

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

**Mémoire de fin d'études en vue d'obtention du diplôme de Master en
Sciences Commerciales**

Spécialité : Affaires Internationales

THEME :

**Essai d'analyse du processus
logistique d'approvisionnement**

Etude de cas : Ooredoo

Elaboré par :

Abbache Rym

Encadré par :

Boudifa Hakima

Maître de conférences à EHEC Alger

Quatrième promotion

Juin 2017

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

**Mémoire de fin d'études en vue d'obtention du diplôme de Master en
Sciences Commerciales**

Spécialité : Affaires Internationales

THEME :

**Essai d'analyse du processus
logistique d'approvisionnement**

Etude de cas : Ooredoo

Présenté par :

Abbache Rym

Encadré par :

Boudifa Hakima

Maître de conférences à EHEC Alger

Quatrième promotion

Juin 2017

Dédicaces

Tous les mots ne sauraient exprimer la gratitude, l'amour, le respect, la reconnaissance, c'est tout simplement que : Je dédie Je dédie ce modeste travail à :

Mes t très chers parents pour leur amour inconditionné, pour leurs sacrifices et pour leur disponibilité irréprochable, que Dieu vous accorde santé et bonheur

A mon cher frère Fayçal et à mes douces sœurs Lisa et Mounira, qui m'ont fait Bénéficiaire de leur amour, attention et soutiens sans oublier Enzo, l'être le plus adorable au monde que le bon dieu le garde pour nous.

A mes tendres grands parents, pour leurs prières et présence que dieux les garde pour nous

A tous ceux que j'aime et qui m'aiment.

Enfin à tous ceux et celles qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

Rym

Remerciements

Louange à dieu le tout puissant de m'avoir attribué le courage et la force pour réaliser ce modeste travail.

Avant tout je tiens à remercier madame boudifaa d'avoir accepté l'encadrement de ce travail.

Je suis reconnaissante à madame Tighilt Nadia chef de service commerce extérieur et monsieur Sabour Ismail chef de service transit et douane à Ooredoo pour leur accueil, partage d'informations et connaissances et pour l'attention prêtée à mon travail et pour Leur disponibilité et pour leur précieux conseils.

*Je remercie mes enseignants et l'ensemble du corps administratifs de l'EHEC.
Enfin, mes gratitudes s'adressent également à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour réussir ce travail.*

Résumé

La mondialisation et la globalisation de l'économie sont caractérisées par de profondes mutations qui exigent de l'entreprise une organisation de la fonction achat laquelle qui devrait occuper une place importante dans l'organigramme de l'entreprise, car c'est est une phase essentielle du cycle logistique, et qui a un effet direct sur la performance de l'entreprise.

La fonction achat est responsable de l'acquisition des biens ou des services nécessaires au bon déroulement de l'activité de l'entreprise.

Cette acquisition doit procurer à l'entreprise, les produits et les services nécessaires à sa bonne marche, tout en respectant les quantités qui lui sont demandées, la qualité qui lui est définie ; les délais qui lui sont fixés, et ce au moindre coût global d'acquisition, et dans les meilleures conditions de service et de sécurité, cette dernière joue de plus en plus un rôle stratégique dans les entreprises.

L'économie de marché fait que les entreprises optimisent dans un contexte de concurrence leurs achats dans un marché fournisseurs, c'est pour cela que nous avons fait le choix de consacrer notre travail de recherche à l'étude de la fonction achat à travers la réalisation d'une analyse du processus achat dans le but de comprendre comment évaluer les opérations achats Pour pouvoir répondre à notre problématique.

Nous avons réalisé notre stage pratique au sein de l'entreprise Ooredoo spécialisée dans la télécommunication et la performance du réseau dont la rationalisation des achats des ses équipements techniques constitue son premier objectif de développement car l'effet de cette fonction sur la performance de l'entreprise est significatif.

Les mots clés :

Logistique, approvisionnement, la fonction achat, processus achat, rationalisation des achats, Ooredoo

Abstract

Globalization of the economy is characterized by profound mutations which require to the company an organized purchase function that should occupy an important place in the organization's chart of the company, as it is an essential step of the logistics cycle, and which has a direct effect on the performance of the company.

The purchasing function is responsible for the acquisition of the necessary goods and services to the smooth running of the company's business.

This acquisition must provide the company with products and services needed to its good function, while respecting the quantities requested, the quality defined; The time limits set for it at the lowest overall cost of acquisition and better conditions of service and safety, the latter plays an increasingly role in the company's strategy.

The market economy makes firms optimize their purchases in a supplier market in a competitive environment, that is why we made the choice to devote our research work to the study of the purchasing function through realization analysis of the procurement process to understand how to assess purchasing operations to be able to answer our problems.

We carried out our practical internship at Ooredoo, specialized in Telecommunications and performance of the network; the rationalization of its technical equipment comprises its first development objective, because the effect of this function on the performance of the company is significant.

Keys words: Logistics, procurement, the purchase function, the purchase process, rationalization of purchases, Ooredoo.

Liste des tableaux

| N° | Intitulé du tableau | Page |
|---------------------|--|------|
| Chapitre I | | |
| Tableau I.1 | Les enjeux de la logistique | 17 |
| Chapitre II | | |
| Tableau II.1 | La mission achat de la fonction approvisionnement | 46 |
| Tableau II.2 | La mission logistique de la fonction approvisionnement | 46 |
| Tableau II.3 | Les missions de la fonction achats | 63 |
| Chapitre III | | |
| Tableau III.1 | Perspectives de compétition | 81 |
| Tableau III.2 | Les critères de sélection des fournisseurs chez Ooredoo | 93 |
| Tableau III.3 | Tableau réduplicatif de notre échantillon | 105 |
| Tableau III.4 | Profil des interviewés | 106 |
| Tableau III.5 | le rôle du processus d'achat | 107 |
| Tableau III.6 | Le déroulement d'une opération achat | 108 |
| Tableau III.7 | la rationalisation des opérations achats au sein d'Ooredoo | 110 |
| Tableau III.8 | le choix du fournisseur à Ooredoo | 112 |

| | | |
|----------------|---|-----|
| Tableau III.9 | Nombre de dossiers par année | 114 |
| Tableau III.10 | Le nombre de dossiers des principaux fournisseurs de 2014-2016 | 116 |
| Tableau III.11 | Les montants globaux achats en Euros entre 2014-2016 | 117 |
| Tableau III.12 | Le nombre de dossiers par demandeur interne durant la période 2014-2016 | 118 |
| Tableau III.13 | La qualité des équipements acquis par Ooredoo | 119 |
| Tableau III.14 | Les modes de transport d'Ooredoo | 121 |
| Tableau III.15 | Analyse des délais de livraison par voie maritime | 122 |
| Tableau III.16 | Analyse des délais de livraison par voie aérienne | 123 |

Liste des figures

| N° | Intitulé des figures | Page |
|--------------------|--|------|
| Chapitre I | | |
| Figure I.1 | Le processus logistique | 13 |
| Figure I.2 | les différents types de chaîne logistique | 19 |
| Figure I.3 | la logistique amont et aval | 22 |
| Figure I.4 | La modélisation des flux d'une chaîne logistique | 25 |
| Figure I.5 | la fonction logistique comme département | 27 |
| Figure I.6 | La logistique comme division | 29 |
| Figure I.7 | Réduction des coûts logistiques en Europe, en pourcentage des ventes | 31 |
| Figure I.8 | typologie des options majeures de politique logistique | 32 |
| Figure I.9 | le coût global | 34 |
| Chapitre II | | |
| Figure II.1 | les objectifs de la politique approvisionnement | 47 |
| Figure II.2 | Organigramme de la fonction d'approvisionnement d'une entreprise industrielle exploitant une seule usine. | 48 |
| Figure II.3 | organigramme de la fonction approvisionnement d'une entreprise commerciale. | 49 |
| Figure II.4 | Les coûts liés à l'approvisionnement | 52 |
| Figure II.5 | La relation entre l'approvisionnement et la logistique | 58 |

| | | |
|---------------------|--|-----|
| Figure II.6 | Présentation des principales opérations achats | 69 |
| Chapitre III | | |
| Figure III.1 | L'organigramme général de Wataniya Télécom Algérie | 84 |
| Figure III.2 | L'organigramme CFO de WTA | 85 |
| Figure III.3 | Les différents services de la direction achat | 87 |
| Figure III.4 | Logigramme achat | 100 |
| Figure III.5 | Nombre de dossiers par année | 115 |
| Figure III.6 | Principaux fournisseurs d'Ooredoo | 116 |
| Figure III.7 | Les coûts d'achats d'Ooredoo pour la période 2014-2016 | 118 |
| Figure III.8 | Les principaux demandeurs d'Ooredoo | 119 |
| Figure III.9 | La qualité des équipements acquis par Ooredoo | 120 |
| Figure III.10 | Les modes de transport d'Ooredoo | 121 |
| Figure III.11 | Délais de livraison par voie maritime | 122 |
| Figure III.12 | Délais de livraison par voie aérienne | 123 |

Liste des symboles

Liste des symboles

% : Pour cent (pourcentage)

> : Supérieur

DA : Dinar Algérien

£ : Livre sterling

€ : Euro

\$: Dollar américain

Et alii : Et autres (auteurs)

Etc : Et cetera, et ainsi de suite

Ibid : (Latin), au même endroit dans l'ouvrage déjà cité

N° : Numéro

Op.cit : Opus citatum (latin), ouvrage déjà cité

P : Page

Liste des abréviations

ABC: Activity-based costing (Méthode ABC)

AFNOR : Association française de normalisation

AMA : American Marketing Association (Association Américaine du Marketing)

ARPT : L' Autorité de régulation de la Poste et des télécommunications l'Union Internationale des télécommunications (UIT).

BDD : Base de données

CCO: Chief Commercial Officer

CEN : Comité Européen de la normalisation

CFO: Chief Financial Officer

CNC: Computer Numerical Control

CMMI: Capability Maturity Model Integration

DA : directeur adjoint

DG : Directeur Général

DO : Directeur Opérationnel

DRP : Distribution Ressource Planning

ERP : Entreprise Resource Planning (Progiciel de Gestion Intégré)

FMS: Flexible Manufacturing System

FTTH: Fiber to the home

3G : 3 génération

4G : 4 génération

Liste des abréviations

MC: Management Committee

MRP: Management Resource Planning

NCPDM : National Council of Physical Distribution (Conseil National de la Gestion de la Distribution Physique)

PO : purchase order (bon de commande)

PR : Purchase request (Demande d'Achats Électronique)

SCM : Supply Chain Management (Gestion de la Cain Logistique)

SLI : soutien logistique intégré

TC: Tender Committee

UGB: United Gulf Bank

WTA: Wataniya Telecom Algérie

Sommaire

| | Pages |
|---|--------------|
| Introduction générale..... | 2 |
| Chapitre I : Généralités sur la logistique | 6 |
| Section 1 : Evolution de la logistique..... | 7 |
| Section 2 : Les composantes et les flux logistiques..... | 20 |
| Section 3 : positionnement de la fonction logistique dans l'entreprise et les politiques logistiques..... | 26 |
| Chapitre II : Le lien de fonction logistique et les opérations achats..... | 40 |
| Section 1 : Généralités sur l'approvisionnement..... | 41 |
| Section 2 : Le processus d'approvisionnement et la relation de l'approvisionnement avec la fonction logistique..... | 53 |
| Section 3 : Les fondements de la fonction achats et ses opérations..... | 58 |
| Chapitre III : Analyse des opérations achats au sein d'Ooredoo..... | 77 |
| Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil..... | 78 |
| Section 2 : Le processus achats d'Ooredoo..... | 88 |
| Section 3 : Déroulement de l'enquête..... | 102 |
| Section 4 : Analyse des principaux indicateurs d'évaluation de la fonction achat au sein d'ooredoo..... | 113 |
| Conclusion générale..... | 128 |

Introduction

Générale

Introduction générale

Le contexte économique actuel se caractérise par une forte concurrence résultante de la mondialisation des marchés et la globalisation des économies. Ces contraintes ont obligé les entreprises à améliorer et à développer leur compétitivité par une bonne gestion de leur chaîne logistique globale.

La logistique est avant tout une démarche qualitative dont la raison d'être est d'améliorer les performances de la firme en jouant sur la circulation des flux physiques et informationnels venant de l'entreprise, la parcourant ou se dirigeant vers elle d'où l'entreprise doit disposer d'un système logistique efficace qui peut lui assurer l'acquisition au moindre coût des quantités adéquates de marchandises, de matières premières, de fournitures,... , avec la qualité attendu aux moments et aux lieux souhaités.

Aujourd'hui, pour être compétitive, l'entreprise doit d'abord maîtriser les achats dans la chaîne logistique globale. On constate encore souvent qu'un important travail reste à faire en ce qui concerne les achats. Plusieurs raisons nous ont poussé à traiter ce thème, plus précisément, pour améliorer nos connaissances de base, de connaître son application tant sur le plan théorique que sur le plan pratique dans les entreprises économiques.

Notre choix a été délicat à cause de la confusion apparente entre les notions achats, approvisionnements, c'est pour cela que notre objectif personnel a été de s'informer et de pallier cette confusion.

De nos jours La fonction achat est considéré comme un gisement de profit qui est passé d'une simple fonction à caractère administratif dont le rôle se limitait à passer des commandes à une fonction stratégique qui a acquis une place décisive au sein de l'entreprise grâce à sa contribution déterminante à la rentabilité, à la compétitivité et à la création de valeur dans de très nombreuses entreprises, qu'elles soient industrielles, de distribution ou de services ; c'est pour cela que la maîtrise de cette fonction s'avère capitale , l'entreprise doit avoir une structure achat bien organisée, liée avec la stratégie globale de l'entreprise, pour assurer une gestion efficace de ses achats, et la réalisation du plan d'investissement.

La fonction achat à **Ooredoo** constitue une fonction essentielle, qui permet l'acquisition des biens et services nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise, et

Introduction générale

qui a joué un rôle important dans sa progression. Nous avons opté pour l'entreprise Ooredoo, le choix de cette dernière a été motivé par sa position sur le marché qui s'est traduite par sa grande taille, ainsi que ses convictions de préserver et d'améliorer sa position concurrentielle.

L'objectif de notre travail était de nous permettre de voir sur le terrain l'organisation qui décrit le déroulement du « processus achat », et de comprendre comment ce processus est rationalisé et aussi de démontrer l'importance et la nécessité de la fonction achat dans l'entreprise.

Dans cet ordre d'idée, nous posons la problématique suivante :

Quel sont les principaux indicateurs qui permettent d'évaluer et de rationaliser les opérations achats dans une politique logistique ?

À l'instar de la problématique, la question de recherche demeure assez large et c'est pour cette raison que nous avons décliné notre question de recherche en trois questions :

1. Qu'est-ce que une fonction logistique ?
2. quel est le lien entre la fonction logistique et les achats?
3. Comment se déroule le processus d'achat d'Ooredoo et comment peut-on le rationaliser?

Pour répondre à notre problématique, nous avons proposé trois hypothèses répondant aux :

- **Hypothèse N°1** : La maîtrise des coûts du matériels importé représente le facteur le plus important par le quel l'entreprise pourrait définir une stratégie de prix compétitif.
- **Hypothèse N°2** : Le délai est un facteur déterminant dans la rationalisation de la fonction logistique.
- **Hypothèse N°3** : La qualité a un impact direct sur la rationalisation des opérations d'achats.

Dans le but de bien répondre à la problématique posée, nous avons adopté une méthode descriptive et analytique.

Introduction générale

Pour la réalisation de notre travail de recherche, nous avons eu recours à diverses méthodes, consultation documentaire à travers l'utilisation des ouvrages, des documents remis par l'entreprise ainsi que l'entretien effectué auprès des différents responsables d'Ooredoo, et nous avons mener une analyse quantitative (analyse des donnés par Excel en utilisant la base de données remise par l'entreprise).

