le Bulletin de Réception (BR) a été validé et que toutes les erreurs éventuelles ont été réglées, la marchandise est prête à être stockée dans les installations dédiées de l'entreprise. Le service de réception, est chargé de superviser cette étape du processus d'approvisionnement à l'international de la VIUR.

3.10 Libérer la caution

Quand l'entreprise reçoit la marchandise. L'entreprise faire le paiement a fournisseur mais 95% de montant total de facture et 5% restant comme une caution. Ce montant vise à protéger l'entreprise en cas de non-respect des termes du contrat par le fournisseur, tels que des retards de livraison, des défauts de qualité ou des problèmes liés à la conformité des produits.

Si n'a pas aucun problème, le service approvisionnement import demande à la banque pour libérer la caution au fournisseur.

Section 03 : analyse des résultats de la recherche.

Dans cette section de l'étude se focalise sur une approche qualitative de recherche, combinant des entretiens avec quelques cadres dans l'entreprise et une analyse comparative entre la méthode d'approvisionnement utilisée au sein de l'entreprise et les autres méthodes. L'objectif est de fournir une compréhension approfondie des pratiques actuelles, des défis rencontrés et des opportunités d'amélioration dans le processus d'approvisionnement.

1. Présentation de la méthodologie de la recherche

Afin de mieux appréhender notre problématique, nous avons développé un guide d'entretien composé de 10 questions. Parallèlement, nous réaliserons une étude comparative des différentes méthodes d'approvisionnement pour mieux analyser le processus d'approvisionnement.

1.1. Méthode qualitative

Les méthodes de collecte de données qualitatives peuvent être regroupées en trois principales catégories :⁹²

- Les entretiens individuels.
- Les réunions de groupes.
- Les techniques d'observation.

1.2. Notion de base sur l'entretien

Le guide d'entretien constitue un document essentiel qui accompagne l'animateur lors d'entretiens, qu'ils soient directifs ou non directifs. Ce guide offre une structure et des directives claires pour mener la discussion avec les participants.⁹³

⁹² ROCHE, (D) : Rédiger et soutenir un mémoire avec succès, éditions d'Organisation, Paris, 2007, P.48.

⁹³ <https://www.definitions-marketing.com/definition/guide-d-entretien/> (consulté le 01/06/2023 à 10 :43).

1.3. Définition de l'entretien

Est « *C'est un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé* ». ⁹⁴

1.4. Les types d'entretien

Les entretiens sont généralement classés en trois types :

➤ **Entretien non directif :**

Ce type d'entretien se caractérise par une structure plus rigide et un degré de liberté légèrement réduit. Il est utilisé pour obtenir des informations ou des opinions de nature générale. ⁹⁵

➤ **Entretien semi directif :**

Dans ce type d'entretien, le chercheur pose un nombre limité de questions et laisse à la personne interviewée le choix de s'exprimer. Cependant, il demande des explications, des arguments et des exemples pour approfondir les réponses. ⁹⁶

➤ **Entretien directif :**

Dans ce type d'entretien, le chercheur joue un rôle actif en dirigeant la communication. Il pose des questions spécifiques liées au sujet de sa recherche, ce qui permet d'approfondir le sujet en question. ⁹⁷

Pour mener à bien notre étude, nous avons opté pour la technique la plus appropriée, à savoir l'entretien semi-directif. Cette méthodologie repose sur des entretiens individuels réalisés auprès des responsables de la direction d'approvisionnement et du département des approvisionnements de l'entreprise EDIV/VIUR.

1.5. L'objectif de l'entretien

Afin de mener à bien notre projet, nous avons opté pour l'utilisation d'un entretien semi-directif. Cette approche nous permet de poser des questions ciblées aux participants, afin de recueillir des informations concrètes, des pratiques et des témoignages. L'objectif est d'obtenir

⁹⁴ OUACHRINE (Hassane), CHABANI (Smain) : Guide de Méthodologie de la Recherche en Sciences Sociales, 1ère édition, 2013, Alger, p.72.

⁹⁵ Ibid., P73.

⁹⁶ Ibid.

⁹⁷ Ibid., P74.

des réponses précises aux questions posées et d'approfondir notre compréhension du sujet étudié.

1.6. Mode de sélection

L'entretien avec les dirigeants de la VIUR, notamment ceux impliqués dans le processus d'approvisionnement à l'international, revêt une grande importance, mais il n'est pas simple à réaliser. Afin de mieux comprendre et analyser ce processus, il était nécessaire d'entrer en contact avec certains responsables qui nous ont semblé les plus pertinents.

Afin de mener à bien notre étude et acquérir une meilleure compréhension du processus d'approvisionnement à l'international, nous avons soigneusement sélectionné le personnel à interroger, en mettant l'accent sur les catégories clés telles que les cadres. Cette approche nous permettra de mieux appréhender les différents aspects du processus et de formuler des solutions appropriées.

1.7. Création de la sélection

L'entretien a été mené avec un groupe de deux cadres qui jouent un rôle essentiel dans le processus d'approvisionnement à international. Elles occupent les postes suivants :

- Directrice de la direction achats et approvisionnements.
- Chef de service approvisionnement import.

1.8. La rédaction de l'entretien

Notre entretien comprend 9 questions, devisée en trois axes.

Les axes principaux de l'entretien sont :

- **Axe 01 : le processus d'approvisionnement a l'international de la VIUR :**
 1. Est-ce que les ressources budget et personnel actuellement allouées sont adéquates pour gérer le processus d'approvisionnement à l'international ?
 2. Quelles sont les difficultés rencontrées dans le processus 'approvisionnement ?
 3. Comment gérer les difficultés liées au processus d'approvisionnement ?
- **Axe 02 : Gestion des matières premières importées par l'entreprise VIUR.**
 1. Quelles sont les principales matières premières importées par l'entreprise VIUR et quelles sont leurs origines ?
 2. En cas de non-conformité des matières premières importées, quelles sont les solutions mises en place pour remédier à la situation ?

3. Quels sont les critères de sélection des fournisseurs pour les matières premières importées ?

• **Axe 03 : Efficacité de la méthode d'approvisionnement à la commande :**

1. Est-ce que la méthode d'approvisionnement à la commande est une méthode efficace pour l'entreprise VIUR ?
2. Quels sont les avantages et les inconvénients de la méthode d'approvisionnement à la commande utilisée par l'entreprise VIUR ?
3. Est-ce que la VIUR explore déjà des alternatives plus efficaces à la méthode d'approvisionnement actuellement utilisée ?

2. Analyse des résultats de l'enquête qualitative

Avant d'analyser les réponses, nous avons présenté les tâches et les responsabilités des répondant avec la durée de l'entretien (tableau 06)

Tableau 06 : les taches des répondants.

Poste de cadre	La durée d'entretien	Les principales taches
Directrice de la direction achats et approvisionnement	20 min	- la coordination entre les départements. -résoudre les problèmes durant l'achat ou l'approvisionnement. - assurer les bons négociation des fournisseurs. - signature des commandes, demande ouverture crédit ou remise.
Chef de service approvisionnement import	30 min	- collecter les informations nécessaires pour l'importation (navire, port départ, incoterms) - coordination entre l'effectif de service et la directrice. - établir les situations liées au service (mensuel) - suivi les commande. - résoudre les problèmes de transport ou assurance avec les fournisseurs.

Source : élaborer par nous-même.

Après d'identifié les réponses de l'entretien, nous entamons maintenant la démarche d'analyse des données suivants :

Axe 01 : le processus d'approvisionnement à l'international de la VIUR :

La VIUR ne rencontre pas actuellement de problèmes financiers majeurs, mais des dépassements non prévus peuvent survenir. Elle dispose de ressources humaines qualifiées, mais certains membres du personnel manquent de sérieux et de motivation, ce qui entraîne des retards et des perturbations dans le processus d'approvisionnement, la directrice de la direction achat et approvisionnement : « *Si chaque travailleur accomplit ses tâches de manière transparente et travaille dans les délais impartis, il n'y aura ni retards ni erreurs.* ». Les difficultés rencontrées comprennent un manque de communication entre les services, des étapes de processus complexes, des informations inexactes, des retards de la part des fournisseurs et des problèmes liés aux opérations douanières lentes. Pour faire face à ces difficultés, la VIUR prolonge les crédits des fournisseurs et effectue des relances pour maintenir la pression.

Axe 02 : Gestion des matières premières importées par l'entreprise VIUR :

La volonté de l'entreprise de résoudre les problèmes de non-conformité des matières premières. Cependant, il est important d'examiner de plus près les réponses pour évaluer l'efficacité de ces procédures et identifier d'éventuelles améliorations à apporter. Il peut être utile de vérifier si les réserves et les cautions sont efficaces pour inciter les fournisseurs à respecter les normes de conformité. Pour les fournisseurs l'entreprise choisi les fournisseurs qui respecte les délais et la conformité de ses matières et produits.

Chef de service approvisionnement import : « *l'Europe est l'exportateur principale de la VIUR en matières premières* ». (Tableau 07)

Tableau 07 : matières premières de la VIUR et l'origine.