Notre travail de recherche se divisera en trois chapitres fondamentaux qui sont présentés comme suit :

- Le premier est intitulé «Généralités sur la logistique» : nous y étudierons notion fondamentaux sur la logistique, composantes et aux flux logistiques et nous terminerons par son positionnement dans l'entreprise, puis les politiques logistiques.
- le second chapitre portera sur la « Le lien de fonction logistique et les opérations achat» ou nous allons présenter l'approvisionnement, le processus d'approvisionnement fonction achats et ses opérations et enfin nous allons présenter la relation entre l'approvisionnement et la logistique ensuite la relation d'approvisionnement avec les achats pour déduire le lien entre la logistique et achat
- La troisième : « Analyse des opérations achats au sein d'Ooredoo »

Le troisième chapitre est consacré à l'étude essentiellement pratique comprend d'abord la description organisationnelle et fonctionnelle de l'organisme d'accueil et décrire par la suite l'analyse du processus d'achat d'Ooredoo et ensuite nous présenterons le déroulement de l'enquête et l'analyse des principaux indicateurs de l'évaluation de la fonction achat au sein d'Ooredoo afin déceler les insuffisances et les causes de ses problèmes pour arriver à proposer des suggestions.

Chapitre I :
Généralités sur la
logistique

Introduction :

La logistique regroupe l'ensemble des tâches, méthodes, techniques qui concourent à assurer une circulation efficace des matières et biens depuis les sources d'approvisionnement jusqu'aux distributeurs ou aux consommateurs finaux.

Aujourd'hui la forte croissance des coûts de manutention, transport et stockage ont conduit les entreprises à lier plus de performance globale et efficacité de l'organisation logistique et à rationaliser les flux de marchandises et d'informations.

Nous allons présenter la logistique : historique, définitions, origines et évolution afin de bien comprendre le concept et de mieux cerner sa mission aujourd'hui et ensuite passer à ses composantes et aux flux logistiques et nous terminerons par son positionnement dans l'entreprise, puis les politiques logistiques.

Section 1. Evolution de la logistique :

Selon Ballou « *le concept de logistique résulte d'une évolution mutuelle de la pensée sur le management* »¹. La logistique qui ne concernait auparavant qu'une partie de la fonction marketing s'est imposée graduellement par une série de reconnaissances, lui conférant aujourd'hui une place importante dans le management des entreprises.

Pour éclaircir la notion de logistique, la première partie de cette section évoque l'origine et l'évolution du concept, pour ensuite la définir, concrétiser ses objectifs, ses contraintes et son rôle ainsi que ses enjeux et enfin définir la supply chain et le supply chain management.

1.1. Origine et évolution du concept logistique :

Le terme logistique a pour origine le mot latin **logisticus**, qui signifie penser logiquement. En fait, le terme logistique est usité dans différents domaines :²

- Dans les mathématiques, en algèbre. Puis à partir de 1904, suite au deuxième congrès de philosophie, il a été convenu de synthétiser la logique symbolique, la logique mathématique et l'algorithmique en un seul mot : la logistique.
- En astronomie pour désigner un logarithme spécifique
- Dans le domaine militaire, il désigne le transport du ravitaillement, des munitions et des tentes.

L'emploi du terme logistique dans les entreprises a été inspiré, du domaine militaire. Nous allons évoquer comment il est évolué sur le plan sémantique pour aboutir au concept de chaîne logistique. C'est en explorant l'historique du concept et l'évolution de sa définition.

1.1.1. Historique du concept :

Il est possible de suivre l'évolution du transfert du concept logistique vers les entreprises en se basant sur la présentation de Colin. En effet, Colin identifie un ensemble de principes tirés de la logistique militaire, et ce malgré le fait qu'il se réfère uniquement à l'armée française marine, du moyen âge. Ces principes représentent les fondements même de la

¹ Colin J, Mathé H et Tixier D, *la logistique d'entreprise*, Paris : Dunod, 1998, p16.

² Fleury G, Le raisonnement mathématique dans « *la logistique : recherches et mis en œuvre* », Paris : Hermès, 1996, sp.

Chapitre I : Généralités sur la logistique

logistique qu'on essaye d'appliquer actuellement³. Elles peuvent être résumées par ce qui suit :

- L'anticipation : elle se traduit par l'établissement de différents stocks en attente d'être utilisés en cas de besoin urgent (déclenchement d'une guerre). On peut les comparer aux stocks stratégiques dans une entreprise⁴.
- La réactivité : elle se manifeste par la capacité de construire très rapidement, si besoin est, d'une flotte de guerre. Notons que ce principe est d'une très grande importance actuellement, car il reflète la performance d'une chaîne logistique.
- La continuité et la fiabilité de l'approvisionnement : elles étaient établies, militairement, par la constitution de zones portuaires sur différentes contrées. De cette façon on assurait l'approvisionnement dans toutes les circonstances. Nous avons rapproché ces principes à la diversification des fournisseurs par les entreprises.
- La standardisation : les navires construits dans cette époque jouissaient d'une certaine homogénéité, ce qui permettait :
 - De réduire les coûts.
 - D'atteindre les objectifs en quantité tout en réduisant les délais.
 - De mieux maîtriser la qualité.
 - D'assurer la disponibilité des pièces de rechanges.
 - D'acquérir la flexibilité : en cas de nécessité, il était possible de monter très rapidement, une pièce appartenant à un type de navire sur un autre. La flexibilité, au sein d'une entreprise, apparaît dans sa capacité à répondre au besoin spécifique d'un client dans des délais courts.
 - La planification : elle se traduisait par la détermination des besoins en ressources de façon exacte, pour chaque type de navire.
- La fluidité : les mouvements des matières étaient facilités par une organisation judicieuse des ateliers de fabrication.

Ces principes nous donnent, un aperçu préalable de l'étendue du sens de la logistique, avant même de la définir tel qu'elle est entendue actuellement. En outre, le transfert du concept logistique aux entreprises, a connu selon Colin les évolutions suivantes⁵:

³ Colin J, Panorama de la logistique dans « *la logistique : recherches et mis en œuvre* », Paris : Hermès, 1996, sp.

⁴ Vallin P, *la logistique*, Paris : Economica, 1999 sp.

1.1.1.1. Apparition du concept en entreprise :

C'est dans les années 50 et 60 aux Etats Unis que le concept logistique a été introduit la première fois dans les entreprises. Cela a été possible par la contribution des logisticiens militaires travaillant dans le civil, après leur dégageant du service militaire.

Les premières améliorations apportées dans la gestion des entreprises s'effectuaient par le truchement de la recherche opérationnelle dans le cadre de l'organisation du transport, de l'entreposage et du stockage. La logistique dans cette période s'attachait, ainsi, seul aux soucis de la distribution physique. Il lui a valu une première reconnaissance, par la National Council of Physical Distribution Management. Sous le nom de business logistics.

1.1.1.2. Elargissement de la portée du concept au sein de l'entreprise :

Dans les années 80 et 90, la logistique concernait, de façon particulière, la gestion des interfaces⁶ des différentes fonctions qui traitaient le flux devant répondre aux exigences du client final. Ces fonctions étaient tel que le service après vente, la distribution, la production, les achats et la conception. La logistique se concentrait dans cette période sur l'amélioration des flux en termes de coût et de qualité de service.

1.1.1.3. L'émergence d'un partenariat logistique :

La maturation des marchés et la turbulence de l'environnement ont incité les entreprises à effectuer un rapprochement entre elles pour affronter en commun les difficultés qu'elles rencontraient. Ces entreprises liaient, par le biais des systèmes d'information, leur processus par l'amont (le fournisseur), et par l'aval (le client), afin de former un seul système cohérent et plus efficace.

La généralisation de ce partenariat logistique a donné naissance à tout un réseau d'entreprises formant le réseau logistique. Le rattachement des entreprises est même allé plus loin en formant des partenariats entre secteurs d'activité, comme le secteur de distribution avec celui de l'industrie.

⁵ Colin J, Panorama de la logistique dans « *la logistique : recherches et mis en œuvre* », Paris : Hermès, 1996, sp.

⁶ Les interfaces sont les relations entre les fonctions.

1.2. Les définitions de la logistique :

En général les définitions diffèrent en fonction des circonstances socio-économique de l'avancée technologique et de la pensée relative à chaque auteur. Nous avons jugé qu'il est préférable de bien examiner les différents aspects de chaque définition parmi celles que nous avons retenus afin d'aboutir à une synthèse satisfaisante.

- **La première définition de la logistique, qui date de 1948, a été faite par le comité des définitions de l'American Marketing Association (AMA)⁷:**

*« La logistique est un mouvement et manutention de marchandises du point de production au point de consommation ou d'utilisation ».*⁸

Comme nous constatons selon cette définition ; à cette période, la logistique est beaucoup plus centrée sur l'aspect physique des activités qui intervenaient dans la phase de distribution.

- **Réalisé en 1962 la deuxième définition provient de la NCPDM⁹ (Conseil National de la gestion de la distribution physique) :**

*« La logistique est un terme employé dans l'industrie et le commerce pour décrire le vaste spectre d'activités nécessaires pour obtenir un mouvement efficient de produits finis depuis la sortie des chaînes de fabrication jusqu'au consommateur, et qui dans quelques cas inclut le mouvement des matières premières depuis leurs fournisseurs jusqu'au début des chaînes de fabrication. Ces activités incluent le transport des marchandises, l'entreposage, la manutention, l'emballage, le contrôle des stocks, le choix des emplacements d'usines et d'entrepôts, le traitement des commandes, les prévisions de marché et le service offert aux clients ».*¹⁰

Par rapport à la précédente, cette définition est nettement plus large sur les tâches physiques en amont, (depuis le fournisseur jusqu'à la chaîne de fabrication), pour ce qui est de l'aval, les

⁷AMA : L'American Marketing Association a été créée en 1937, c'est une association professionnelle pour les marketeurs.

⁸ Journal of marketing. Octobre 1948. Cité par Marks et Taylor dans la préface de : Marketing logistics perspectives and viewpoints. New York. Jhon Wiley 1967.

⁹NCPDM : National Council of Physical Distribution Management a été créé en 1962, basé à Chicago. En 1986, son nom a changé pour Council of Logistics Management (CLM).

¹⁰ <http://www.airl-logistique.org/fr/files/?view=80> (consulté le 15 Mars 2017 à 00h04).

Chapitre I : Généralités sur la logistique

activités se sont élargies afin d'assurer un mouvement efficient des marchandises, elle met aussi en valeur l'aspect managérial et économique de la logistique.

➤ **20 ans après la définition de l'AMA «John.F MAGEE »¹¹ propose cette définition :**

« La logistique est une technique de contrôle et de gestion des flux des matières et de produits depuis leur source d'approvisionnement jusqu'à leur point de consommation »¹².

Cette définition apporte un nouveau concept en incluant la notion de flux et englobe nettement le contrôle et la gestion des flux physiques de l'entreprise dans la logistique.

➤ **En 1972 le NCPDM a proposé une autre définition :**

«La logistique est un terme décrivant l'intégration de deux (ou plus) activités dans le but de planifier, mettre en œuvre et contrôler un flux efficient de matières premières, produits semi finis et produits finis, de leur point d'origine au point de consommation. Ces activités peuvent inclure, sans que la liste soit limitative, le type de service offert aux clients, la prévision de la demande, les communications liées à la distribution, le contrôle des stocks, la manutention des matériaux, le traitement des commandes, le service après-vente et des pièces détachées, le choix des emplacements d'usines et d'entrepôts, les achats, l'emballage, le traitement des marchandises retournées, la négociation ou la réutilisation des éléments récupérables ou mis à la ferraille, l'organisation de transports et le transport effectif des marchandises ainsi que l'entreposage et le stockage »¹³.

Par rapport à celle de 1962 du NCPDM, cette définition prend en compte l'aspect managérial de la logistique, en incluant la phase d'approvisionnement et de recyclage dans la logistique.

➤ **Heskett, Glakowky, et Ivie dans leur ouvrage « business logistics » définit la logistique comme suit :**

« La logistique est la gestion de toutes les activités qui contribuent à la circulation des produits et à la coordination de l'offre et la demande dans la création d'utilité par la mise à disposition de marchandises en un lieu et à un moment donné »¹⁴

¹¹ MAGEE (J.F) est né en 1926 aux USA (Maine) il était le président du conseil d'Arthur D. Little (1972 – 1986) et l'auteur de plusieurs ouvrages et documents dans le domaine de sciences de gestion.

¹² Magee (John F.) , *industriallogistics, Analysis and Management of physical supply and Distribution Systems*, éditions McGraw hill, New York, 1968 p10.

¹³ <http://logimed.blogspot.com>, op.cit. (Consulté le 14/03/2017 à 12h)

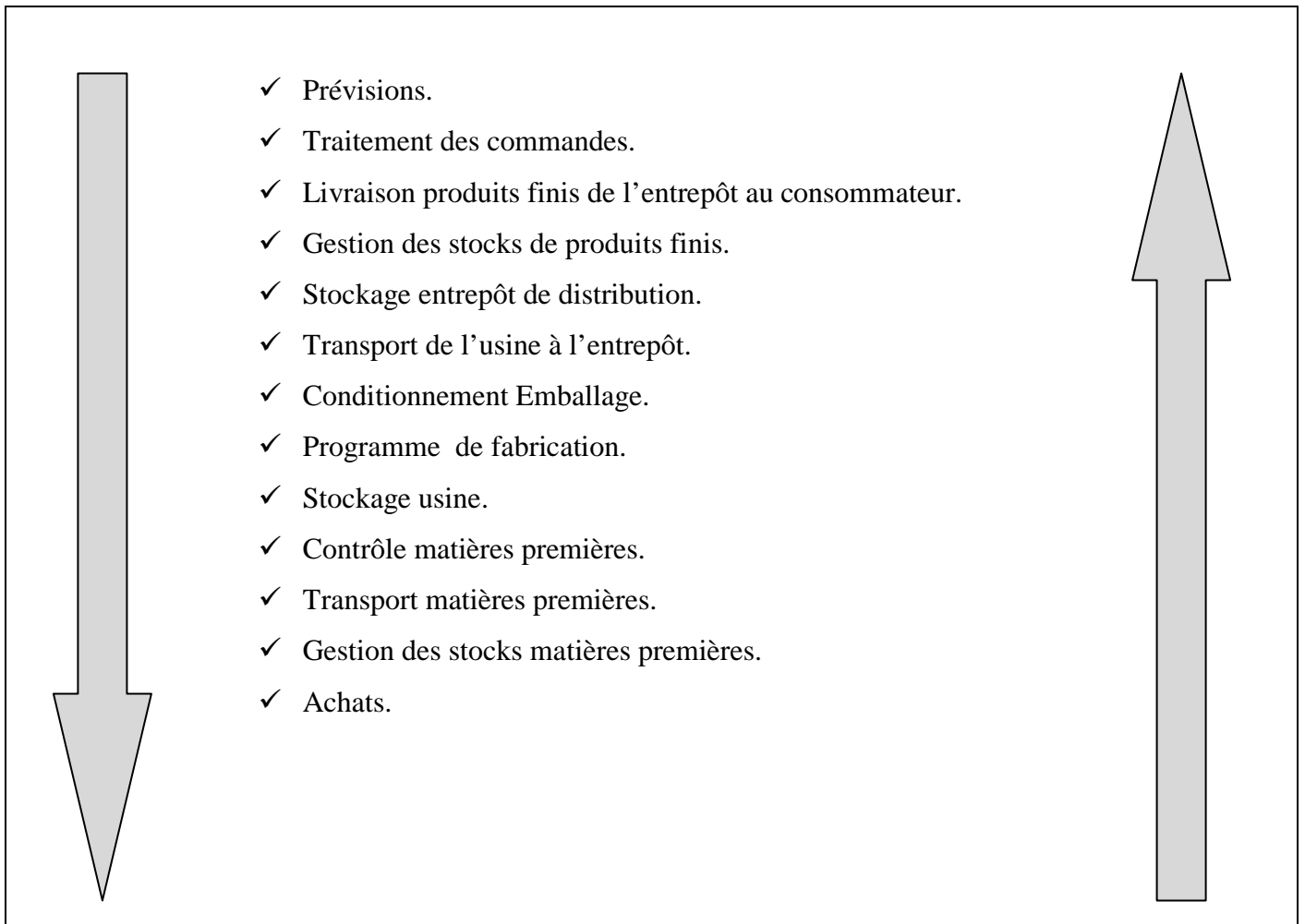
¹⁴ Heskett et alii : *Materials management ; Business logistics*, Ronald press Co. New York, 1973, p.13

- **Cependant Heskett a donné par la suite, une autre définition où il insistera davantage sur la notion de niveau de service, cela amènerait à une optimisation à moindre coûts.**

*« La logistique réunit les fonctions qui gèrent les flux de marchandises, la coordination des ressources et des débouchés », en effectuant un taux de service fixé pour un coût réduit ».*¹⁵

Heskett complète cette définition en introduisant la notion de processus logistique, on peut apercevoir à partir de cette définition, l'importance donnée au coût. En outre, la notion de processus logistique a été probablement le premier élan du concept « chaîne logistique ».

¹⁵ J.L. Heskett, « *Logistics : essential to strategy* », *Harvard Business Review*, nov.-déc. 1977, traduit par « *La logistique, élément clé de la stratégie* », *Harvard-L'Expansion*, n°8

Figure I.1. Le processus logistique

Source : Colin J, Mathé H et Tixier D, *la logistique d'entreprise*, Paris : Dunod, 1998, p41.

➤ **En 1991 les deux auteurs Daniel Tixier et Hervé Mathe ont définis la logistique comme suit :**

« *La logistique d'entreprise s'entend aujourd'hui comme le concept d'optimisation de la coordination entre l'amont et l'aval de l'entreprise dans un contexte concurrentiel. On cherche à assurer la meilleure réponse au niveau du marché au moindre coût.* »¹⁶

¹⁶ <http://www.youscribe.com/catalogue/livres/savoirs/sciences-humaines-et-sociales/la-logistique-2540180>
(consulté le 15/03/2017 à 23h00).

Chapitre I : Généralités sur la logistique

Dans cette définition nous avons compris que la logistique est présentée comme un processus de coordination entre les flux entrants et les flux sortants.

➤ **En 1998 Tixier (D), et Mathe (H) dans la deuxième édition de leur ouvrage : La logistique vers un management plus compétitif proposent cette définition :**

« La fonction de la logistique dans l'entreprise est d'assurer au moindre coût la coordination de l'offre et de la demande, aux plans stratégique et tactiques, ainsi que l'entretien à long terme de la qualité des rapports fournisseurs clients qui la concernent »¹⁷

➤ **En 2008 Yves Pimor et Michel Fender proposent cette définition :**

« 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 commerciales 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 »¹⁸.

Dans cette définition nous avons constatés que la logistique est segmentée selon la nature et l'objet de chaque activité logistique.

1.3. Les objectifs et les contraintes de la logistique :

1.3.1 Objectifs de la logistique :

Dans la définition officielle de la norme AFNOR (norme X 50-600)¹⁹; la logistique est une fonction *« dont la finalité est la satisfaction des besoins exprimés ou latents , aux meilleures conditions économiques pour l'entreprise et pour un niveau de service déterminé »²⁰.*

La logistique a pour objectif de mettre à disposition les ressources correspondant à des besoins déterminés, et ce, en respectant les conditions économiques prévues, le degré de qualité de service attendu, les conditions de sécurité et de sûreté réputées satisfaisantes.

¹⁷ Tixier(D) et Mathe(H) : *La logistique d'entreprise : Vers un management plus compétitif*, édition Dunod, Paris, 1998, p11.

¹⁸ PIMOR (Yves) Fender (Michel) : *Logistique : Production, Distribution, Soutien*, édition Dunod, Paris, 2008, p4.

¹⁹ Le groupe AFNOR, est un groupe français issu de la fusion des associations AFNOR et AFAQ (l'association française pour l'amélioration et le management de la qualité), et qui comprend trois filiales commerciales autour de l'association AFNOR, axée sur la normalisation, la certification, l'édition spécialisée et la formation.

²⁰ <http://www.supply-chain.fr/logistique> (consulté le 24/03/2017 à 20h50).

Parmi les objectifs assignés aux responsables logistiques

- Assurer la couverture des besoins de l'entreprise en biens nécessaires à son activité de production et (ou) de distribution ;
- Répondre aux besoins des différents services et centres de production de l'entreprise;
- Honorer les commandes des distributeurs, utilisateurs ou consommateurs finaux dans les quantités et délais corrects;
- Eviter les ruptures de stocks de matières premières, produits finis et minimiser les coûts de stockage ;
- Eviter la casse, gagner du temps, limiter les efforts physiques des hommes;
- Assurer le transport des biens dans des conditions optimales de sécurité, de délai et cout
- La surveillance et l'amélioration de la qualité de la chaîne qui relie le producteur au consommateur pour parvenir au « zéro défaut » du produit ou service rendu.

La logistique doit permettre à l'entreprise d'instaurer une relation de confiance avec le client de le fidéliser.

1.3.2 Les contraintes de la logistique :

La logistique traite la gestion des flux aux meilleurs coûts possibles. Elle se rapporte à plusieurs types d'activités comme la préparation de commande, le stockage, la manutention, le transport, etc.... Tout doit répondre à des exigences bien précises en fonction du type de produit qu'elle doit gérer. Nous allons citer des contraintes qui doivent être prises en compte et qui doivent être résolues afin que la logistique satisfasse sa fonction première : livrer le bon produit au bon moment.

- Les impératifs techniques: capacité de production, cadences et méthodes de travail
- Les contraintes d'équipement: aires de stockage (capacité et localisation des entrepôts), matériels de manutention et de transport;
- Les caractéristiques des produits: encombrement, conditions de conservation, durée de vie, largeur de la gamme;
- Les exigences de la clientèle: besoins en quantité, délai de livraison,
- Les capacités de réaction des intermédiaires: fournisseurs, transporteurs;

Chapitre I : Généralités sur la logistique

- Le positionnement de l'entreprise en matière de qualité de service à la clientèle, délais, dates, et horaires de livraison;
- L'environnement: facilités de déplacement.

1.4. Le rôle et les enjeux de la logistique :

1.4.1 Rôle de la logistique²¹ :

Le concept de la logistique a connu récemment un développement très important, particulièrement dans les activités internationales. La logistique concerne toutes les activités qui sont liées à la circulation des produits : choix des lieux de fabrication et de stockage, emballage, manutention, transport, dédouanement et suivi des livraisons.

Aujourd'hui, plus que jamais, l'originalité de la démarche logistique réside dans la tentative d'intégration de ses activités dans une réflexion générale constituée autour d'une double préoccupation :

- * réaliser toutes les opérations logistiques aux moindres coûts possibles ;
- * la mise à disposition du produit chez le client final dans les délais les plus courts et assurer la meilleure qualité de service possible.

Pour atteindre ce but, la logistique repose sur l'organisation de flux d'informations d'aval en amont permettant de réguler les flux physique des marchandises.

La logistique est en fait, un outil de gestion qu'utilisent les entreprises afin de satisfaire les besoins de leurs clients, elle intervient comme un argument commercial et se met au service de la vente à travers la qualité des prestations qu'elle offre (rapidité de livraison, respect des délais annoncés, service après vente...etc.)

La logistique a pour objectif d'assurer dans les meilleurs délais et conditions la circulation du produit de l'entreprise vers le client. Et pour cela elle doit :

- fournir le produit demandé en temps voulu : elle commence par informer le service de production sur les quantités à fabriquer à moyen terme en lui fournissant des

²¹ CHELOUAH(N) BOURAI (I) : *Le rôle de la fonction logistique dans les opérations d'exportations étude de cas: le complexe agroalimentaire cévital*, mémoire de licence en sciences commerciales, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger,2012,p37_38

Chapitre I : Généralités sur la logistique

prévisions de vente fiables, ensuite elle la prévient sur les quantités à court terme, par une communication rapide des données concernant les commandes à traiter et enfin dispose le produit demandé par le client, c'est -à-dire gérer les stocks.

- acheminer le produit vers le client, c'est-à- dire assurer leur transport et leur livraison
- Et assurer le bon fonctionnement du produit par la mise en place d'un certain nombre de services.

1.4.2 Les enjeux de la logistique :

Tableau I.1 : Les enjeux de la logistique

| Outil de compétitivité des entreprises | Outil de développement territorial |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • .Accroître la productivité dans un univers fortement concurrentiel • Améliorer et accélérer le service • Limiter les coûts et les délais de production • Répondre aux exigences de flexibilité, de fiabilité et de rapidité • Maximiser les potentialités des TI et des autres technologies • Optimiser les processus et les trajets • Accentuer la collaboration entre les partenaires de la chaîne • Innover dans la gestion de la chaîne logistique pour en retirer un avantage concurrentiel • Gérer les risques • Assurer le recyclage et gérer les retours • Mieux répondre aux exigences des clients, prévoir et susciter la demande | <ul style="list-style-type: none"> • Attirer et retenir les entreprises et les prestataires logistiques • Réaliser des économies d'échelle grâce à la concentration d'activités • Contribuer à la création d'emplois dans une région • Mieux intégrer les opérations logistiques en milieu urbain • Favoriser une plus grande accessibilité physique • Optimiser les flux de marchandises • Contribuer à réduire les délais et la congestion • Offrir des possibilités d'inter modalité • Offrir des possibilités de réalisation d'activités à valeur ajoutée • Desservir un bassin adjacent de consommateurs • Contribuer à freiner la dégradation des infrastructures |

Source : <http://www.cgl-consulting.com/defintions/les-enjeux-d-e-la-logistique.pdf> (consulté le 05/04/2017 à 20h30).

1.5. La supplychain et la supplychain management :

Depuis quelque années le terme de supply Chain management intéresse de plus en plus les entreprises confrontées à une forte concurrence, une mondialisation des marchés et une évolution rapide des nouvelles technologies informatiques. Derrière ces pratiques, se cache un nouveau concept propre aux sciences de gestion. Une traduction littérale présenterait la supply chain comme une chaîne d'approvisionnement. Il serait cependant plus juste de lui substituer la notion de logistique globale. La supply Chain correspond à un « ensemble d'activités et d'opérations soutenant les fonctions logistiques d'approvisionnement de matières et de composants auprès d'un réseau de fournisseurs ; de transformation de ces matières et composants en produits intermédiaires ou finis ; et de distribution physique des produits aux clients ». On peut également la définir comme « l'ensemble des processus de traitement des flux physiques et des flux d'information permettant d'amener les produits depuis les lieux de production ou de fabrication jusqu'aux emplacements de vente au consommateur ».²²

La supplychain a pour but de promouvoir les outils de gestion apportant une potentialité forte en la matière, de coordonner les acteurs d'un canal de distribution ou les fonctions d'une même entreprise, elle met l'accent sur l'idée qu'il faut s'intéresser à l'ensemble de la chaîne, depuis le premier fournisseur, jusqu'au client consommateur, pour accroître la performance de la logistique globale.

La supplychain a pour objectif de coïncider l'offre de l'entreprise avec la demande des clients, elle ne concerne donc pas que l'approvisionnement, des l'association des achats, La gestion logistique, et l'utilisation de nouveaux logiciels de gestion des flux, mais aussi la gestion globale des flux au sein de l'entreprise.

« Le supplychain management peut se définir comme l'art de mettre en place et de piloter une organisation transversale, destinée à satisfaire un client dans les meilleurs délais et au meilleurs coûts ».

Pour lancer un projet de supplychain management (SCM), il faut s'assurer au minimum de la compréhension et d'un esprit d'apprentissage continu du concept par la haute direction, le lancement d'un projet (SCM) nécessite la nomination d'un membre du comité de direction

²² <file:///C:/Users/User/Downloads/5385ad5b39a6d.pdf> (consulté le 23/04/2017 à 20h00).

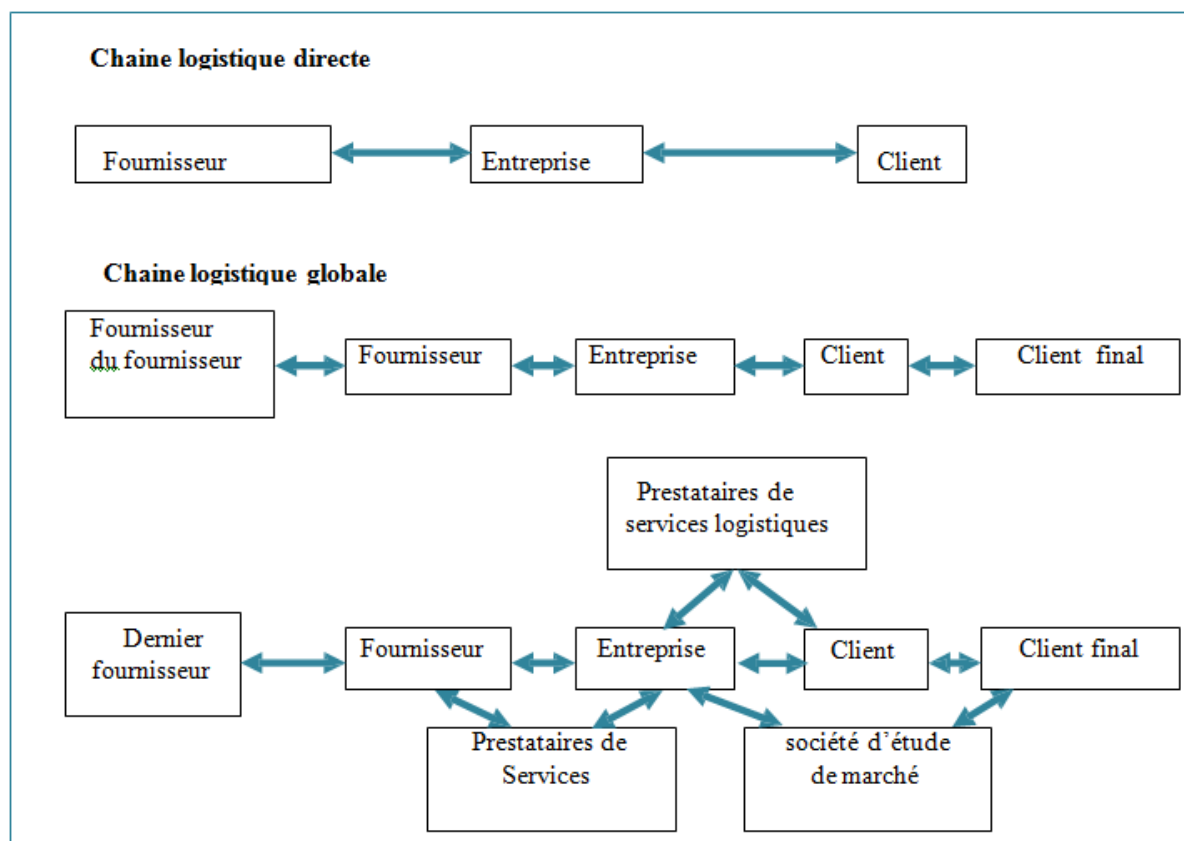
Chapitre I : Généralités sur la logistique

en charge du projet pour éviter toute dérive de perception du concept de (SCM) par la direction générale.

Les quatre piliers supportant le supplychain management (SCM), en font également sa définition :

- Une organisation en processus et en flux,
- Orientée vers la satisfaction du client,
- Coordonnant les contributions de toutes les parties prenantes pour atteindre le niveau de performance attendu au moindre coût global, dont la performance est constamment mesurée.²³

Figure I.2 : les différents types de chaîne logistique



Source : Duphil (F), Paveau (J) « Exporter » 20^{ème} édition, FOUCHER, Vanves, 2007, p 263.