La matière première	Le fournisseur	Pays origine
Le fer	T+F	Allemagne/ Inde
Produit droguerie	Sur tec	L'union européen
La raisine	Eurapi	Spain

Source : élaborer par. Nous-même

•Axe 03 : Efficacité de la méthode d'approvisionnement à la commande :

La méthode d'approvisionnement à la commande est l'efficaces pour la VIUR car elle n'a pas les frais de stockage mais elle comporte également des inconvénients tels que les délais prolongés, les achats en grandes quantités et leurs frais de stockage et aussi les grandes montant d'achats. L'entreprise a aucune volonté pour essai une autre méthode plus efficace que la méthode utilisée. La directrice de direction achats et approvisionnement : « *cette méthode est utilisée depuis longtemps et qu'elle a été adoptée par l'entreprise française BERLET* ».

L'analyse de l'entretien met en évidence d'identifier les difficultés dans le processus d'approvisionnement à l'international et les problèmes que cela cause pour la compétitivité de l'entreprise et les solutions de l'entreprise pour mieux gérer ce processus. Identifier que la méthode d'approvisionnement a la commande utilisée est efficace pour la VIUR malgré elle a porte des inconvénients qui peut l'éviter par les autres méthodes d'approvisionnement.

3. L'étude comparative

Dans cette étude comparative, nous allons identifier la méthode d'approvisionnement utilisée par la VIUR et la comparer avec les autres méthodes mentionnées dans le chapitre deux. L'objectif de cette comparaison est d'évaluer les avantages et les inconvénients de chaque méthode d'approvisionnements par rapport le cas d'entreprise VIUR, afin de formuler des recommandations pour optimiser le processus d'approvisionnement en générale sur les matières premières importées de l'entreprise VIUR.

3.1. Présentation de la méthode d'approvisionnement de VIUR

Nous nous concentrons sur la méthode d'approvisionnement utilisée par l'entreprise VIUR, qui est la méthode d'approvisionnement à la commande. Nous allons examiner de près cette méthode en analysant les données de commande d'une matières premières essentielles utilisées dans la fabrication des véhicules par la VIUR.

La méthode d'approvisionnement à la commande dans la VIUR est basée sur le principe de passer des commandes d'achats uniquement lorsque cela recevoir des commande des véhicules. Plutôt que de maintenir un stock important, la VIUR passe des commandes pour les matières premières au fur et à mesure de leurs besoins.

La VIUR a reçu une commande de fabrication de 209 véhicules, ce qui a nécessité le calcul précis des besoins en composants, y compris un article large plat en fer. Le service

d'ordonnancement a déclenché la demande d'achat correspondante et a initié le processus d'approvisionnement à la commande.

La matière première est un article appelé "large plat" de dimensions 5mm*298mm*6400mm, qui est essentiel pour la fabrication des camions K66 et des bus SALAMA. Ce composant est utilisé pour construire les longerons, qui représentent la première étape de fabrication des véhicules. Chaque longeron nécessite l'utilisation d'une seule feuille de large plat en fer. Puisque chaque véhicule a besoin de deux longerons, cela signifie qu'il faut deux larges plats pour produire un véhicule complet.

- le fournisseur de cette matière première est nommé T+F d'Allemagne et le port de démarrage est Anvers Belgique.
- l'entreprise passe une commande de 30 tonnes mais le fournisseur a la quantité de 27.468 tonnes divisé par 9 colis.
- le poids d'un seul colis est 3.052 tonnes et le poids de chaque feuille de large plat est de 74.38 KG. Donc $3052\text{KG}/74.38\text{kg} = 41$ feuilles de large plat.
- chaque colis contient 41 large plat donc la commande passé au fournisseur de 27.468 tonnes contient 369 large plat.
- la date de passation de commande est 27/07/2018 est l'arrivé de marchandise le 07/02/2019, délais de livraison de 6 mois.
- en février 2019 le stock initial est de 10 tonnes qui représente 134 large plat.
- le délai de livraison de commande de 209 véhicules est le janvier 2020 donc 10 mois.
- le prix de reviens de 27.468 tonnes est 37081.80€.
- le prix de reviens de 1 tonnes est 187 650,00 DA
- Prix de reviens de commande est : 5 154 370,20 DA.
- Prix de reviens de chaque large plat est : 13 957,56 DA

D'après cette méthode de l'entreprise VIUR, la matières large plat arrivé moi février 2019 et début de fabrication le mois de mars 2019 pour préparer la commande de client 209 véhicules.

3.2. La méthode d'approvisionnement de point de commande pour les larges plats

Tout d'abord, on calcule la quantité économique et le délai.

La formule de la quantité économique comme suit :

$$\sqrt{\frac{2 * P * C}{R * S}}$$

P= 250000DA (cout de passation de commande, donné d'entreprise)

C= 27.468 tonnes (nombre de quantité commandé)

R=187 650,00 DA (prix de reviens d'une tonne)

S= 0.0006% (taux de possession de stock, négligeable, donné d'entreprise)

D'où, la quantité économique est égale :

$$Q_e = \sqrt{\frac{2 * 250000 * 27.468}{187650}} = 8.555 \text{ tonnes.}$$

La formule de délai de livraison comme suit :

$$\frac{Q_e}{C_{moy}}$$

C_{moy} = quantité consommé totale/ période de consommation.

Quantité consommé totale = 418 large plat qui représente 31.11 tonnes.

Période de consommation = de mars jusqu'à décembre est 10 mois= 190 jours (les jours ouvrable de la VIUR sont 229 jours)

$$C_{moy} = \frac{31.11}{190} = 0.1637 \text{ tonnes.}$$

Donc le délai de livraison est :

$$D = \frac{8.555}{0.1637} = 52 \text{ jours.}$$

Quand toutes les données sont disponibles, on calcule pour la méthode d'approvisionnement de point de commande.

La formule de point de commande est :

$$PC = C_{moy} * D + SS$$

SS est le stock de sécurité qui est 3 tonnes (donné d'entreprise).

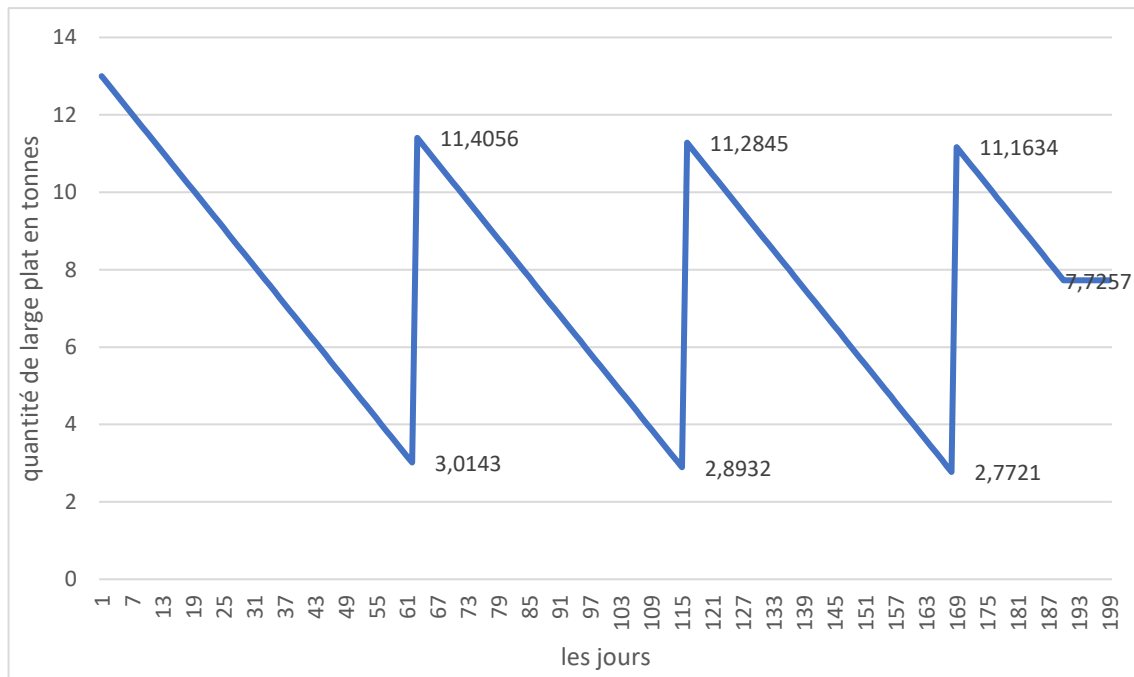
$$PC = 0.1637 * 52 + 3 = 11.51 \text{ tonnes}$$

L'application de cette méthode avec les données d'entreprise donne que lorsque le niveau de stock atteint 11.51 tonnes, le point de commande est déclenché, ce qui entraîne une commande d'une quantité égale à 8.555 tonnes (quantité économique). Jusqu'à la fin de projet.

L'application de cette méthode d'approvisionnement, durant la période de consommation de 190 jours, (voir l'annexe 10)

Le graphe suivant (figure22) représente la méthode d'approvisionnement sur point de commande de la matières première large plat VIUR :

figure 22 : évolution du stock selon la méthode d'approvisionnement sur point de commande



Source: élaborer nos soins via Excel version 2016

D'après la courbe d'évolution de stock selon la méthode d'approvisionnement sur point de commande :

- Le niveau de stock ne dépasse pas 13 tonnes, et à partir du 60ème jour, il ne dépasse pas 11,4 tonnes.

- Le niveau de stock maintien des valeurs proches du stock de sécurité.
- Il n'y a eu aucune rupture de stock tout au long de la période.

3.3 La méthode d'approvisionnement reconstitue périodiquement pour les larges plats

Comme on a vu dans le chapitre précédent, Cette méthode a été besoin de quantité de reconstitue de chaque période, cette quantité est calculé comme suit :

$$Q_i = \text{niveau de reconstitue} - \text{le stock disponible au moment de lancement de commande.}$$

Tout d'abord, on calcule le niveau de reconstitue :

$$NR = C_{moy} * (D + \text{délai de lancement entre deux commande}) + SS$$

$$NR = 0.1637 * (52+30) + 3 = 16.42 \text{ tonnes.}$$

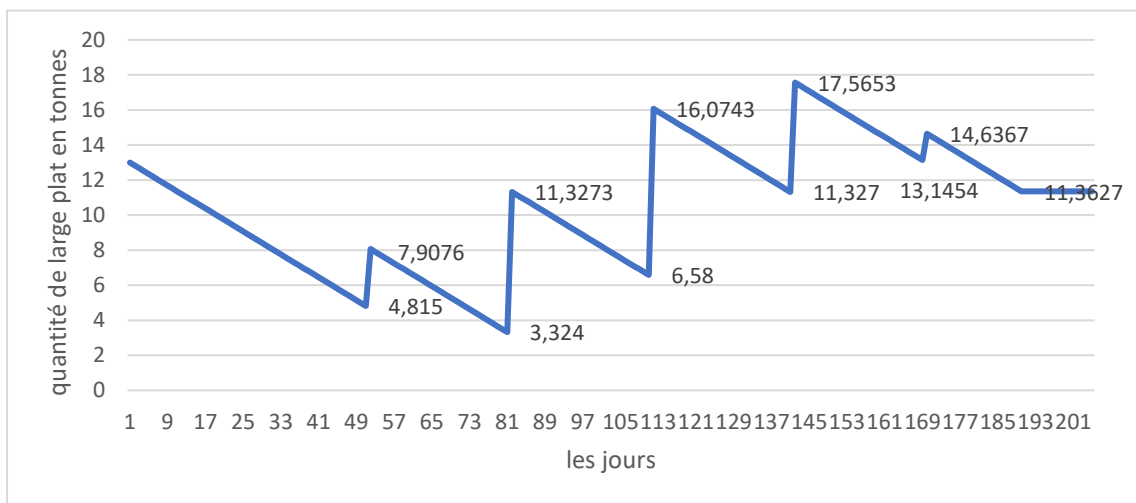
Délai de lancement entre deux commandes est habituellement 1 mois.

D'où :

$$Q_i = 16.42 - \text{le stock disponible au moment de lancement de commande.}$$

L'application de cette méthode d'approvisionnement, durant la période de consommation de 190 jours, (voir l'annexes 11). Le graphe suivant (figure 23) représente la méthode d'approvisionnement reconstitue périodiquement de la matières première large plat VIUR :

Figure 23 : évolution du stock selon la méthode d'approvisionnement reconstitue périodiquement.



Source : élaborer pour nous-même

D'après la courbe de l'évolution de stock selon la méthode d'approvisionnement reconstituée :

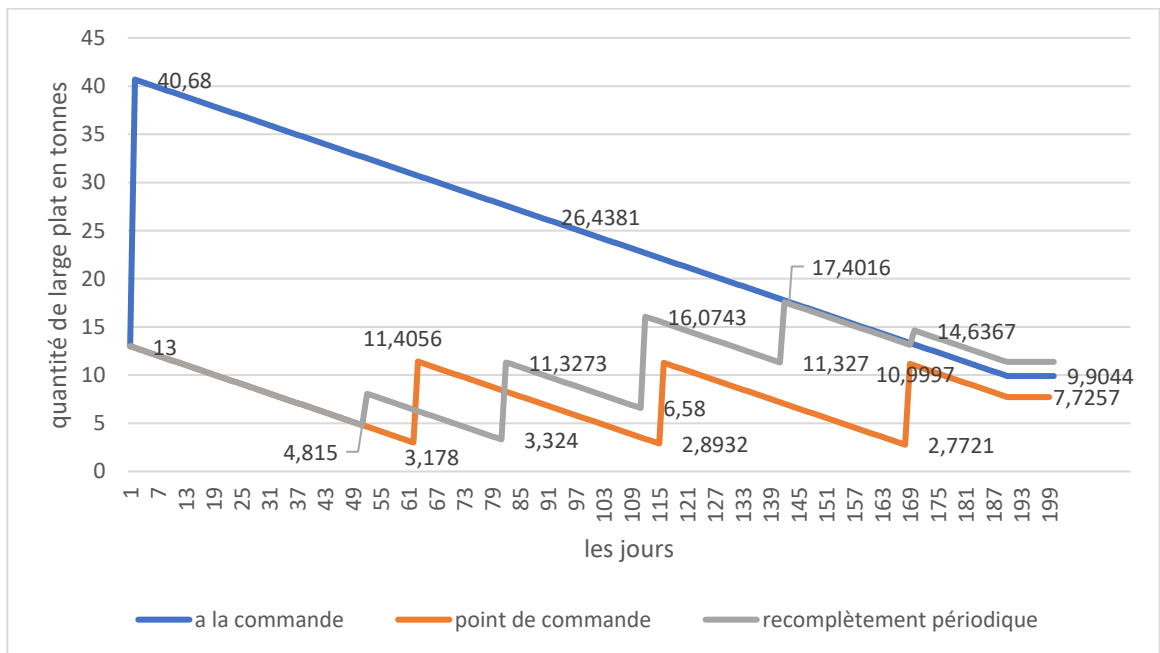
- Le niveau supérieure de stock ne dépasse pas 17.56 tonnes.
- Le niveau inférieure de stock ne dépasse pas 3.32, est une valeur optimale, se rapprochant du stock de sécurité.
- Aucune rupture de stock n'a été enregistrée durant toute la période, garantissant une continuité de l'approvisionnement.

3.4 Analyse des résultats de l'étude comparative

L'objectif de l'étude comparative est de vérifier si les besoins en large plat, récemment calculés, peuvent être satisfaits par les capacités de production de l'entreprise, tout en évitant un excès de stockage de cette matière première qui entraînerait une immobilisation de capital très important. Nous pouvons maintenant passer à la recherche de la solution optimale.

Pour mettre en évidence clairement les différences économiques entre la méthode actuellement utilisée par l'entreprise et les deux autres méthodes d'approvisionnement, il est essentiel d'utiliser les trois courbes superposées, comme illustré dans le graphe suivant :

Figure 24 : évolution de stock selon les trois méthodes d'approvisionnement.



Source : élaborer par nous-même.

D'après la figure, on constate que :

- La méthode utilisée par l'entreprise est l'approvisionnement à la commande, ce qui implique l'acquisition d'une quantité significative de larges plats à la fois. Cela entraîne un investissement important en capital pour l'entreprise, sans production parallèle. De plus, cette approche peut conduire à un crédit élevé accordé par la banque, entraînant des intérêts et une augmentation des profits pour la banque. En outre, cette méthode entraîne des charges de stockage plus élevées et une utilisation importante de l'espace pour stocker cette matière première.
- on remarque que tant la méthode d'approvisionnement sur point de commande que la méthode de reapprovisionnement périodique permettent de lancer la production des longerons en utilisant le stock initial de larges plats. Afin de déterminer la quantité optimale à commander pour chaque méthode.
- Une observation importante est que la méthode de reapprovisionnement périodique s'avère plus économique que la méthode actuellement utilisée par l'entreprise pour gérer son stock. En effet, avec la méthode de reapprovisionnement périodique, le niveau de stock ne dépasse pas 17,56 tonnes et les quantités commandées sont limitées à un maximum de 9,6 tonnes, respectant ainsi une durée acceptable. Cependant, il convient de noter que malgré son efficacité, la méthode de réapprovisionnement périodique est moins performante que la méthode d'approvisionnement basée sur le point de commande.
- les méthodes d'approvisionnement sur point de commande et de reapprovisionnement périodique, nous constatons que la première méthode implique des quantités de commande moins élevées par rapport à la deuxième méthode. De plus, les niveaux de stock maximum sont également plus bas avec la première méthode par rapport à la seconde méthode.