²³ TAMARANT(O) et MERROUCHE (Y) : *Essai d'analyse de la fonction de distribution des carburants cas : Naftal*, mémoire de Master en sciences commerciales, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, 2014, p 8-9.

Section2. Les composantes et les flux logistiques :

Cette section a pour but de faire ressortir les deux aspects : les composantes de la logistique (amont et aval) et les différents flux de la chaîne logistique.

2.1. Les composantes de la logistique :

Dans le processus logistique en entreprise, (de l'approvisionnement à la distribution), il s'avère important de définir les composantes de la logistique afin d'employer une gestion appropriée à chaque étape du processus.

Nous distinguons donc deux formes de logistique :

- La logistique amont.
- La logistique aval.

2.1.1 La logistique amont :

La logistique amont est définie comme étant : « l'organisation de l'acheminement et de réception des matières premières et composantes en provenance des fournisseurs »²⁴.

La logistique amont couvre les approvisionnements, la réception et stockage des matières, le magasinage, la préparation et la mise à disposition des lots pour la fabrication, elle consiste donc à maintenir la continuité et la fluidité des flux, des fournisseurs jusqu'aux sites de production

2.1.1.1 Les activités de la logistique amont :

Les activités principales de la logistique amont sont²⁵

- Le développement et la recherche de sources d'approvisionnement, dans ou à l'extérieur de l'entreprise cliente, par la mise en relation avec les fabricants

²⁴ SOHIER (J) : *la logistique*, 2ème édition, Vuibert, Paris, 2001, p14

²⁵ HADDADI (S) et MERAOUCHE (N) : *Le rôle de la fonction logistique dans les opérations d'exportations étude de cas Le complexe agroalimentaire Cévital*, mémoire de licence en science commerciale, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, 2010, p 37-38.

Chapitre I : Généralités sur la logistique

(producteurs, industriels, fournisseurs ou sous-traitants) et/ou les prestataires de services (sous- traitants, commissionnaires de transport, transporteurs) ;

- La gestion de l’approvisionnement: qui vise à acheter des biens et services nécessaires à l’activité de l’entreprise et à organiser les flux et le stockage des produits achetés. Cette gestion a pour objectif de minimiser les coûts tout en assurant la qualité, la sécurité et le respect des délais ;
- Le transport amont et les opérations de douane: pour acheminer les marchandises (produits finis ou matériaux, composants...) vers un point de stockage de production, ou une plateforme de préparation de commande (pour les entreprises commerciales);
- La circulation interne des matières et des pièces entre les postes de travail.

2.1.2 La logistique aval :

La logistique aval «est l’organisation de livraison des produits depuis les lieux deproduction jusqu’aux points de consommation »²⁶.

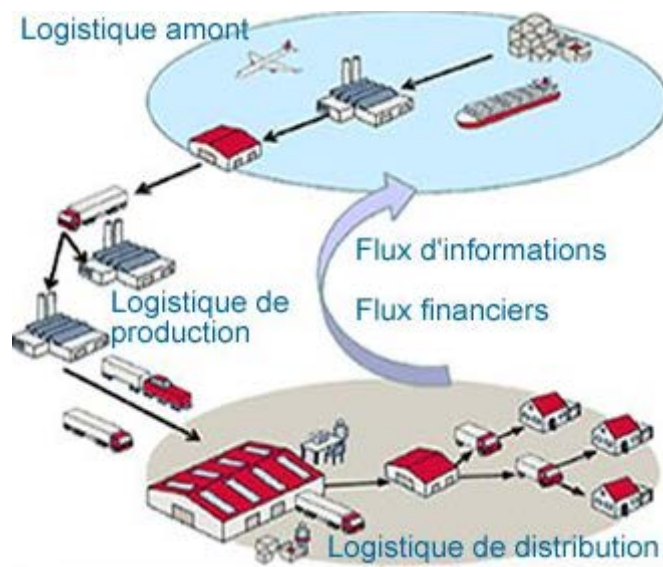
La logistique aval rassemble les opérations assurant la mise à disposition dans les délais souhaités pour le client final, des références en quantités voulues dans les meilleures conditions de coût.

2.1.2.1 Les activités de la logistique aval :

Les principales activités de la logistique aval sont :

- le stockage en entrepôt (entreposage);
- l’emballage, la constitution de lots, le conditionnement ;
- la préparation des commandes ;
- le transport des produits finis;
- la distribution.

²⁶ SOHIER (J), op.cit., p14.

Figure I.3: la logistique amont et aval

Source : <http://www.cgl-consulting.com/defintions/index.html> (consulté le 13/04/2017 à 13h09)

2.2 Les flux logistiques :

Le pilotage de flux a suivi l'évolution de la chaîne logistique à travers le temps. Il se limitait au début, à l'ensemble des règles de gestion des stocks. Par la suite, il a évolué pour intégrer plusieurs caractéristiques endogènes des systèmes de production comme les besoins de coordination des différents flux physiques et les capacités de production limitées. Actuellement, cette notion s'étend de plus en plus pour englober toute la chaîne logistique depuis l'approvisionnement en matières premières jusqu'à la distribution aux clients finaux. Le pilotage de flux consiste aujourd'hui à coordonner tous les flux physiques traversant les différents niveaux de la chaîne logistique dans l'objectif de garantir un certain niveau de service vis-à-vis du client tout en minimisant les coûts.

Il va falloir tenir compte du temps et des ressources qui ne sont pas des variables mais des contraintes pour tenter d'optimiser les flux et les stocks, afin de répondre aux objectifs fixés par la direction de l'entreprise.²⁷

La logistique est ainsi vue comme l'ensemble des activités qui maîtrisent les flux des produits, la coordination des ressources et des débouchés, en réalisant un niveau de service donné aux moindres coûts. Elle a pour objectif de renforcer la compétitivité d'une entreprise

²⁷ Le COFF(J) et BENSEBAA(F) : *La performance de la fonction logistique*, EYROLLES, 2009, p80.

en minimisant les coûts liés aux transports, manutentions, stockages, opérations après-vente,... en assurant la qualité du service souhaité. On parle de flux quand il y a déplacement d'un ou de plusieurs objets matériels ou immatériels allant d'une origine (ou de plusieurs origines) vers une destination (ou plusieurs destinations). Le flux est donc un mouvement à caractère circulatoire ; on parle de flux matériels quand c'est de l'amont vers l'aval, de flux d'informations quand c'est dans les deux sens et de flux financiers de l'aval vers l'amont.

2.2.1 Les différents types des flux logistiques :

On distingue trois types de flux échangés entre les membres d'une même chaîne logistique²⁸ : les flux physiques, les flux d'informations et les flux financiers.

2.2.1.1. Les flux physiques :

Les flux physiques sont des transferts de biens ou de services qui se matérialisent généralement par un achat et une vente.

a. Les flux entrants :

Au niveau de la production, il existe différents types de flux entrants principalement concernant les approvisionnements. En fonction du type de produit de l'entreprise il pourra s'agir d'approvisionnements de :

- Matières premières
- Pièces de rechange
- Composants, ...

b. Les flux circulants :

Les principaux flux physiques circulants sont les produits semi-finis ou en-cours, les sous ensembles ainsi que les différents stocks intermédiaires

c. Les flux sortants :

Les principaux flux physiques sortants sont les flux de produits finis lors de la distribution des produits de l'entreprise aux clients soit directement soit par le biais de revendeurs intermédiaires.

²⁸http://www.memoireonline.com/09/09/2677/m_Objectifs-et-methodes-du-flux-tendu-au-niveau-de-la-production-et-du-financement1.html (consulté le 25/04/2017 à 02h07)

2.2.1.2. Les flux d'informations :**a. Les données d'entrée :**

En ce qui concerne les flux d'informations, il s'agit de l'ensemble des informations qui vont conditionner la production dès l'établissement des devis mais surtout et particulièrement dans le cas d'une gestion en flux tendus à partir des commandes des différents clients. L'information de l'état des commandes et de l'état des différents stocks de matières, de composants ou de sous ensembles conditionne l'établissement d'ordres de fabrication. Ces ordres de fabrication complétés des informations relatives aux données techniques des produits à réaliser et des capacités machines sont indispensables à l'ordonnancement et à la planification de l'ensemble de la production.

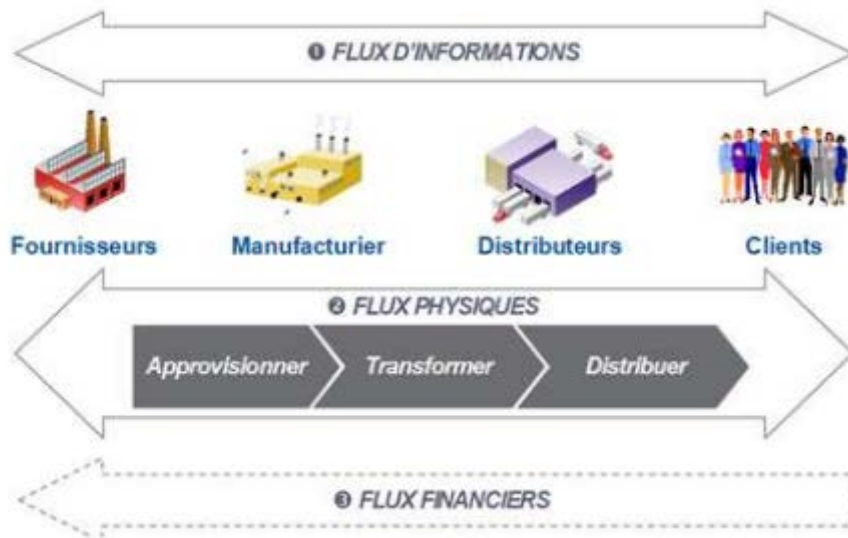
b. Les données de suivi :

En ce qui concerne les flux d'informations de suivi. Il existe un grand nombre de flux d'informations nécessaires au suivi et aux contrôles de la réalisation des objectifs de production. Pendant le processus de fabrication, des flux d'informations relatifs au suivi des données techniques, au suivi de la main d'œuvre, au suivi des heures machines, au suivi des consommations de matières ainsi qu'au suivi des rebuts permet de contrôler en temps réel la réalisation des objectifs de production et de réajuster au plus juste et au plus tôt les ressources permettant de respecter les contraintes imposées à la production en termes de qualité, de coûts et de délais.

2.2.1.3. Les flux financiers :

Enfin, les derniers types de flux à maîtriser sont les flux financiers ou flux monétaires Ce sont des transferts de fonds entre deux entités effectués par différents modes de paiement (virements, chèques, ...).

Durant le processus de fabrication, il existe des flux financiers « sortants » afin de réaliser l'ensemble des achats et approvisionnements nécessaires au démarrage de la production, des flux « circulants » permettant de financer avant la vente via la trésorerie l'ensemble des encours de fabrication et des stocks de produits semi-finis ou finis et enfin des flux financiers « entrants » lors des paiements des clients.

Figure I. 4 : La modélisation des flux d'une chaîne logistique

Source : http://www.univparis1.fr/fileadmin/diplome_logistique/BARRE_POUR_FLASH/2010_memoire_M2_logistique_-_DUPONCHEL_Diane_2.pdf (consulté le 24/04/2017 à 13h00)

2.2.2. Les modes de gestion des flux

La Supply Chain est caractérisée par l'ensemble des flux qui la composent. Quelques notions associées à ces flux. Il existe quatre modes de gestion des flux : poussés, tirés, tendus et synchrones ²⁹:

2.2.2.1 Les flux poussés

A partir des prévisions de la demande on planifie les ressources dont on aura besoin pour y répondre à l'aide d'un plan de production. On ne se base donc pas sur les commandes réelles pour dimensionner stocks et ressources nécessaires.

2.2.2.2. Les flux tirés

On se base sur la demande réelle pour déterminer stocks, approvisionnements, ressources, etc. avec objectif de la satisfaire au plus vite. Les flux tirés visent à supprimer les coûts dus à la possession des stocks.

²⁹ <http://www.faq-logistique.com/Flux-logistiques.htm> (consulté le 24/04/2017 à 14h30).

2.2.2.3. Les flux tendus

Les quantités produites correspondent au plus juste à la demande du marché. L'application la plus connue des flux tendus est le juste à temps.

2.2.2.4. Les flux synchrones

L'approvisionnement des différents composants est réalisé en fonction de leur ordre d'utilisation dans le processus de production. Les composants sont donc livrés au dernier moment, juste quand ils sont nécessaires, ce qui permet de limiter les stocks et les coûts qui y sont liés.

Section.3 : positionnement de la fonction logistique dans l'entreprise et les politiques logistiques

Dans cette section nous allons présenter la place de la fonction logistique dans l'entreprise et ensuite évoquer les politiques logistiques.

3.1 Positionnement de la fonction logistique dans la structure de l'entreprise :

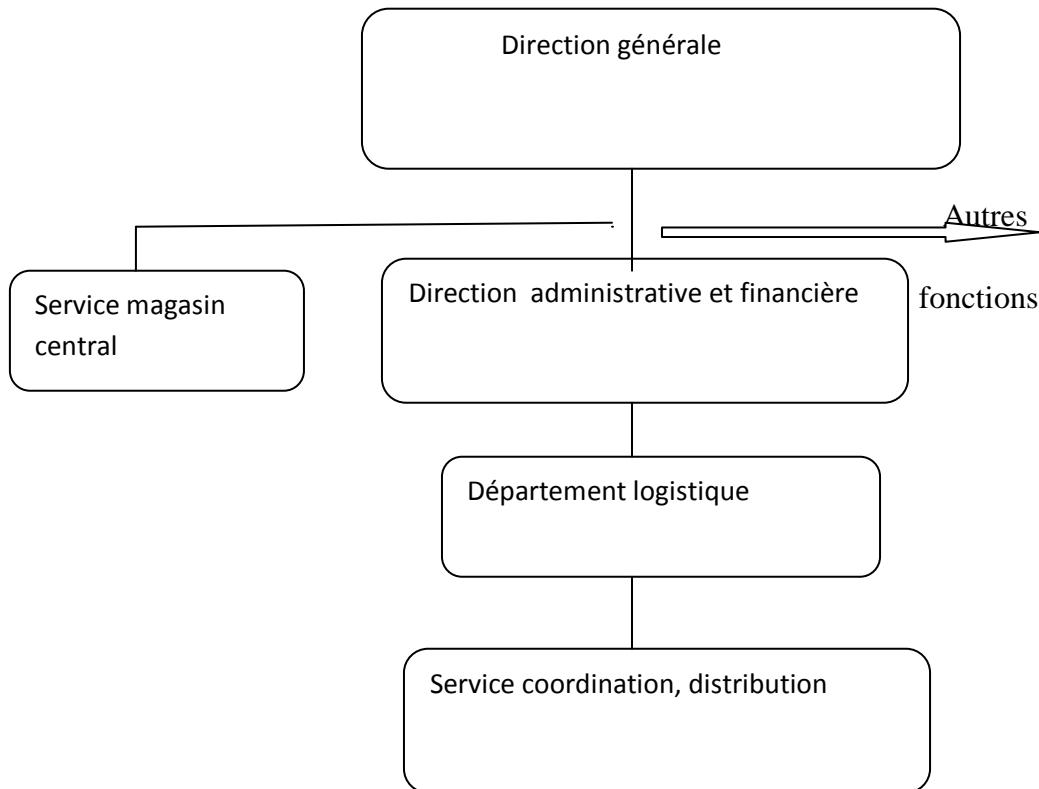
En raison de la transversalité de la logistique, sa détermination en tant que fonction dans l'organisation de l'entreprise pose problème³⁰. La divergence observée dans le positionnement de la fonction logistique au sein des entreprises est liée, en outre, à la perception de la logistique comme concept. Ceci, apparaît entre autres par la définition de ses missions dans chaque entreprise.

Globalement, la fonction logistique est répandue dans les entreprises comme département, direction ou division. Chacun de ces niveaux témoigne de l'évolution adoptée du concept logistique.