Il est évident que la méthode d'approvisionnement sur point de commande est la plus économique en termes de gestion des stocks de larges plats et des coûts d'achat mais elle nécessite un suivi continu pour les entreprises industrielles comme notre entreprise VIUR. Ensuite, la méthode de reapprovisionnement périodique se révèle également plus avantageuse que la méthode actuellement utilisée par la VIUR.

4. Difficultés et remarques

Lors de notre visite à la filiale véhicule industrielle et utilitaire Rouïba, nous avons observé que celle-ci présente les mêmes lacunes que de nombreuses autres entreprises algériennes. Cette situation découle de l'absence de méthodes de prise de décision rationnelles au sein des différents services de l'entreprise.

- ❖ Manque de communication entre les différents services et les directions, entraînant des problèmes de coordination et de collaboration au sein de l'entreprise. De plus, l'absence de systèmes informatiques appropriés limite la capacité de communication et la facilité d'accès aux données nécessaires.
- ❖ Manque de motivation parmi les employés en raison d'un système de promotion basé sur des rapports subjectifs plutôt que sur les compétences réelles. De même, l'accès aux formations appropriées est détourné à des fins personnelles, ce qui limite le développement des compétences et la progression professionnelle.
- ❖ Le processus d'approvisionnement à l'international est caractérisé par des étapes complexes, ce qui entraîne une consommation de temps significative et une charge administrative importante. Cette situation conduit l'entreprise à effectuer des achats de grandes quantités de matériaux afin de prévenir toute rupture de stock, ce qui se traduit par des coûts élevés de gestion des stocks.
- ❖ Les fournisseurs internationaux peuvent présenter des problèmes de respect des délais de livraison et de la qualité des produits, ce qui affecte l'efficacité du processus d'approvisionnement
- ❖ Les études sur les véhicules sont souvent obsolètes et ne prennent pas en compte les dernières avancées et innovations de l'industrie, ce qui peut entraîner des lacunes dans les produits et les processus de fabrication.

5. Les recommandations

D'après cette analyse approfondie, nous avons identifié plusieurs propositions visant à aider la VIUR à atteindre ses objectifs. Afin d'améliorer l'efficacité de ce processus d'approvisionnement en matière première à l'international, la VIUR devrait envisager les solutions suivantes :

- ✓ Pour améliorer l'efficacité et la rapidité du processus d'approvisionnement à l'international, il est essentiel de mettre en place un système informatique adapté pour

faciliter le travail de toutes les directions et services impliqués dans le processus d'approvisionnement, en automatisant les tâches, en centralisant les informations et en permettant une communication plus fluide entre les différentes parties prenantes.

- ✓ Pour accélérer le processus d'approvisionnement à l'international, il est recommandé de réduire le nombre d'étapes nécessaires. Cela peut être réalisé en simplifiant les procédures administratives, en éliminant les formalités inutiles et en favorisant l'utilisation de technologies modernes telles que la communication électronique et les plateformes en ligne pour les échanges commerciaux.
- ✓ Identifier de nouveaux fournisseurs en Asie pour l'importation des matières premières à des prix plus compétitifs que les fournisseurs européens pour répondre aux besoins d'entreprise.
- ✓ Implémenter de nouvelles méthodes d'approvisionnement visant à réduire les délais, les coûts et les niveaux de stocks.
- ✓ Effectuer de nouvelles études pour les véhicules afin de développer de nouvelles gammes de produits, ce qui permettrait d'éviter les pénuries de pièces et de matières premières rares et limiter les hausses de prix ainsi qu'éviter les retards dans le processus de fabrication.

Conclusion

En conclusion, ce chapitre pratique a permis d'approfondir notre compréhension du fonctionnement du processus d'approvisionnement en matière première à l'international et d'identifier des pistes d'amélioration pour l'entreprise VIUR. Il offre une base solide pour la mise en place de stratégies plus efficaces et rentables dans le domaine de l'approvisionnement.

Conclusion générale

L'approvisionnement est une fonction vitale pour le développement de toute activité que ce soit commerciale ou industrielle, elle est un facteur clé de la réussite de l'entreprise. Il détermine dans une certaine mesure le succès des autres composants de la Supply Chain Management.

Durant la période de stage qui nous avons effectué au sein de la VIUR, plus précisément au direction achats et approvisionnement, nous avons pu appliquer les connaissances théoriques que nous avons acquises tout au long de notre parcours universitaire. Cela nous a permis de constater l'importance accordée à cette fonction.

Le but de ce travail est d'essai analyser le processus d'approvisionnement en matière première à l'international d'une entreprise bien connue dans son domaine d'activité.

Au fil de notre travail, nous avons pu constater à quel point l'approvisionnement est devenu une fonction essentielle et stratégique au sein des entreprises ces dernières années. Cette fonction représente la quête constante de réduction des coûts pour rester compétitif sur le marché tout en maintenant un niveau de rentabilité satisfaisant. C'est pourquoi toutes les entreprises cherchent à mettre en place une procédure d'approvisionnement performante et une gestion efficace pour répondre aux attentes de leurs clients internes, tout en optimisant les coûts.

Afin de bien traiter notre sujet, nous avons étudié dans notre partie théorique la chaîne logistique à l'international et l'approvisionnement et ce processus en général avec les notions de base.

Dans la partie pratique, nous avons identifié les différentes étapes du processus d'approvisionnement à l'international de la VIUR. Nous avons fourni un résumé des entretiens avec les cadres de la VIUR qui sont des intervenants directs dans le processus d'approvisionnement à l'international. Après, nous avons faire une comparaison entre la méthode d'approvisionnement a la commande utilisée par la VIUR avec deux autres méthodes d'approvisionnement.

Cette étude pour mieux comprendre les difficultés du processus d'approvisionnement en matière première importés et comment l'entreprise gérer ces difficultés et pour mesurer l'efficacité de la méthode d'approvisionnement a la commande de la VIUR pour nous avons essayé de répondre à la question principale ce qui est : **Quelle méthode permettrait à l'entreprise d'optimiser son processus d'approvisionnement en matière première à l'international ?**

Au cours de notre analyse de processus d'approvisionnement, nous avons constaté que la méthode d'approvisionnement à la commande utilisée par l'entreprise ne permet pas de répondre de manière efficiente aux besoins en matières premières, tout en minimisant les coûts de stockage et les risques de surstockage. Ce qui nous a conduit à rejeter la première hypothèse.

Pour la méthode d'approvisionnement sur point de commande, elle répond d'une manière efficiente aux besoins et minimise les coûts de stockage et les risques de surstockage, ce qui nous amène à confirmer la deuxième hypothèse.

La méthode d'approvisionnement complètement périodique ne permet pas de répondre de manière efficiente aux besoins en matières premières, tout en minimisant les coûts de stockage et les risques de surstockage. Ce qui nous a conduit à rejeter la troisième hypothèse.

D'après notre recherche, il est évident que les managers de la SNVI doivent envisager un changement de méthode d'approvisionnement dans le but de réduire les coûts de stockage et les risques associés à l'approvisionnement. Il est également essentiel de développer davantage le processus d'approvisionnement à l'international, car cela a un impact significatif sur la rentabilité de l'entreprise. En prenant ces mesures, l'entreprise pourra améliorer ses performances financières et renforcer sa compétitivité sur le marché.

Enfin, nous espérons que notre travail de recherche a permis d'effectuer une analyse du processus d'approvisionnement en matières premières à l'international au sein de la VIUR. Nous avons identifié les différents obstacles rencontrés dans ce processus et nous espérons que nos résultats permettront à l'entreprise d'explorer d'autres méthodes d'approvisionnement plus efficaces que celle actuellement utilisée. Notre objectif est d'apporter des recommandations concrètes pour améliorer ce processus et contribuer ainsi à l'optimisation des opérations d'approvisionnement de l'entreprise.