3.1.1. La logistique comme département :

La fonction logistique organisée comme département présente des missions qui ont rapport le plus souvent à la distribution et le stockage. Hiérarchiquement le département est soit rattaché à la direction commerciale, ou à la direction administrative et financière.

³⁰ Pimor (Y), *Logistique : technique et mise en œuvre*, Paris, Dunod, 1998,s.p.

Figure I.5 : la fonction logistique comme département

Source : Colin J, Mathé H et Tixier D, *la logistique d'entreprise*, Paris : Dunod, 1998, p195

Le service coordination et de distribution se charge essentiellement :

- Du traitement et de la gestion des commandes ainsi que du suivi de la facturation.
- De la prévision de la demande.
- De la détermination et de suggestion d'une quantité économique d'approvisionnement en produits finis.
- Du choix de l'emballage et du conditionnement.
- De la programmation des transports.
- Du choix des transporteurs.
- De la gestion des véhicules.
- De l'établissement du tableau de bord du département et du suivi des performances logistiques.
- De l'établissement du plan d'investissement et du budget pour le département.

Le service : magasin centrale s'occupe de la gestion des entrepôts. Ses missions se résument par :

Chapitre I : Généralités sur la logistique

- La définition et programmation des procédures de réception, de rangement et d'expédition de la marchandise.
- Le contrôle et inventaire des stocks.
- L'animation du personnel.
- L'étude des moyens techniques nécessaire.
- La vérification du respect des règles de sécurité et d'hygiène.
- L'entretien des investissements matériels.

3.1.2. La logistique comme direction

La fonction logistique en tant que direction répond au besoin de coordination entre la distribution, la production et l'approvisionnement. Une direction logistique, telle a été observé chez les entreprise peut intégrer une partie ou l'ensemble des activités suivantes ³¹ :

- La prévision des ventes ;
- la planification et l'ordonnancement de la production ;
- La distribution et l'entreposage ;
- Le traitement des commandes ;
- Les achats ;
- La gestion des magasins et des flux pour la production ;
- L'étude et le développement des systèmes logistiques.

Chaque entreprise regroupe un nombre d'activités qui lui convient en sachant bien qu'une direction logistique est mieux adaptée à la nécessité de pilotage des flux. D'ailleurs ce positionnement de la fonction logistique est le plus soutenu par les spécialistes de la logistique aux Etats Unies et en Europe. Une étude menée en 1997 par la CEN (comité Européen de la Normalisation) a débouché sur la normalisation de la fonction directeur logistique.³²

3.1.3 La logistique comme division

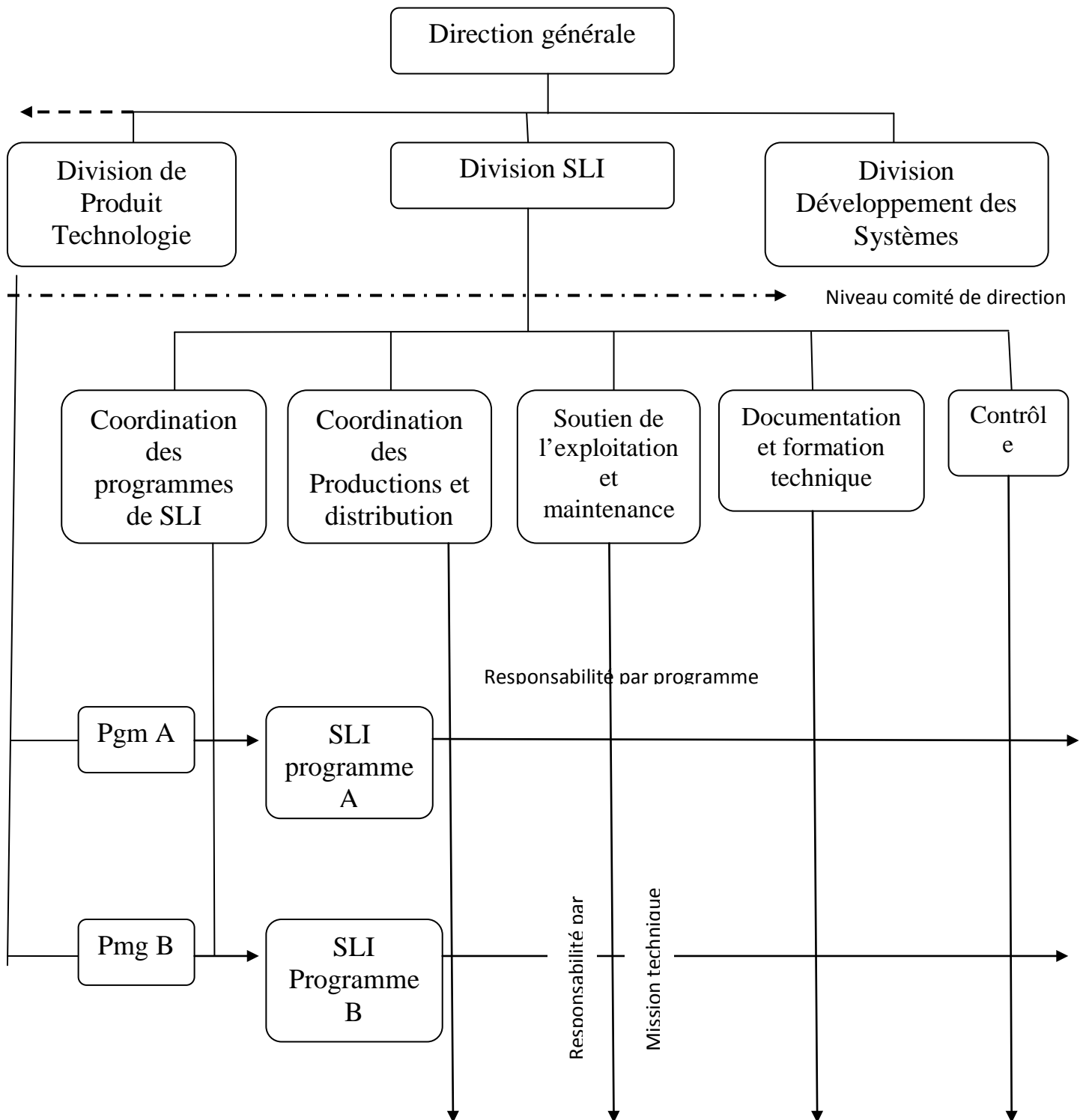
La logistique comme division concerne le SLI (Soutien Logistique intégré)³³, selon une structure matricielle de l'entreprise.

³¹ : Colin J, Mathé H et Tixier D, *la logistique d'entreprise*, Paris : Dunod, 1998, s.p.

³² : Pimor (Y), *Logistique : technique et mise en œuvre*, Paris, Dunod, 1998,s.p.

³³ SLI Soutien Logistique Intégré : c'est un ensemble de techniques permettant de définir, au cour de la conception d'un système, dès l'identification du besoin de l'utilisateur , le système de soutien qui sera associé au

Figure I.6 : La logistique comme division



Source : Colin J, Mathé H et Tixier D, *la logistique d'entreprise*, Paris , Dunod, 1998, p202.

système principal ; le soutien logistique intégré vise influencer la définition du système principal pour obtenir une meilleure disponibilité opérationnelle avec la maîtrise du coût global de possession.

Ainsi, dans une telle organisation, un responsable SLI est désigné pour chaque projet. Celui-ci est, à la fois, sous l'autorité du chef de projet et du directeur de la division SLI.

Un responsable SLI travaille avec des cellules qui lui sont hiérarchiquement rattachées. Chaque cellule possède une fonction logistique particulière dans le développement du programme assigné.

Une cellule logistique comprend un individu qui a deux rattachement : le premier est fonctionnel à la cellule, et l'autre hiérarchique au directeur de la division SLI, et ce afin d'établir, dans le cadre de la spécialité de la cellule, une coordination entre les différents programmes en cours de développement.

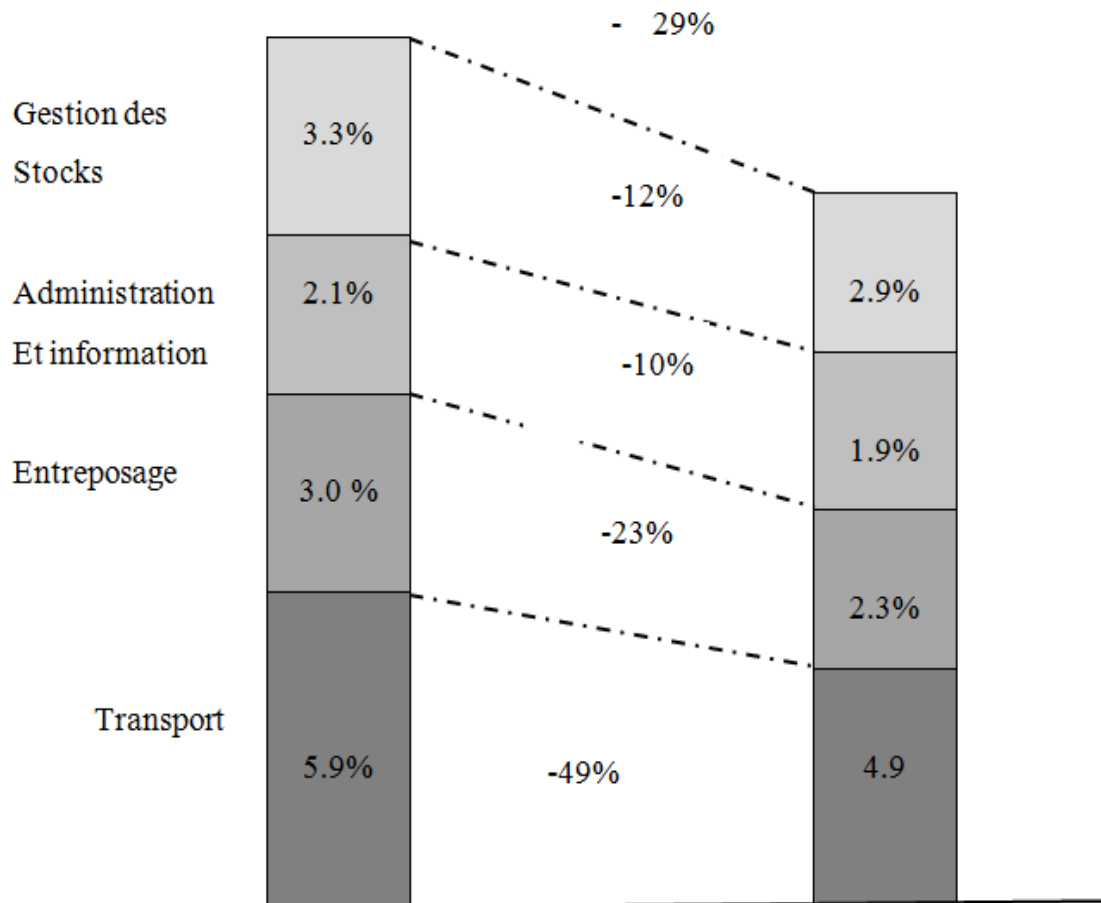
3.2 Les politiques logistiques :

L'importance de la logistique dans la stratégie de l'entreprise a été reconnue par Porter d'après son étude portée sur l'avantage concurrentiel des entreprises. En schématisant la chaîne de valeur typique des entreprises, Porter présente la logistique comme un élément de cette chaîne pouvant conduire à un avantage compétitif.

L'adoption d'un plan de stratégie logistique réduisant considérablement les coûts de transport, des stocks, de la distribution et de la production par l'optimisation des ressources, joue un rôle important dans la compétitivité de l'entreprise³⁴, ceci a été confirmé par une étude en Europe, et ayant pour sujet les performances logistiques réalisées en terme de coût.

Cette étude révèle qu'il est possible de réduire les coûts logistiques de façon importante. En ce sens, les entreprises s'engageant dans cette voie auront sans doute, un avantage concurrentiel par rapport à leur concurrentes.

³⁴ Samii A.K, *stratégie logistique : supply chain management*, Paris, Dunod, Edition3, 2004, s.p.

Figure I.7: Réduction des coûts logistiques en Europe, en pourcentage des ventes

Source : Colin J, Mathé H et Tixier D, *la logistique d'entreprise*, Paris, Dunod, 1998, p61.

Colin, Mathe et Tixier , ont élaboré une typologie intéressante sur les politiques logistiques, en positionnant chaque type particulier entre trois axes stratégiques majeurs. Ces axes représentent des objectifs exprimés par :

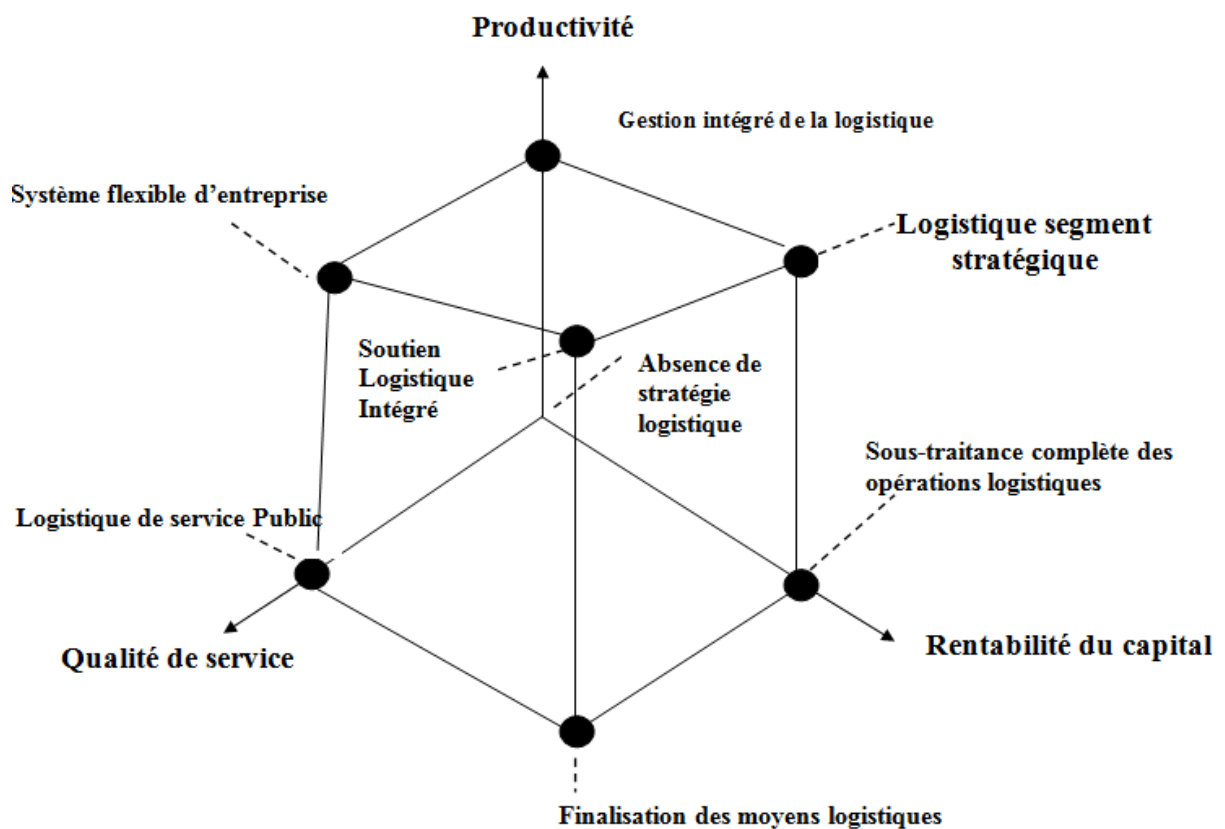
- La productivité : est obtenue par la réduction du coût de revient en fonction de l'abaissement :
 - Des coûts de distribution.
 - Des coûts de production.
 - Des coûts d'approvisionnement.
 - Des coûts des services après ventes.

Chapitre I : Généralités sur la logistique

- La qualité de service : est traduite par la régularité, la fiabilité, la rapidité de l'offre et la satisfaction d'une demande diversifiée.
- La rentabilité du capital : elle concerne la rentabilité des investissements et l'optimisation des immobilisations en stock.

Selon une échelle de mesure allant d'une orientation forte à une orientation faible vers ces objectifs, les auteurs ont obtenu, huit catégories de politiques logistiques.

Figure I.8 : typologie des options majeures de politique logistique



Source : Colin J, Mathé H et Tixier D, *la logistique d'entreprise*, Paris, Dunod, 1998, p139.

3.2.1 Gestion intégrée du système logistique

Concentrée sur la productivité, cette stratégie s'appuie sur l'automatisation des processus logistiques, grâce à la planification et la haute coordination. En ce sens, cette stratégie emploie un système intégré comprenant :

- La prévision de la demande.
- L'ordonnancement de la distribution de l'approvisionnement de la production.
- La programmation des achats, et de la sous-traitance.

Les exécutions pratiques d'une telle stratégie, se traduisent par l'adoption d'un système MRP : Management Ressource Planning, pour la planification de l'approvisionnement en fonction de la production. Le MRP peut être relié à un DRP : Distribution Ressource Planning, qui est un système de planification de la distribution. Sur le plan informatique, une solution peut être portée sur un ERP : Entreprise Ressource Planning, un progiciel conçu pour une gestion intégrée et qui peut comprendre plusieurs modules prenant en charge les activités citées précédemment.

3.2.2 Système flexible d'entreprise

Cette stratégie qui combine la productivité et la qualité de service pour mieux répondre aux exigences diversifiées de la demande, est une démarche assez difficile. Car ce sont deux objectifs ayant une relation inverse en termes de coût. En effet, la diversification implique une élévation du coût, contrairement à la productivité obtenue par la standardisation. Dans ce contexte, l'entreprise doit relever le défi par une certaine souplesse provenant, essentiellement, de son système productif. Elle pourrait obtenir cette souplesse par :³⁵

- Le recours à l'organisation en ateliers flexibles (FMS : Flexible Manufacturing System) : ceci repose sur un aménagement approprié des machines CNC : Computer Numerical Control. Ces machines sont contrôlées par un ordinateur qui permet de procéder, par l'automatisation, à un changement d'outil très rapide et de réduire les temps de réglages. Ces machines pourraient être soutenues par un système de manutention automatisé, le tout géré par un ordinateur centralisé pour plus d'efficacité et de flexibilité.

³⁵ Pimor Y : Logistique : technique et mise en œuvre, Paris, Dunod, 1998,sp.

Chapitre I : Généralités sur la logistique

- Le recours à l'organisation en cellules de fabrication : cette organisation est, principalement, réalisée par l'usage de la technologie de groupe, qui permet de tirer profit de certains avantages de la production en ligne (flow shop)

- La conception de composants standardisés, qui pourraient être combinés de différentes façons pour obtenir des offres diversifiées.

Par ailleurs, il est possible d'obtenir une flexibilité par l'établissement d'une distribution qui joue sur la constitution de stocks provisoires plus près des localités, et de stocks d'anticipation des demandes conjecturelles, et ce , par l'intermédiaire de prestataires diversifiés, avec lesquels la fluidité de la communication doit être favorisée.

3.2.3 Le soutien logistique intégré

Le SLI, ou soutien logistique intégré, apporte la meilleure compétitivité pour l'entreprise comme le démontre la Figure I. 8. le SLI est apparu dans les années 60, dans la fabrication de matériels militaires. Il ne concerne, de ce fait, que les biens d'équipements complexes et avec lesquels il faut tenir compte, non seulement de leur cout d'acquisition, mais aussi de leur coût de cycle de vie En effet , dans un bien d'équipement, le cout d'acquisition n'est qu'une partie de son coût global, qui introduit en plus , les coûts liés à son exploitation, à son entretien et à son arrêt .³⁶

Figure I.9 : le coût global

Coût globale = coût d'acquisition + coût d'utilisation + coût de maintenance +
coût de mise hors service

Source : Pimor Y : Logistique : technique et mise en œuvre, Paris, Dunod, 1998, p221.

³⁶ Colin J, Mathé H et Tixier D, *la logistique d'entreprise*, Paris, Dunod, 1998, sp.

Chapitre I : Généralités sur la logistique

Le SLI suppose le summum de l'intégration des processus logistiques, au sein d'une entreprise. Ainsi, une entreprise adoptant une stratégie SLI doit tenir compte des coûts du produit dès la phase de sa conception par :

- La définition des caractéristiques du produit selon :
 - Les conditions de son utilisation.
 - Le temps moyen de fonctionnement.
 - L'organisation de la maintenance, et du temps moyen de réparation.
- La détermination de la formation nécessaire au personnel.
- La détermination de toutes les documentations techniques nécessaires et liées à l'utilisation du produit et sa maintenance.
- La planification de l'approvisionnement, du transport et des stocks des pièces de rechange.
- La planification du retrait du produit ou de son remplacement.

Cette liste n'est pas exhaustive, elle présente uniquement certains éléments essentiels. Le coût global décidé est obtenu par une analyse de simulation selon un modèle établi, comportant des coûts cumulés.

3.2.4 Logistique comme segment stratégique

Cette politique concerne les entreprises qui se concentrent sur la performance de leurs moyens logistiques afin de les rentabiliser. Les entreprises parviennent à cette rentabilisation logistique « soit par la diversification, ou par la politique d'alliance, permettant d'accroître la part du marché d'emploi, des moyens disponibles »³⁷.

En outre, l'effort apporté dans cette politique permet à l'entreprise d'acquérir de l'expérience et ainsi de réaliser une certaine productivité.

3.2.5 Sous-traitance complète des opérations logistiques

Dans cette politique les entreprises se confinent sur leur activité principale, et concèdent les missions logistiques à des prestataires spécialisés. La sous-traitance logistique est

³⁷ Colin J, Mathé H et Tixier D, *la logistique d'entreprise*, Paris, Dunod, 1998, p142

Chapitre I : Généralités sur la logistique

généralement recourue par les entreprises, après avoir remis en cause leur système logistique en terme de qualité de service, ou suite à une comparaison entre le coût interne de ce système, et le prix du service logistique externe.

Une sous-traitance complète suppose la possession d'un stock minimal de la part de l'entreprise qui sous-traite. Ceci est réalisable par la prise en charge d'une, ou de plusieurs entreprises prestataires :

- De la logistique amont c'est-à-dire de l'approvisionnement des matières premières ;
- Du transport interne, ou plus exactement de la manutention et de la circulation des flux physiques dans le système de production ;
- De la logistique aval celle-ci concerne le traitement des commandes, la facturation, l'entreposage, la gestion des stocks et la livraison des produits finis.

Une politique logistique basée sur la sous-traitance, exige une efficacité de communication entre l'entreprise et ses prestataires, ainsi que les règles strictes qui assureraient le bon fonctionnement des opérations.

La politique de sous-traitance complète des opérations logistiques présente l'avantage, de réaliser des investissements logistiques limités, mais qui, par contre instaure selon Colin, une certaine dépendance vis-à-vis des entreprises prestataires.

3.2.6 Filialisation des moyens logistiques

La filialisation des moyens logistiques forme une politique logistique où l'entreprise cherche une offre de qualité de service élevée, sans pour autant, sentir le poids financier des investissements alloués à cette fin. En ce sens l'entreprise tente de gérer ses moyens logistiques, de façon rationnelle, par l'édification d'une filiale logistique.

La filiale logistique permettrait à l'entreprise mère de maîtriser pertinemment les coûts logistiques pour un niveau donné de qualité de service, notamment, en mettant la filiale en compétition avec les entreprises prestataires externes.

L'entreprise mère pourrait envisager de rentabiliser ses moyens logistiques en proposant les services de la filiale à des clients externes. Dans ce dernier cas, l'entreprise mère marquerait son entrée dans un nouveau créneau, dans lequel elle cherchera à développer sa filiale.

3.2.7 Logistique du service public

Il ne s'agit pas des entreprises du service public proprement dites, mais des entreprises qui adoptent une politique logistique semblable. Cette politique, dans laquelle on se soucie peu des coûts logistiques engendrés, pourrait être employée pour des « raisons de situation de marché, ou plus simplement de vocation »³⁸.

³⁸ Colin J, Mathé H et Tixier D, *la logistique d'entreprise*, Paris, Dunod, 1998, p146

Conclusion :

A travers ce présent chapitre nous avons évoqué le domaine de la logistique d'une manière générale, en présentant plusieurs de ces définitions et ces origines et nous avons démontré la logistique comme facteur essentiel de la réduction des coûts et qui représente une source d'avantage concurrentiel par la mise en œuvre d'un meilleur service à la clientèle, la logistique est considérée aussi d comme un des axes de déclinaison prioritaire de la stratégie des entreprises.

Car avec le développement accéléré des moyens matériels et des systèmes de l'information et de communication, la fonction logistique doit être prise en compte dans tout ses aspects afin de permettre aux responsables de mieux cerner les dysfonctionnement de production, de distribution et de commercialisation, et pour arriver à satisfaire un marché de plus en plus large et exigeant.

Nous nous proposons dans le prochain chapitre de poursuivre l'élargissement de cette fonction en terme de rationalisation des opérations d'achats.

**Chapitre II. *Le lien de
fonction logistique et les
opérations achat***

Introduction

De nos jours la fonction achats a acquis une place décisive au sein de l'entreprise, cette fonction agit en véritable fournisseur des différents demandeurs de l'entreprise avec la même obligation de résultat qu'un fournisseur externe. Elle doit anticiper les besoins et les faire évoluer en fonction des informations disponibles. Elle doit également négocier en trouvant le prix le plus bas pour le niveau de qualité requis. Cette fonction est l'objet de notre étude.

Les opérations effectuées par la fonction achats sont situées en amont de la fonction approvisionnement c'est pour cela qu'il est important d'évoquer en premier lieu la fonction approvisionnement et le processus approvisionnement pour bien comprendre le processus achats.

Ce chapitre est composé de trois sections :

- La première : présente les Généralités sur l'approvisionnement
- La deuxième : s'agit du processus d'approvisionnement et de La relation entre l'approvisionnement et la logistique
- La troisième : les fondements de la fonction achats et ses opérations.

La fonction achats a pour but de cerner les besoins des prescripteurs internes et ensuite gérer la relation avec les fournisseurs et anticiper les éventuels risques en étant en accord avec la politique et la stratégie achat.

Section1. Généralité sur l’approvisionnement

Pour assurer sa pérennité, toute entreprise se dote de quelques fonctions. Certaines sont destinées à définir une politique générale et se consacrent au pilotage de l’organisation. D’autres sont confiées à la fabrication et à la mise en disposition des produits auprès des consommateurs (service commerciale, production, logistique).

La fonction d’approvisionnement enfin va devoir acquérir l’ensemble des éléments nécessaires à l’exploitation, cette fonction permettra une utilisation efficace des ressources et des capacités de la chaîne d’approvisionnement.

Il relève donc au responsable des approvisionnements de gérer cette fonction à l’intérieur d’une structure définie afin de subvenir aux besoins de l’entreprise au bon moment et en quantité, qualité voulu et aux moindres coûts. Dans cette section nous allons d’abord définir la fonction approvisionnement ensuite nous évoquerons la gestion des stocks et ses enjeux dans sa globalité ainsi que les objectifs et mission de la fonction approvisionnement et nous allons mettre en évidence son organisation dans l’entreprise et les indicateurs sur lesquelles elle repose pour bien structurer le processus.

1.1. Définition de la fonction approvisionnement

Le terme « approvisionnement » signifie l’action de rendre opérationnel, par la détermination des besoins, le flux des stocks et des activités connexes à l’intérieur et à l’extérieur de l’entreprise. Cette action favorise la diminution des coûts en utilisant certains modes de contrôle économique, et ce, dans l’objectif de rendre accessible le produit selon les conditions des différents marchés qualifiés de commercial, domestique, institutionnel et industriel¹

Une source britannique définit l’approvisionnement comme étant : « *la branche de la direction générale qui s’occupe de la politique, de la direction, du contrôle, de la procédure, de la planification et de l’administration de tout ce qui est nécessaire à*

¹ <https://www.doc-etudiant.fr/Gestion/Contrôle-de-gestion/Memoire-La-fonction-approvisionnement-la-distribution-et-lapprovisionnement-internationale-113309.html> (consulté le 19/04/2017 à 02:55).

l'entreprise, soit les stocks, les composantes, le matériel neuf, les outillages, les pièces et les services »²

« *L'approvisionnement désigne la fonction qui consiste à alimenter les sites de production industriel, la fonction approvisionnement recouvre donc Le calcul de la quantité à commander et de la date à laquelle cette quantité doit être livrée, le passage des commandes ,le suivi des livraisons et la gestion des stocks »³.*

La plupart des entreprises s'adressent à des agents extérieurs pour s'approvisionner en matières premières, matières consommables, produits et services divers nécessaires au bon déroulement de l'entreprise. La fonction d'approvisionnement comprend toutes les opérations permettant de mettre à disposition les produits et services que l'entreprise doit se procurer à l'extérieur, les opérations permettant aussi d'assurer la bonne réception et paiement de la demande ainsi que la délivrance de cette demande aux services utilisateurs, avec un prix, qualité et délais de livraison satisfaisants. Nous constatons donc que la fonction approvisionnement prend en charge les opérations depuis la naissance des besoins jusqu'à leur utilisation par les services demandeurs et que les deux principales activités de cette fonction sont

- 1- L'achat qui est le premier acte du processus d'approvisionnement,
- 2- Le deuxième acte est la gestion des stocks,

1.1.1. La fonction achats : nous allons revenir à cette fonction achat dans la troisième section avec plus de détails.

1.1.2. La gestion des stocks

Il est primordial pour une entreprise, de gérer correctement et de réguler le volume des stocks de matières premières ou de produits semi finis afin de minimiser les coûts.

² CAMPTON (H.K) : *la gestion des stocks et des approvisionnements*, Paris, Marabout Service, 1974, P.11.

³ PERSON, (Hélène), OP. Cit, P, 24

1.1.2.1 Définition de stock⁴

Le stock représente de manière habituelle, l'ensemble des biens qui interviennent dans le cycle d'exploitation de l'entreprise soit pour être vendu en l'état, (au terme d'un processus de production à venir, ou en cours), soit pour être consommé au premier usage.

Ces biens peuvent être sous forme de: matières premières, marchandises, fournitures, produits semi-ouvrés, produits finis, produits en cours, emballages, etc.,

De nombreuses raisons imposent aux entreprises de constituer des stocks plutôt que d'essayer de disposer simplement de la quantité nécessaire de chaque composant à chaque instant parmi ses raisons on distingue des raisons d'ordre technique, économique, financière, de sécurité, des raisons d'anticipations et des raisons de régulation

A. Des raisons d'ordre technique :

Lorsque les flux de production et d'utilisation présentent des profils différents sinon dans le cas où le stockage est indispensable pour la production en question, comme par exemple le stockage du bois, l'affinage du fromage ou le vieillissement du vin...

B. Des raisons économiques :

Accepter de stocker permet de profiter des remises accordées pour achat de grandes quantités. Cette fonction peut être imposée par les conditions de livraison des fournisseurs.

C. Des raisons financières :

Si l'entreprise intervient sur des marchés amont ou aval aux cours fluctuant,

D. Des raisons de sécurité :

Chaque fois que l'incertitude caractérise la demande et les conditions d'approvisionnement

E. Des raisons d'anticipations, spéculations :

Le stockage permet d'anticiper des hausses de prix des matières ou des produits achetés ou vendus.

F. Des raisons de régulation :

Les stocks régulent les irrégularités d'approvisionnements et/ou de la production, réduisent les risques de ruptures en fabrication ou en expédition et maintiennent ainsi la qualité de service au client.