Bibliographie

Les ouvrages :

1. Yves PIMOR et Michel FENDER : logistique : Production, Distribution, Soutien, édition DUNOD, 5e édition, Paris,2010
2. RAMA RAO, logistics and supply chain management. Cours inédit, UNR-Butare, 2000-2001
3. TIXIER (D), MATHE (H) et COLIN (J) : La logistique d'entreprise, édition DUNOD, Paris, 1996
4. PIMOR, (Y), FENDER, (M) : Logistique : Production, Distribution, Soutien » édition DUNOD, 5ème
5. ÉditionOV
6. ALLAB(S), SWYNGEDAUF (N) et TALANDIER(D), La logistique et les nouvelles technologies de l'information et de la communication, Economica,2000
7. Rémy LE MOIGNE, Supply chain management : Achat, production, logistique, transport, vente, édition DUNOD, PARIS,2013
8. HUBERT Martini, technique de commerce international, édition DUNOD,2017
9. Michel PIQUET, guide incoterms 2020, l'Antenne, 2020
10. Ghislaine Legrand, Hubert Martini, gestion des opération import-export, édition DUNOD, Paris,2008
11. Philippe COLANNERI : fonction approvisionnement et achat, 1989
12. Bruel Olivier et Ménage Pascal, Politique d'achat et gestion des approvisionnements : Enjeux, problématiques, organisation, changement, DUNOD 5e édition, 2019,
13. MOUSSIS Mohammed, l'approvisionnement et la gestion des stock, 2020,
14. Moutot Jean-Michel, Bernardin Emmanuelle, Mesurer la performance de la fonction achats, édition d'organisation, 2010,
15. LENDERS, FEARON, NOLLET, la gestion des approvisionnements et des matières, Gaëtan Morin éditeur Ltée, 1993,
16. Person HELENE : guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME /PMI, édition maxima,Paris, 2000,
17. Wajnszok, Olivier, achats : manager ses achats et ses fournisseurs, optimiser la qualité les couts et les délais, négocier sécuriser et innover, édition Eyrolles, 2021,
18. Mocellin Fabrice, Gestion des stocks et des magasins : Pratiques des méthodes logistiques adaptées au lean manufacturing, édition DUNOD, 2019,
19. Javel Georges, Mebarki Nasser, Corthier Isabelle, Logistique industrielle et organisation, édition DUNOD, 2017,

20. Barouch Gilles, Le guide du client satisfait : Le management des processus pas à pas, édition AFNOR,
21. Cattan Michel, Idrissi Nathalie, Knockaert Patrick, Maîtriser les processus de l'entreprise, édition d'organisation, 2008
22. Bruel Olivier, Ménage Pascal, Politique d'achat et gestion des approvisionnements : Enjeux, problématiques, organisation, changement, édition DUNOD, 2019,
23. Gérard Cappelli : « Le rôle essentiel des achats », édition Le Club Rodin, 2012,
24. Bouami Driss, Le Grand livre de la gestion des stocks et approvisionnements : Pour une maintenance performante, édition AFNOR, 2019
25. A
26. -RAMBAUX, Gestion économique des stocks, Edition, DUNOD, 2eme édition, Paris 1963,
27. Blondel François, gestion de production : Comprendre les logiques de gestion industrielle pour agir, édition DUNOD, 2005,
28. Pierre Zermati, la pratique de la gestion des stocks, édition DUNOD, Paris, 1990,
29. Bary Melchior, Moreau Thomas, La supply chain : 60 outils pour améliorer ses pratiques, édition Vuibert, 2017,
30. Gallaire, Jean-Marc, Les outils de la performance industrielle, édition d'Organisation, 2008,

Site web :

1. <https://fr.wikipedia.org/>
2. <https://www.amalo-recrutement.fr/>
3. <https://blog.xplog.fr/logistique-internationale>
4. <https://fnm-vietnam.fr/transport/incoterms-2020/>
5. <http://www.snvigroupe.dz/>

Guide :

1. OUACHRINE (Hassane), CHABANI (Smain) : Guide de Méthodologie de la Recherche en Sciences Sociales, 1ère édition, 2013, Alger.

Autre document :

Les documents internes de la VIUR.

Travaux universitaires :

1. Aida Kaddoussi, Optimisation des flux logistiques : vers une gestion avancée de la situation de crise, thèse grade de doctorat, Lille, 2012
2. AOUAG Hichem, cours gestion de la chaine logistique, faculté de technologie, université de BATNA 02,
3. Faiza HAMDI, Optimisation et planification de l'approvisionnement en présence du risque de rupture des fournisseurs, thèse grade de doctorat, École Nationale Supérieure des Mines d'Albi-Carmaux, 2017

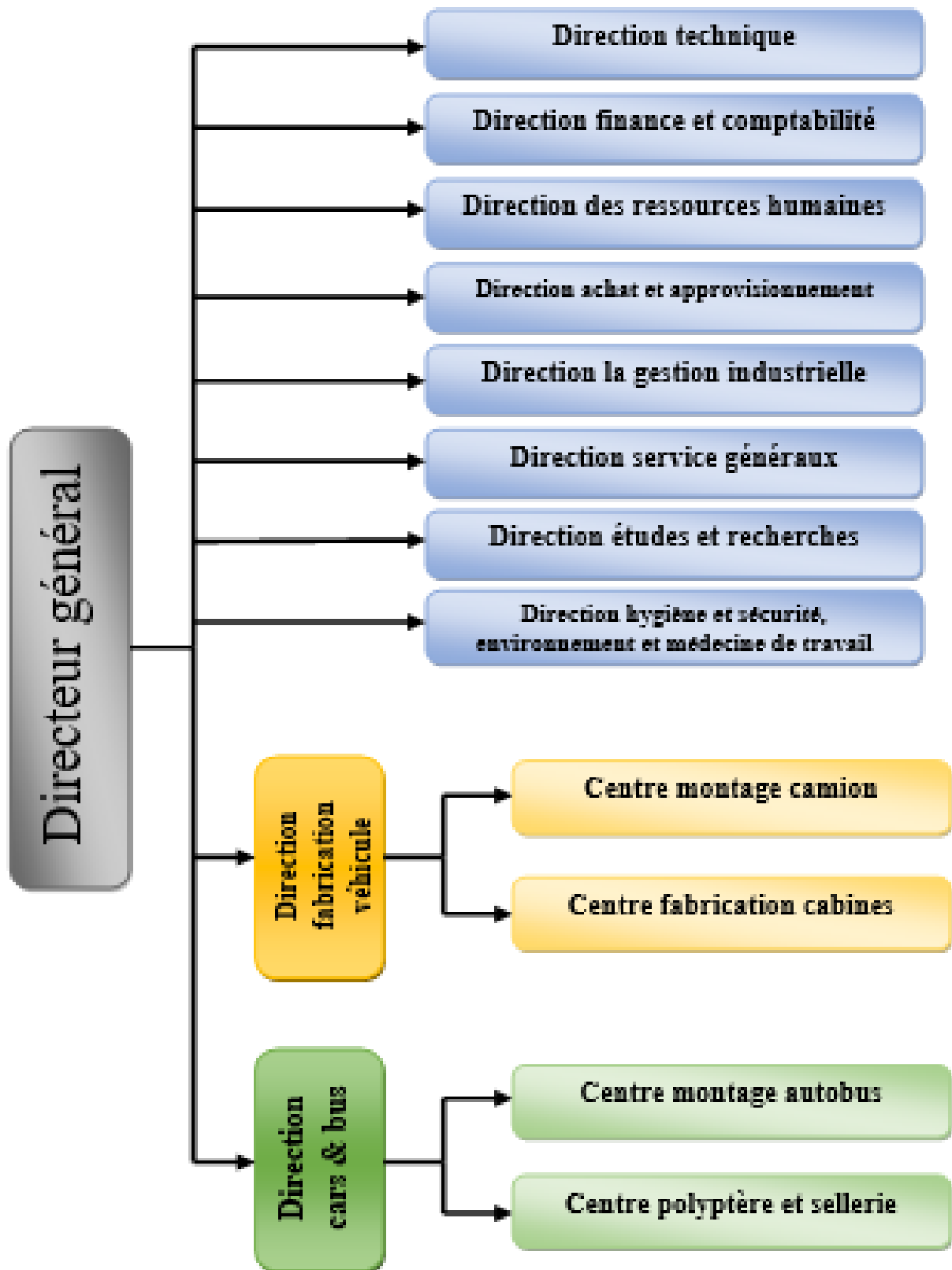
Annexes

Liste des annexes


Numéro d'annexe	Le titre de l'annexe
Annexe n°01	L'organigramme de la VIUR
Annexe n°02	Bulletin de réception
Annexe n°03	Demande d'achat
Annexe n°04	Demande d'assurance maritime
Annexe n°05	Facture commercial
Annexe n°06	Facture de commande
Annexe n°07	Liste de colisage
Annexe n°08	Connaissance maritime
Annexe n°09	Guide d'entretien
Annexe n°10	Évolution le stock de large plat selon la méthode d'approvisionnement sur point de commande
Annexe n°11	Évolution le stock de large plat selon la méthode d'approvisionnement recomplètement périodique.

Annexe n°01

L'organigramme de la VIUR



Annexe n°03
Demande d'achat

 DEMANDE D'ACHAT 1FX 2-81										Section	Rubrique	CD	SL	LS	UR	Type Besoin	P.F	S.U	
										1	2	3	4	5	6	7	8		
DEMANDEUR										Demande d'achat		FOURNISSEUR							
Service	Nom	Tél	Visa	Responsible	Visa	Numéro	Indice	Date	CODE	NOM									
9	10	11	12	13	14	15	16												
										Libellés spécifiques		Libellés spécifiques							
N° Article	Code	21	% Tol.	Qté Cadence	Délai	Designation	U.A	CHF	P	U	Prix Unitaire	U.A	CHF	P	U	Prix Unitaire			
17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33			
										Cumul		Cumul							
										Qté D.A		Qté D.A							
										Cumul		Cumul							
N° Article	Code	21	% Tol.	Qté Cadence	Délai	Designation	U.A	CHF	P	U	Prix Unitaire	U.A	CHF	P	U	Prix Unitaire			
17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33			
										Cumul		Cumul							
										Qté D.A		Qté D.A							
										Cumul		Cumul							
Monnaie	Regt	Escompte	Moyen Transp	Date réception D.A.A	N° Dossier	Code Port	Code Emball	Pays Prov.	Pays Orig.	Port Embarg	Visas								
30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40									
										Compt Analyt.		D C E		Saisie Inform.					
										43		44		45					
Votre Offre										Section Achat									
										42		46		Date Saisie Commande					

Annexe n°04

Demande d'assurance maritime

Réf: *102/2300/600*

Date: *23/07/2018*

Mme.

Mme. ZEDDIGHA

Sce Appros Import/ DAA

Sce Assurances / DAF

Objet : Assurance maritime

Nous vous demandons de souscrire une assurance maritime pour le dossier suivant :

*Fournisseur : T+F
Désignation : large plat.
Valeur : 37081,80€
N° de facture : 18107/5024 du 27/07/18
Nombre de colis : 08 colis
Poids brut : 27 468 Kgs
Navire date d'embarquement : Sedrata du 27/07/2018
Port d'embarquement : Anvers
Port de débarquement : Béjaïa
Crédit : Remise / C18 MP037.*

Bonne réception.

Mme Toumi





Reçu le: 23/07/18



Annexe n°06

Facture de commande

 <p>Entreprise Nationale des Véhicules Industriels SNVI - VIR FILIALE VEHICULES INDUSTRIELS DE ROUIBA</p> <p>B.P. N° 23 ROUTE NATIONALE N° 5 ROUIBA W. D'ALGER Tél : 021 81 29 05/31 79 - Fax : 021 81 29 05 /31 79 R. C N° 16/00 0983459 ب 11 E-Mail : snvivir_daa@gmail.com</p>	1100 SECTION	96 RUBRIQUE	20 UNITE GEST.	LIEU STOCK	21 UNITE RECEPTION	N° série 9025425										
DOUBLE DE COMMANDE N° C 18 MP 037																
FOURNISSEUR																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%;">SECTION DEM: ACHAT :</td> <td>Ordt TE</td> </tr> <tr> <td>PAYS D'ORIGINE</td> <td>Sce Achats ST – MP.</td> </tr> <tr> <td>PAYS PROVENANCE</td> <td>Union Européenne.</td> </tr> <tr> <td>PORT EMBARQUEMENT</td> <td>Port Anvers.</td> </tr> <tr> <td>TYPE COMMANDE</td> <td>25 L4</td> </tr> </table>			SECTION DEM: ACHAT :	Ordt TE	PAYS D'ORIGINE	Sce Achats ST – MP.	PAYS PROVENANCE	Union Européenne.	PORT EMBARQUEMENT	Port Anvers.	TYPE COMMANDE	25 L4	<p>Tube and Fitting Middle East Stahlhandel GmbH Breitscheider Weg 117, 40885 Ratingen Dusseldorf Germany</p>			
SECTION DEM: ACHAT :	Ordt TE															
PAYS D'ORIGINE	Sce Achats ST – MP.															
PAYS PROVENANCE	Union Européenne.															
PORT EMBARQUEMENT	Port Anvers.															
TYPE COMMANDE	25 L4															
<p>A ROUIBA le 17/05/ 2018</p> <p>Suite à votre offre Pro forma N° 18/04/11429 du 24 /04/2018</p> <p>Nous vous prions d'enregistrer commande ferme des articles ci-dessous désignés à nos conditions générales et particulières d'achat précisées sur la présente.</p> <p>Recevez, Messieurs, nos salutations distinguées</p> <p>Personne chargée de la commande : M. METROUNI N° de Tél : 24/69</p>																
REFERENCE ARTICLE	DA	U.P.	DESIGNATION	UA	QUANTITE	PRIX UNIT. H.T.	MONTANT H.T.									
18 500 473		7579	Large Plat E355D de 5*298*6400	To	30	1 350,00	40 500,00									
			Embarquement													
			Maritime : Navire Pavillon													
			SNTM CNAN.													
<p>Garantie:</p> <p>Mise en place d'une caution Bancaire de bonne exécution d'un montant égal à cinq pour cent (5 %) de la valeur contractuelle de la présente commande. Le montant de la caution est de : (2 025,00 euros) libérable un (01) mois après la réception du dernier exemplaire de la fourniture contractuelle dans les magasins de l'acheteur et levée des réserves éventuelles.</p>																
MONTANT GLOBAL						FOB en Euro	40 500,00									
<p><i>Accord DAA N° 261 le 31/05/18</i></p> <p><i>Vue de N° 72 le 28/05/18</i></p>																
Délai de livraison :		Quatre à six (04-06) semaines.			Marquage : Suivant instructions											
Mode de paiement :		Par remise documentaire, payable à vue.			Port de destination Rouiba											
Conditions de livraison :		Selon nos spécifications.														
<p>CONDITIONS GENERALES D'ACHAT AU VERSO</p> <p>EXEMPLAIRES 4 : ACHATS → APPROVISIONNEMENTS</p>																
<p><i>Mr. METROUNI Daou-El Makane</i> Chef de Service Approvisionnement Fis Locaux</p>				<p><i>Mr. MISSAOUI Medjid</i> Chef de Service Achats - ST/MP</p>		<p><i>Mr. HACHANT Abdelhak</i> Directeur des Achats et Approvisionnement X 4</p>										

Annexe n°07

Liste de colisage

27.07.2018

SNYVIR
 Votre commande no. C 18 MP 037
 Notre Ref. 18/06/7295
 Facture commerciale no. 18/07/5024


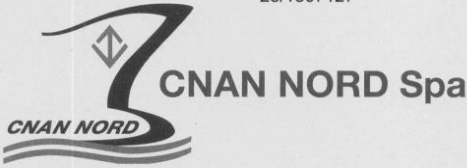


Ref.	Désignation	Coils	Net kgs	Brut kgs	Emballage	P.U.	Total
18 50J 473	Large plat F 355L de 5 * 298 * 6400	9	27.468	27.468	Paquets	1.350,00 €	37.081,80 €
	Montant total FOB port d'embarquement selon INCOTERMS 2010	9	27.468	27.468			37.081,80 €
	En Lettres: trente sept mille quatre vingt un EUR et quatre vingt centimes						