⁴<file:///C:/Users/User/Desktop/mes%20travaux%20sur%20le%20chapitre%202/gestion%20des%20stock%20intra.pdf> (consulté le 19/04/2017 à 22h27).

Il en découle qu'une bonne gestion de stock est indispensable afin d'éviter l'excédent de stock qui grève la rentabilité de la société, ou le cas inverse, qui est encore pire, à savoir une rupture de stocks qui affecte le fonctionnement, l'image et la notoriété de l'entreprise.

1.1.2.2. Définition de la gestion des stocks

« La gestion des stocks consiste à trouver et obtenir à tout moment un niveau de stock suffisant pour répondre à la demande »⁵.

« Gérer un stock c'est faire en sorte qu'il soit constamment apte à répondre aux demande des clients et des utilisateurs des articles stockés. Bien gérer un stock doit satisfaire les conditions économiques de cette exigence »⁶.

De ces définitions, nous avons déduit que la gestion des stocks est l'ensemble des techniques qui permettent de suivre les mouvements des stocks afin de déterminer les besoins de l'entreprise (les quantités à acheter) et les délais de réapprovisionnement.

Gérer les stocks consiste donc à réguler leur volume dans le but de minimiser les coûts liés au stockage et éviter la rupture des stocks et le sur-stockage.

1.1.2.3. Les enjeux de gestion des stocks

La gestion des stocks est devenue au fil des années, le nerf de guerre qui assure compétitivité à l'entreprise. On parle alors de la recherche d'un équilibre qui permettra à l'entreprise d'assurer toutes ses commandes en limitant les coûts de stockage. Nous allons présenter ci-dessous les enjeux d'une gestion des stocks⁷

⁵ BENICHO (Jacques) : *système d'approvisionnement et gestion des stocks*, les éditions d'organisation Universitaire, paris 1991, p 23.

⁶ ZERMATI, (Pierre), Op. Cit. P.7.

⁷ <http://www.petite-entreprise.net/P-3672-136-G1-les-enjeux-de-la-gestion-des-stocks.html> (consulté le 21/04/2017 à 23h22).

A. La notion de sur-stockage

Placer un stock très important en entrepôt permet d'éviter les ruptures de stock qu'il s'agissent de produits finis pour la vente ou de matières premières et produits semi-finis pour la fabrication. Toutefois, un stock trop important provoque :

- Des charges très importantes dont les charges fixes comme celle de la location des locaux, ou des véhicules de manutention. Il ya aussi les charges variables comme celle du personnel ou les frais d'entretien.
- La réduction des facilités de trésorerie : chaque article stocké est valorisé et se retrouve en actif. Ce sont des immobilisations de capitaux qui réduisent votre capacité de liquidité immédiate.

B. Un stock trop faible

A l'inverse, un chef d'entreprise peut décider de ne pas ou très peu stocker. On peut parler de flux tendus ou de « stock zéro ».Mais dans ce cas, il faudrait une vraie stratégie de gestion du stock, c'est donc très risqué pour les raisons suivantes :

- Un risque de rupture de stock important : il ne faut pas minimiser les conséquences d'une rupture de stock. Il se pourrait de perdre des commandes et même des clients qui se retrouvent chez le concurrent.
 - Un système de production entier mal organisé.
 - Un stock trop faible a des répercussions sur toute la chaine de production
- La gestion de stock permet donc, grâce à une maîtrise des stocks, d'assurer le lissage de la production. C'est un véritable avantage notamment pour les activités saisonnières. Il sera aussi possible de réduire les coûts liés aux matières premières dont les prix varient durant l'année.

1.2. Missions et objectifs de la fonction d'approvisionnement

1.2.1. Missions de la fonction d'approvisionnement

La fonction approvisionnement a pour mission d'acquérir à l'entreprise ,au niveau de qualité voulu ,en quantité souhaitée ,au coût le plus bas et dans les meilleures conditions de services et de sécurité d'approvisionnement ; les matières premières ; les fournitures et tout autres biens et services dont l'entreprise a besoin pour ses activités; donc nous constatons

Chapitre II. Le lien de la fonction logistique et les opérations achats

d'une part elle a une mission achat quand il s'agit d'entretenir des relations avec des fournisseurs pour procurer les biens et les services dont l'entreprise a besoin, et d'une autre part elle a une mission logistique lorsque il s'agit d'organiser le flux et le stockage de ses biens achetés avec un maximum de sécurité et un minimum de coûts.

Nous allons présenter une meilleure illustration des ses mission : achat ; logistique dans les tableaux ci-dessous.

Tableau II.1. La mission achat de la fonction approvisionnement

| Politique d'achat | Etude de marché Amont | Choix des fournisseurs | Suivi des fournisseurs |
|---|---|--|--|
| * Intégration * Internalisation * Partenariat | *Marketing achats *Etude de produits *Analyse des coûts | * Appel d'offres * Négociation * Sélection * Contrats *Assurance-qualité | * Commandes *Indications de délai * Indication de qualité * Audits |

Source : <http://www.oeconomia.net/private/cours/fonctionachatslogistique.pdf> (consulté le 22/04/2017 à 21h40).

Tableau II.2. La mission logistique de la fonction approvisionnement

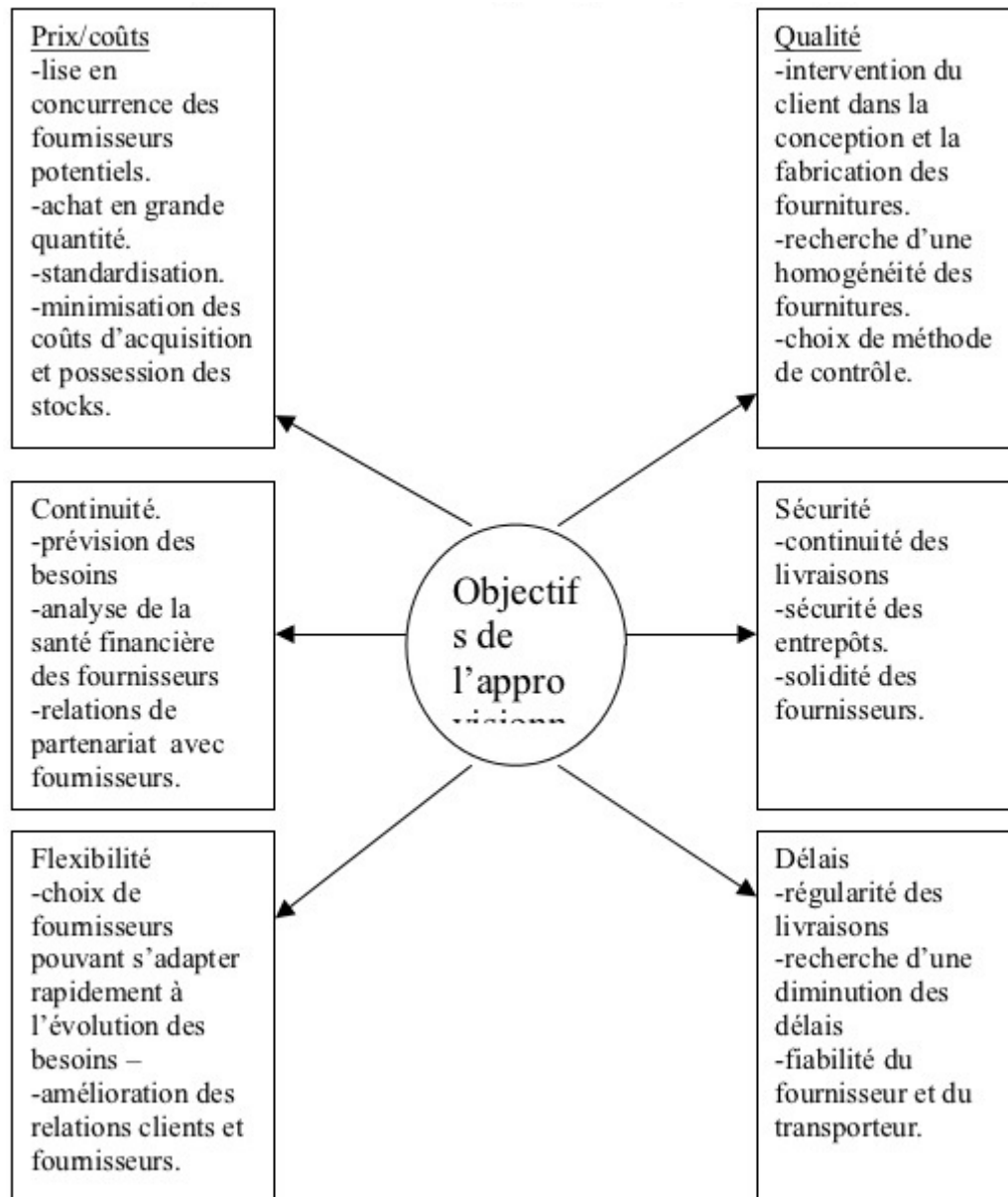
| Prévisions | Expression des besoins | Commandes | Réception |
|--|---|--|--|
| * Plans directeurs à moyen terme * Budgets | * Calcul des coûts *Gestion des stocks | * Groupage *Sui vi des commandes * Transports | * Contrôles * Entreposage * Facturations |

Source : <http://www.oeconomia.net/private/cours/fonctionachatslogistique.pdf> (consulté le 22/04/2017 à 21h48).

1.2.2. Les objectifs de la fonction approvisionnement

Pour accroître l'efficacité de l'approvisionnement il s'agit d'analyser des contraintes qui constituent autant d'objectifs pour la politique d'approvisionnement. La figure ci-dessous met en évidence les objectifs de la politique d'approvisionnement.

Figure II.1. les objectifs de la politique approvisionnement



Source : l'entreprise et son environnement⁸

⁸ <https://3.bp.blogspot.com/-hJ7JVIC0k4s/Vf2h4e5JSsI/AAAAAAAAABgY/XvMT-dqdqIQ/s1600/lentreprise-et-son-environnement-44-728.jpg>
(Consulté le 25/04/2017 à 18h00).

1.3. Organisation des services d'approvisionnement :

Le service approvisionnement n'est pas une fonction isolée des autres fonctions de l'entreprise. Ce service doit respecter les plans stratégiques et les buts de l'entreprise.

Organiser: c'est répartir l'ensemble en parties et définir les tâches de chaque partie ainsi que les relations qui existent entre elles.

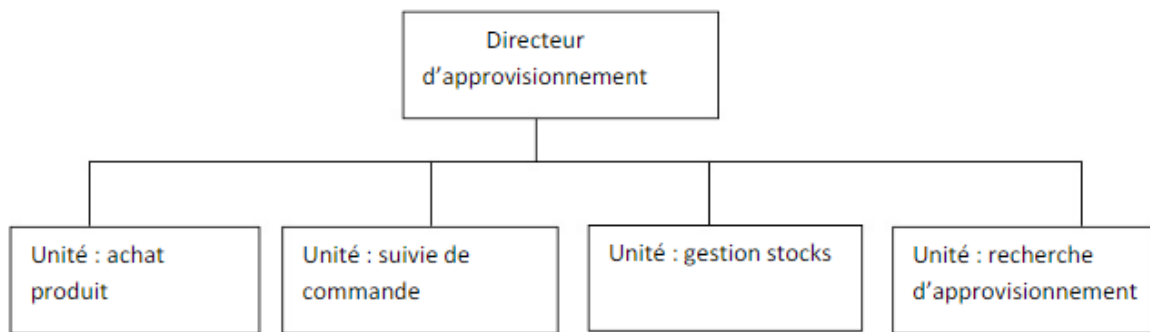
L'organisation de services approvisionnement dépend de la taille et de l'activité de l'entreprise des préférences de dirigeants, et les objectifs de l'entreprise.⁹

1.3.1. L'entreprise industrielle:

1.3.1.1. Entreprise exploitant une seule usine :

Dans les entreprises de petites tailles, les services approvisionnement est généralement confiés à une seule personne chargée d'accomplir elle-même toutes les tâches. Dans les entreprises de grande taille chacune des tâches est confié à un responsable. On peut trouver une unité responsable des achats de tout les produits, une unité responsable des suivie de commande passé, une unité chargée de la recherche en approvisionnement.

Figure II.2. Organigramme de la fonction d'approvisionnement d'une entreprise industrielle exploitant une seule usine.



Source : <https://fr.scribd.com/doc/52595768/GEST-Chapitre-1-Fonction-d-Approvisionnement> (consulté le 25/04/2017 à 22h30).

⁹ <https://fr.scribd.com/doc/52595768/GEST-Chapitre-1-Fonction-d-Approvisionnement> (consulté le 25/04/2017 à 22h17).

1.3.1.2. L'entreprise exploitant plusieurs usines:

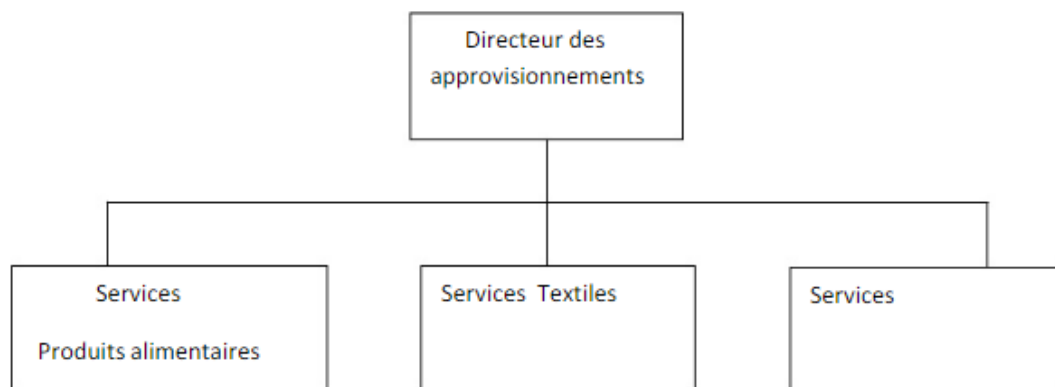
Quand l'entreprise exerce une diversifié ou chaque type de produit est fabriqué dans une usine l'organisation de la fonction approvisionnement est généralement décentralisé, chaque directeur d'usine s'occupe lui-même des achats de son unité et des stockages des articles achetés, ce qui conduit à l'existence de plusieurs services d'approvisionnement.

1.3.2. L'entreprise commerciale :

Dans les entreprises commerciales le service achat est souvent très développé et les produits commercialisés sont nombreux. La structure la plus courante est la structure par n produit.

L'organigramme de la fonction approvisionnement peut être présenté comme suit :

Figure II.3. organigramme de la fonction approvisionnement d'une entreprise commerciale.



Source : <https://fr.scribd.com/doc/52595768/GEST-Chapitre-1-Fonction-d-Approvisionnement> (consulté le 25/04/2017 à 22h37).

1.4 Les indicateurs de la fonction approvisionnement

Pour le bon déroulement du processus d'approvisionnement, il est essentiel d'utiliser un certain nombre d'indicateurs conçus pour structuré le processus du point de vue de délais et des coûts et de mesurer les performances de chaque étape.

Les indicateurs sont comme suit ¹⁰:

1.4.1. Le délai d'approvisionnement

Le délai d'approvisionnement est celui utilisé pour contrôler le stock. Il s'agit de la somme du délai de livraison (le temps que le fournisseur met à livrer une commande après l'avoir reçue) et du délai de commande (le laps de temps écoulé avant qu'il soit à nouveau opportun de passer une commande).

1.4.1.1. Le délai de livraison :

C'est le temps qui s'écoule entre la réception de la commande par un client et la livraison effective afférente. Le délai de livraison constitue une variable d'appréciation de la qualité d'un service.