Tube and Firing AMF Stahlhandel GmbH

Annexe n°08

Connaissance maritime

Shipper																		
TUBE AND FITTING AFRICA MIDDLE EAST STAHLHANDEL GMBH BREITSCHIEDER WEG 117 40885 RATINGEN		BILL OF LADING																
Consignee		B/L No. 006																
SNVI VIR ROUTE NATIONALE NO. 5 BP 23 16012 ROUBA / ALGERIE NIF: 001116098345931		Reference No. 28/1807127																
Notify address SNVI VIR ROUTE NATIONALE NO. 5 BP 23 16012 ROUBA / ALGERIE <small>(The carrier, his agents and servants shall not, in any circumstances whatever, be under any liability for failure to give notice of arrival of the goods, any provision in this Bill of Lading or any custom of the port to the contrary notwithstanding.)</small>		 CNAN NORD Spa																
Local vessel from																		
Agents: Antwerp: I.S.A. - International Shipping Agencies nv																		
(Ocean) vessel	Port of Loading																	
SEDRATA	ANVERS																	
Port of discharge	Final destination	Freight payable at	Number of original B/L															
BEJAIA		COLLECT	3/TROIS															
Marks & Nos	Number and kind of packages; description of goods	Gross weight kg	Measurement															
SNVI VIR ROUBIE / ALGERIE COMMANDE NO. REFERENCE: NUANCE: DIMENSION: POIDS NET: POIDS BRUT: PORT D'EMBARQUEMENT: ANVERS / BELGIQUE PORT DE DEBARQUEMENT: BEJAIA / ALGERIE FOURNISSEUR: TUBE AND FITTING AME STAHLHANDEL GMBH, ALLEMAGNE	9 COLIS LARGE PLAT NIF: 001116098345931 FRET PAYABLE A DESTINATION SHIPPED ON BOARD	27468,00																
<p>La responsabilité du transporteur est dérogée pour toute perte, avarie ou manquant survenus pendant la période allant de la réception des marchandises en vue de leur transport jusqu'au début du chargement sur le navire et de la fin du déchargement des marchandises jusqu'à leur livraison.</p> <p>Les conditions d'utilisation des conteneurs armateur mis à la disposition de la clientèle sont les suivantes: - Conteneur(s) à remettre vide, propre, en bon état et franco de tous frais.</p> <p>Clause surestaries conteneurs</p> <table border="0"> <tr> <td>- Franchise</td> <td></td> <td>Montant de cheque de caution</td> </tr> <tr> <td>- Du 1^{ère} au 30^{ème}</td> <td>: 20 us \$/jour/20' ou 40 us \$/jour/40'</td> <td>150 000 DA TC 20'</td> </tr> <tr> <td>- Du 31^{ème} au 60^{ème}</td> <td>: 40 us \$/jour/20' ou 80 us \$/jour/40'</td> <td>300 000 DA TC 40'</td> </tr> <tr> <td>- Au-delà</td> <td>: 50 us \$/jour/20' ou 100 us \$/jour/40'</td> <td>200 000 DA TC OP X 20'</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>400 000 DA TC OP X 40'</td> </tr> </table>		- Franchise		Montant de cheque de caution	- Du 1 ^{ère} au 30 ^{ème}	: 20 us \$/jour/20' ou 40 us \$/jour/40'	150 000 DA TC 20'	- Du 31 ^{ème} au 60 ^{ème}	: 40 us \$/jour/20' ou 80 us \$/jour/40'	300 000 DA TC 40'	- Au-delà	: 50 us \$/jour/20' ou 100 us \$/jour/40'	200 000 DA TC OP X 20'			400 000 DA TC OP X 40'	<p>Packages over 2000 kilos weight each to be loaded and discharged at the risk of the owners of the goods.</p> <p>ORIGINAL</p> <p>Freight paid or payable on this shipment is always due and not returnable, ship or goods lost or not lost and is valid upto 'BOARD' arrival Algerian Port. All further expenses to be borne by receivers.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> <p>Tous frais depuis BORD arrivée à régler par les réceptionnaires.</p> </div>	
- Franchise		Montant de cheque de caution																
- Du 1 ^{ère} au 30 ^{ème}	: 20 us \$/jour/20' ou 40 us \$/jour/40'	150 000 DA TC 20'																
- Du 31 ^{ème} au 60 ^{ème}	: 40 us \$/jour/20' ou 80 us \$/jour/40'	300 000 DA TC 40'																
- Au-delà	: 50 us \$/jour/20' ou 100 us \$/jour/40'	200 000 DA TC OP X 20'																
		400 000 DA TC OP X 40'																
FREIGHT																		
Total																		
<p>The carrier shall not be obliged to collect any reimbursements as shown in the Bill of Lading. The Carrier will endeavour to obtain payment prior to delivery of the cargo, but should he not succeed for reasons beyond his control - he reserves the right to deliver the cargo to the holder of the Bill of Lading without collect of reimbursement.</p>		<p>Shipped in apparent good order and condition on board of the above mentioned vessel for carriage as stated above on and subject to all stipulations of this Bill of Lading, which stipulations include the conditions printed on the back hereof.</p> <p>The said goods to be delivered to the consignee or to his or their assigns her or they paying freight and charges as below. Description, measurement and gross weight not checked or known by Carrier or his Agents (or by anybody else on his behalf).</p> <p>In accepting this Bill of Lading the Merchant accepts and agrees to be bound by all its stipulations as fully as if they were all signed by the Merchant. In witness whereof the original Bills of Lading have been signed, one of which being accomplished, the others to be void.</p> <p>Place and date of issue Hamburg, 14.08.2018</p> <p>Signed _____ by EURABIA-Schiffahrts-Agentur GmbH</p> <p>_____ as agents for CNAN NORD Spa, OCEAN CARRIER</p>																

Annexe n°09

Guide d'entretien

En vue de notre mémoire de fin de cycle visant à obtenir un diplôme de Master en Sciences Commerciales à l'École des Hautes Études Commerciales, notre sujet de recherche porte sur "L'analyse du processus d'approvisionnement en matières premières à l'international". Nous souhaiterions solliciter quelques minutes de votre temps précieux pour répondre aux questions suivantes. Votre contribution sera d'une grande valeur pour notre étude.

Nous tenons à exprimer notre gratitude anticipée pour votre aimable collaboration. Votre participation sera grandement appréciée,

- **Axe 01 : le processus d'approvisionnement à l'international de la VIUR :**

1. Est-ce que les ressources budget et personnel actuellement allouées sont adéquates pour gérer le processus d'approvisionnement à l'international ?
2. Quelles sont les difficultés rencontrées dans le processus 'approvisionnement ?
3. Comment gérer les difficultés liées au processus d'approvisionnement ?

- **Axe 02 : Gestion des matières premières importées par l'entreprise VIUR.**

4. Quelles sont les principales matières premières importées par l'entreprise VIUR et quelles sont leurs origines ?
5. En cas de non-conformité des matières premières importées, quelles sont les solutions mises en place pour remédier à la situation ?
6. Quels sont les critères de sélection des fournisseurs pour les matières premières importées ?

- **Axe 03 : Efficacité de la méthode d'approvisionnement à la commande :**

7. Est-ce que la méthode d'approvisionnement à la commande est une méthode efficace pour l'entreprise VIUR ?
8. Quels sont les avantages et les inconvénients de la méthode d'approvisionnement à la commande utilisée par l'entreprise VIUR ?
9. Est-ce que la VIUR explore déjà des alternatives plus efficaces à la méthode d'approvisionnement actuellement utilisée ?

Annexe n°10

Évolution le stock de large plat selon la méthode d'approvisionnement sur point de commande

jours	lancement	réception	stock	jours	lancement	réception	stock	jours	lancement	réception	stock	jours	lancement	réception	stock
1			13	51			4,815	101			5,185	151			5,555
2			12,8363	52			4,6513	102			5,0213	152			5,3913
3			12,6726	53			4,4876	103			4,8576	153			5,2276
4			12,5089	54			4,3239	104			4,6939	154			5,0639
5			12,3452	55			4,1602	105			4,5302	155			4,9002
6			12,1815	56			3,9965	106			4,3665	156			4,7365
7			12,0178	57			3,8328	107			4,2028	157			4,5728
8			11,8541	58			3,6691	108			4,0391	158			4,4091
9			11,6904	59			3,5054	109			3,8754	159			4,2454
10			11,5267	60			3,3417	110			3,7117	160			4,0817
11	8,555		11,363	61			3,178	111			3,548	161			3,918
12			11,1993	62			3,0143	112			3,3843	162			3,7543
13			11,0356	63		8,555	11,4056	113			3,2206	163			3,5906
14			10,8719	64	8,555		11,2419	114			3,0569	164			3,4269
15			10,7082	65			11,0782	115			2,8932	165			3,2632
16			10,5445	66			10,9145	116		8,555	11,2845	166			3,0995
17			10,3808	67			10,7508	117	8,555		11,1208	167			2,9358
18			10,2171	68			10,5871	118			10,9571	168			2,7721
19			10,0534	69			10,4234	119			10,7934	169		8,555	11,1634
20			9,8897	70			10,2597	120			10,6297	170	8,555		10,9997
21			9,726	71			10,096	121			10,466	171			10,836
22			9,5623	72			9,9323	122			10,3023	172			10,6723
23			9,3986	73			9,7686	123			10,1386	173			10,5086
24			9,2349	74			9,6049	124			9,9749	174			10,3449
25			9,0712	75			9,4412	125			9,8112	175			10,1812
26			8,9075	76			9,2775	126			9,6475	176			10,0175
27			8,7438	77			9,1138	127			9,4838	177			9,8538
28			8,5801	78			8,9501	128			9,3201	178			9,6901
29			8,4164	79			8,7864	129			9,1564	179			9,5264
30			8,2527	80			8,6227	130			8,9927	180			9,3627
31			8,089	81			8,459	131			8,829	181			9,199
32			7,9253	82			8,2953	132			8,6653	182			9,0353
33			7,7616	83			8,1316	133			8,5016	183			8,8716
34			7,5979	84			7,9679	134			8,3379	184			8,7079
35			7,4342	85			7,8042	135			8,1742	185			8,5442
36			7,2705	86			7,6405	136			8,0105	186			8,3805
37			7,1068	87			7,4768	137			7,8468	187			8,2168
38			6,9431	88			7,3131	138			7,6831	188			8,0531
39			6,7794	89			7,1494	139			7,5194	189			7,8894
40			6,6157	90			6,9857	140			7,3557	190			7,7257
41			6,452	91			6,822	141			7,192	191			7,7257
42			6,2883	92			6,6583	142			7,0283	192			7,7257
43			6,1246	93			6,4946	143			6,8646	193			7,7257
44			5,9609	94			6,3309	144			6,7009	194			7,7257
45			5,7972	95			6,1672	145			6,5372	195			7,7257
46			5,6335	96			6,0035	146			6,3735	196			7,7257
47			5,4698	97			5,8398	147			6,2098	197			7,7257
48			5,3061	98			5,6761	148			6,0461	198			7,7257
49			5,1424	99			5,5124	149			5,8824	199			7,7257
50			4,9787	100			5,3487	150			5,7187	200			7,7257

Annexe n°11

Évolution le stock de large plat selon la méthode d’approvisionnement recombêtement périodique.

jours	lancement	réception	stock	jours	lancement	réception	stock	jours	lancement	réception	stock	jours	lancement	réception	stock
1	3,42		13	51			4,815	101			8,217	151			16,092
2			12,8363	52		3,42	8,0713	102			8,0533	152			15,9283
3			12,6726	53			7,9076	103			7,8896	153			15,7646
4			12,5089	54			7,7439	104			7,7259	154			15,6009
5			12,3452	55			7,5802	105			7,5622	155			15,4372
6			12,1815	56			7,4165	106			7,3985	156			15,2735
7			12,0178	57			7,2528	107			7,2348	157			15,1098
8			11,8541	58			7,0891	108			7,0711	158			14,9461
9			11,6904	59			6,9254	109			6,9074	159			14,7824
10			11,5267	60	9,6583		6,7617	110			6,7437	160			14,6187
11			11,363	61			6,598	111			6,58	161			14,455
12			11,1993	62			6,4343	112		9,658	16,0743	162			14,2913
13			11,0356	63			6,2706	113			15,9106	163			14,1276
14			10,8719	64			6,1069	114			15,7469	164			13,9639
15			10,7082	65			5,9432	115			15,5832	165			13,8002
16			10,5445	66			5,7795	116			15,4195	166			13,6365
17			10,3808	67			5,6158	117			15,2558	167			13,4728
18			10,2171	68			5,4521	118			15,0921	168			13,3091
19			10,0534	69			5,2884	119			14,9284	169			13,1454
20			9,8897	70			5,1247	120	1,6533		14,7647	170		1,655	14,6367
21			9,726	71			4,961	121			14,601	171			14,473
22			9,5623	72			4,7973	122			14,4373	172			14,3093
23			9,3986	73			4,6336	123			14,2736	173			14,1456
24			9,2349	74			4,4699	124			14,1099	174			13,9819
25			9,0712	75			4,3062	125			13,9462	175			13,8182
26			8,9075	76			4,1425	126			13,7825	176			13,6545
27			8,7438	77			3,9788	127			13,6188	177			13,4908
28			8,5801	78			3,8151	128			13,4551	178			13,3271
29			8,4164	79			3,6514	129			13,2914	179			13,1634
30	8,1673		8,2527	80			3,4877	130			13,1277	180			12,9997
31			8,089	81			3,324	131			12,964	181			12,836
32			7,9253	82		8,167	11,3273	132			12,8003	182			12,6723
33			7,7616	83			11,1636	133			12,6366	183			12,5086
34			7,5979	84			10,9999	134			12,4729	184			12,3449
35			7,4342	85			10,8362	135			12,3092	185			12,1812
36			7,2705	86			10,6725	136			12,1455	186			12,0175
37			7,1068	87			10,5088	137			11,9818	187			11,8538
38			6,9431	88			10,3451	138			11,8181	188			11,6901
39			6,7794	89			10,1814	139			11,6544	189			11,5264
40			6,6157	90	6,4023		10,0177	140			11,4907	190			11,3627
41			6,452	91			9,854	141			11,327	191			11,3627
42			6,2883	92			9,6903	142		6,402	17,5653	192			11,3627
43			6,1246	93			9,5266	143			17,4016	193			11,3627
44			5,9609	94			9,3629	144			17,2379	194			11,3627
45			5,7972	95			9,1992	145			17,0742	195			11,3627
46			5,6335	96			9,0355	146			16,9105	196			11,3627
47			5,4698	97			8,8718	147			16,7468	197			11,3627
48			5,3061	98			8,7081	148			16,5831	198			11,3627
49			5,1424	99			8,5444	149			16,4194	199			11,3627
50			4,9787	100			8,3807	150	0,1643		16,2557	200			11,3627

Table des matières

Déclassement

Remerciements

Résumé

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : Approche théorique de la logistique à l'international.....	5
Section 01 : généralité sur la logistique et SCM.....	7
1. Historique de la logistique.....	7
2. Evolution de la logistique.....	8
3. Définition de la logistique.....	10
4. Les types de la logistique.....	11
5. Objectifs de la logistique.....	12
6. Les enjeux de la logistique.....	14
6.1 les enjeux pour l'entreprise.....	14
6.2 Les enjeux pour l'environnement des entreprises.....	15
7. Définition de la supply chain et SCM	16
7.1 Définition de la supply chain.....	16
7.2 Définitions de la supply chain management	17
8. Les flux de la supply chain.....	18
8.1 flux physique.....	18
8.2 Flux financier.....	18
8.3 Flux d'information.....	18
9. Structure de la supply chain.....	19
Section 02 : la logistique du commerce international.....	20
1. Définitions de la logistique internationale.....	21
2. Les professionnels de la logistique international.....	21

3. Les enjeux de la logistique internationale.....	23
4. Les Incoterms.....	24
4.1 Définition incoterm.....	24
4.1.1 La chambre de commerce international OMC	24
4.1.2 Structure de l'OMC.....	24
4.1.3 Les fonctions de l'OMC.....	25
4.2 choix de l'incoterms.....	26
4.3 La signification des incoterms 2010.....	26
4.4 Révisions des incoterms 2020.....	29
5. Les modes de transport.....	32
Chapitre 02 : La gestion du processus d'approvisionnement.....	38
Section 01 : généralité sur l'approvisionnement.....	40
1. Définition	40
2. Les objectifs de fonction d'approvisionnement.....	41
3. Les missions de la fonction d'approvisionnement.....	42
4. Dichotomie entre la fonction achat et approvisionnements.....	43
4.1 achat.....	43
4.2 Liens entre fonction achats et approvisionnements.....	44
5. Les critères de mesure la performance d'approvisionnement.....	45
6. Les méthodes d'approvisionnement.....	46
6.1 l'approvisionnement à la commande.....	47
6.2 Le réapprovisionnement de stock.....	48
6.2.1 Points de commande.....	48
6.2.2 Recomplètement périodique.....	49
6.3 l'approvisionnement sur prévision.....	50
Section 02 : le processus d'approvisionnement.....	50
1. Définitions d'un processus.....	50
2. Différence entre processus et procédure.....	51
3. les étapes d'un processus d'approvisionnement.....	52
3.1 l'expression de besoin	52

3.2 vérification et traitement de la demande d'achat	53
3.3 Evaluation et sélection des fournisseurs.....	54
3.4 La passation de la commande.....	54
3.5 Suivi la commande.....	54
3.6 La réception et contrôle de livraison	55
3.7 Vérifications de la facture	56
3.8 Paiement de la facture.....	56
Section 03 : La gestion des stocks.....	56
1. Définitions	57
2. Le rôle de la gestion des stocks dans les entreprises	57
3. Les objectifs de la gestion des stocks	58
4. Les types de stock	60
5. Les Coûts de stock	62
5.1 Coûts de passation des commandes	62
5.2 Coûts de possession	62
5.3 Coûts de rupture	63
6. La classification ABC	63
6.1 Objectif.....	64
6.2 Principe de la classification ABC	64
Chapitre 03 : L'analyse du processus d'approvisionnement en matière première à l'international de l'entreprise EDIV-VIUR.....	65
Section 01 : présentation de l'entreprise d'accueil.....	66
1. Historique de groupe	66
2. Fiche signalétique du groupe.....	68
3. Les missions d'EDIV.....	70
4. Les objectifs de l'entreprise	72
5. Présentation de la filiale véhicule industriel et utilitaire Rouïba	73
6. Les activités de la VIUR.....	73
7. Les centres de production	74
8. Les missions de la VIUR	75

9. Les objectifs de l'entreprise	75
Section 02 : analyse du processus d'approvisionnement à l'international au sein de l'entreprise EDIV/VIUR.....	76
1. La direction achats et approvisionnements	76
2. Structure de la direction achats et approvisionnements	77
2.1 Département administration des marchés	77
2.2 Département approvisionnement	78
2.3 Département ICM	79
2.4 Département technique achats.....	79
2.5 Département achats fabrication.....	80
3. Le processus d'approvisionnement à l'international au sien de la VIUR .	80
3.1 Calculer les besoins	81
3.2 Valider la demande d'achat.....	81
3.3 Choix du fournisseur et passation de la commande.....	82
3.4 Contrôler le bon de commande	83
3.5 La domiciliation bancaire	83
3.6 Assurer la marchandise.....	84
3.7 Contrôler la livraison	84
3.8 Vérification du bulletin de réception	85
3.9 Stockage de la marchandise.....	85
3.10 Libérer la caution.....	85
Section 03 : analyse des résultats de la recherche.....	86
1. Présentation de la méthodologie de la recherche	86
1.1 Méthode qualitative	86
1.2 Notion de base sur l'entretien	86
1.3 Définition de l'entretien.....	87
1.4 Les types d'entretien	87
1.5 L'objectif de l'entretien.....	87
1.6 Mode de sélection.....	88
1.7 Création de la sélection	88

1.8 La rédaction de l'entretien.....	88
2. Analyse des résultats de l'enquête qualitative.....	89
3. L'étude comparative.....	91
3.1 Présentation de la méthode d'approvisionnement de VIUR	91
3.2 La méthode d'approvisionnement de point de commande pour les larges plats	93
3.3 La méthode d'approvisionnement reconstitué périodique pour les larges plats	95
3.4 Analyse des résultats de l'étude comparative.....	96
4. Difficultés et remarques	98
5. Les recommandations.....	98
Conclusion générale.....	100

Bibliographie

Annexes