1.4.1.2. Le délai de commande :

Le délai de commande prend en compte :

- Le délai administratif de passation de la commande, soit le temps passé par le gestionnaire pour passer la commande auprès du fournisseur.
- Le délai administratif de traitement de la commande, soit le temps passé par le fournisseur pour enregistrer la commande.
- Le délai fournisseur, soit le temps que mettra le fournisseur pour livrer la commande une fois celle-ci enregistrée.
- Le délai de réception de la commande, soit le temps passé pour contrôler, réceptionner et traiter administrativement la commande.

¹⁰ BELKACEM (Ch) : analyse de la chaîne logistique d'approvisionnement étude de cas Nestlé Algérie, mémoire de master en science commerciale, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, ALGER, 2015, p78_70.

1.4.2. Les coûts d'approvisionnements:

On distingue quatre coûts majeurs en relation avec l'approvisionnement: le coût d'achat, le coût de gestion composé du coût de passation de commande et du coût de possession de stock, le coût total d'approvisionnement et le coût de rupture.

1.4.2.1. Le coût d'achat (coût d'acquisition) :

Le coût d'acquisition ne représente pas uniquement le prix directement payé pour objet, il inclut le prix de départ du fournisseur, le coût du transport, le coût de l'emballage, les frais de douane, le taux de change des devises, les frais de financement et d'autres frais inhérents à l'acquisition de l'objet.

1.4.2.2. Le coût de possession des stocks: Il est constitué de l'ensemble des frais se rapportant à la détention des stocks : primes d'assurances, location ou amortissement du local servant de magasin ou d'entrepôt, frais de garde, de chauffage, de nettoyage, de manutention, et de pertes dues à l'immobilisation des capitaux dans les stocks qui pourraient être placés ailleurs.

1.4.2.3. Le Coût de passation de commande: Le coût de passation de commande correspond aux coûts administratifs de déclenchement des approvisionnements. Les charges qui interviennent dans la procédure de passation de commande (la passation de commande fait partie du processus d'approvisionnement que nous allons détailler dans la sous-section suivante) y sont intégralement affectées ; On distingue essentiellement: Fournitures administratives, Frais de télécommunication, Salaires et charges de personnel, Dotation aux amortissements ou loyer des immobilisations corporelles, Assurances, Energie (électricité...), entretien et réparation des locaux et matériels.

1.4.2.4. Le coût total d'approvisionnement : Il correspond au coût d'achat majoré du coût de possession du stock et de passation des commandes.

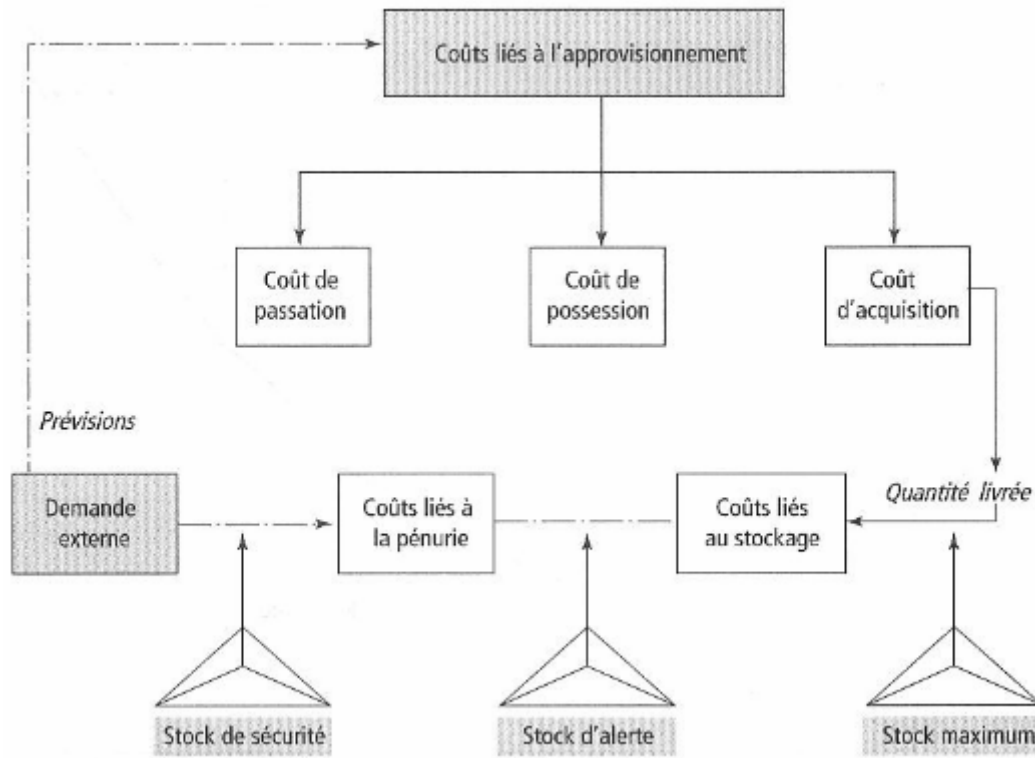
Le coût de rupture (ou coût de pénurie) : C'est certainement le coût le plus difficile à évaluer dans la mesure où la rupture de stock peut avoir deux conséquences :

- Soit la vente non réalisée est reportée à la période suivante.

- soit la vente non réalisée est définitivement perdue.

La figure suivante illustre les différents coûts liés à l'approvisionnement:

Figure II.4. Les coûts liés à l'approvisionnement



Source : Les coûts directs et indirects liés à la gestion des stocks¹¹

1.4.3. Le Taux de service fournisseur:

Le taux de service fournisseur est le pourcentage de produits livrés à temps dans les références et quantités requises, par rapport à la demande exprimé.

¹¹ <http://www.memoireonline.com/12/13/8302/m-La-prevision-et-un-outil-pour-la-gestion-de-stock16.html>
(consulté le 27/04/2017 à 13h15).

Section 2. Le processus d'approvisionnement et la relation de l'approvisionnement avec la fonction logistique

Dans cette section nous allons évoquer la définition du processus et les étapes de toutes les activités du processus et nous allons citer la relation entre la fonction approvisionnement et la logistique.

2.1. Le processus d'approvisionnement

Il est important de définir le terme « processus » avant d'énoncer les étapes du processus d'approvisionnement.

2.1.1. Définition

Larousse définit comme étant « un enchaînement ordonné des faits, des événements aboutissants à un résultat déterminé, mécanisme, marche, développement. »¹²

Nous constatons que le processus d'approvisionnement est considéré comme un système d'activités organisées qui va du calcul du besoin jusqu'au règlement de la facture fournisseur en passant par la commande, le suivi de la livraison et la réception de la commande et le contrôle de qualité.

2.1.2. Les étapes du processus d'approvisionnement :

La fonction d'approvisionnement ne peut réaliser ses objectifs de coûts, de qualité et de délais que si elle a une connaissance approfondie des forces et des faiblesses de l'environnement et des caractéristiques des fournisseurs aux près desquels elle peut s'approvisionner. Le service approvisionnement doit par ailleurs procéder à l'inventaire des moyens matériels et de la marchandise disponible dans les entrepôts de l'entreprise et prévoir les besoins des autres services.

¹² Larousse de poche, édition, 2007, p 647

Chapitre II. Le lien de la fonction logistique et les opérations achats

Pour aboutir à un approvisionnement efficace, nous devons passer par les étapes suivantes :

2.1.2.1. Détection du besoin de l'entreprise

La détection et l'identification des besoins dépendent du processus de planification : programme de production, standards et nomenclatures des matières, procédure de gestion des stocks ...etc.

Donc Les besoins sont déterminés selon la stratégie globale de l'entreprise et du budget consacré à l'approvisionnement puis après la détermination des besoins le service achat vérifie si les besoins sont bien définis et qu'ils conviennent à l'entreprise.

2.1.2.2. Détermination du produit susceptible de répondre au besoin (analyse du marché) :

Dans cette étape que interviendra l'approvisionnement mix qui se définit comme suit :

*« La combinaison de quatre « O », à savoir l'objet, l'objectif, l'organisation et l'opération de l'achat d'un produit ou d'un service ».*¹³

L'approvisionnement-mix représente la base de recherche d'un approvisionneur. Il travaillera à définir quatre paramètres à savoir :¹⁴

- L'objet d'achat, qui se concrétise par la manière de le reconnaître, appelé aussi la reconnaissance de la qualité et la manière de le définir, ou la dimension de la qualité.
- Les objectifs d'achat, ceux de l'entreprise, de l'environnement, de sa chaîne d'approvisionnement et de ses contraintes d'achat.
- L'organisation d'achat, incluant le rôle de chaque membre impliqué dans l'acquisition et de leur caractère distinct.
- L'opération d'achat, indiquant comment fonctionnera le déroulement des transactions entre l'utilisation du bien ou du service et sa source d'approvisionnement.

¹³ <http://www.etudier.com/dissertations/Le-Processus-d'Approvisionnement/285275.html> (consulté le 28/04/2017 à 19:26).

¹⁴ http://www.icriq.com/fr/articles.html/-/asset_publisher/fZ4Q/content/ou-inviter-l-approvisionneur-dans-le-processus-d-acquisition/maximized (consulté le 28/04/2017 à 19:42).

2.1.2.3. Evaluation et choix des fournisseurs

Cette étape consiste à collecter, classer, et analyser les informations nécessaires permettant à l'acheteur d'établir des listes des fournisseurs qui sont susceptibles d'intéresser l'entreprise ainsi que leurs caractéristiques. D'où établir une première classification des fournisseurs ensuite envoyer un appel d'offre aux fournisseurs potentiels et par la suite évaluer ces derniers et sélectionner un ou plusieurs fournisseurs.

Il est cité ci-dessous une liste des critères relatifs au choix des fournisseurs :¹⁵

- Prix ;
- Livraison ;
- Capacité de production ;
- Localisation géographique ;
- Capacité technique ;
- Gestion et organisation ;
- Réputation et position dans l'industrie ;
- Situation financière ;
- Performance passé ;
- Service de réparation ;
- Attitude ;
- Habilité d'emballage ;
- Contrôle des opérations ;
- Formation et support ;
- Conformité des processus ;
- Relation social ;
- Système de communication ;
- Réciprocité de la relation ;
- Volume des achats dans le passé.

Cette phase permet à l'acheteur d'affiner la comparaison entre les fournisseurs potentiels afin de prendre enfin une décision finale.

¹⁵ <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00365301/document> (consulté le 28/04/2017 à 22h00).

2.1.2.4. Passation de commande¹⁶

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

Il doit comporter les informations suivantes :

A. Informations générales.

- Le numéro de commandes et date d'édition de la commande,
- Nom et adresse du fournisseur, code fournisseur, contact,
- Nom et téléphone de l'émetteur de la commande,
- Nom et adresse de l'entreprise qui passe commande.

B. Informations concernant l'article commandé.

- Code article du fournisseur, Désignation, Quantité commandée, Prix unitaire hors taxe, Montant total de la commande, Informations concernant la livraison, Lieu et adresse de livraison, Date de livraison, Condition de livraison (franco/départ usine, ou autre pour les achats à l'étranger) et Fourchette horaire de réception.

C. Informations concernant le règlement.

- Nom et adresse de facturation ;
- Mode et conditions de règlement ; compte bancaire.

Une commande ne devra jamais être orale, sans aucune confirmation écrite. Le bon de commande peut être adressé au fournisseur par fax ou par courrier. En revanche quand les conditions générales d'achat figurent au dos du bon de commande il est impératif de l'adresser par courrier. Le bon de commande pourra être émis en trois exemplaires. Le premier au fournisseur, le second conservé par l'acheteur tant que la commande n'est pas soldée, et le troisième est transmis à la réception pour identification de la commande à la livraison.

¹⁶ http://www.memoireonline.com/01/07/328/m_les-strategies-achats-emergence-importance-impact13.html (consulté le 29/04/2017 à 20h51).

Un quatrième exemplaire peut être transmis au service comptabilité au cas où l'acheteur tient à conserver le troisième exemplaire.

2.1.2.5. Suivi de la commande¹⁷

Une fois la commande passée, il est nécessaire de suivre son état d'avancement. Pour ce faire l'entreprise utilise un planning des commandes. Celui-ci peut revêtir la forme d'un document papier ou, plus fréquemment, d'un tableau mural.

Ce planning met en évidence :

- L'identification de la commande (numéro de commande, numéro de fournisseur....) ;
- La date de passation de la commande ;
- Le délai de livraison prévu ou la date de livraison prévue.

À la date de livraison prévue, l'entreprise doit réceptionner la commande.

2.1.2.6. Réception et contrôle de la livraison

Cette étape est assumée par un service réception, qui a pour mission de :

- Recevoir les arrivages des transporteurs ;
- Signer les décharges présentées par ceux-ci ;
- Enregistre toutes les marchandises livrées,
- Contrôler les commandes de manière quantitative et qualitative (consiste la marchandise n'est pas défectueuse et qu'elle peut être utilisé) ;
- Mettre le plutôt possible ces marchandises a disposition.

2.1.2.7. Le règlement de la facture et son archivage

Le paiement de la facture nécessite le strict respect de ces règles :

-Une facture doit être payée seulement si elle correspond à des marchandises commandées, reçues, et dites conformes.

¹⁷ http://www.i-manuel.fr/SP_GE/SP_GEdocfic13.htm (consulté le 30/04/2017 à 12h23).

Chapitre II. Le lien de la fonction logistique et les opérations achats

-Le fournisseur doit être réglé rapidement selon les conditions de paiement prévu dans le contrat.

Après que tout a été soldé, le dossier complet doit être reconstitué et conservé au service achat pour des raisons internes de gestion et pour des justificatifs légaux.

2.2. La relation entre l'approvisionnement et la logistique

On distingue dans une fonction logistique deux types d'activités ; les activités relevant de la logistique de production qui touche l'ensemble des étapes du cycle de production depuis l'approvisionnement des matières premières jusqu'au stockage ; et les activités relatives à la logistique de soutien qui apparait a partir de la vente des produits et qui inclut l'après vente et la maintenance. Dans la figure suivante nous démontrons la différenciation des ces activités

Figure II.5. La relation entre l'approvisionnement et la logistique

| <i>Fonction logistique</i> | | | |
|----------------------------|-----------------------|---|----------------------------|
| <i>Fonction logistique</i> | Logistique de produit | Approvisionnement des matières premières | Logistique industrielle |
| | | Transport des matières premières | |
| | | Gestion de production | |
| | Logistique de soutien | Transport de produits finis | Logistique de stockage |
| | | Stockage des produits finis | |
| | | Approvisionnement des plates-formes de distribution | |
| | | Transport commande de détail | Logistique de distribution |
| | | Stockage commande de détail | |
| | | Distribution de détail | |
| | Après-vente | | |

Source: Adapté selon l'essentiel sur le management¹⁸

¹⁸ BELKACEM (Ch) : analyse de la chaîne logistique d'approvisionnement étude de cas Nestlé Algérie, mémoire de master en science commerciale, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, ALGER, 2015, p66.

Nous constatons de cette figure que l'approvisionnement fait partie de la fonction logistique et que c'est la première fonction de la chaîne logistique qui est partagée entre l'achat et le stockage, elle procure les biens et services nécessaires à l'activité de l'entreprise, et qui s'occupe du stockage quant à la logistique, elle est responsable de la gestion de tous les mouvements des biens et services entrants et sortants de l'entreprise.

Section 3. Les fondements de la fonction achats et ses opérations.

Dans cette section nous allons définir la fonction achats ensuite nous allons citer son rôle et ses missions ainsi que son processus et ses stratégies et pour finir nous allons expliquer le lien entre la fonction achats et la fonction approvisionnement.

3.1. Définition de la fonction achats

Parmi plusieurs définitions de la fonction achats nous allons présenter quelques-unes. Selon Bruel « *La fonction achat est responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise* »¹⁹

LAURENT, a défini la fonction achats dans son livre « guide de l'acheteur » comme suit :

« *La fonction Achats consiste à procurer à l'entreprise, les produits et les services nécessaires à sa bonne marche, tout en respectant : les quantités qui lui sont demandées, la qualité qui lui est définie ; les détails qui lui sont fixés, et ce en obtenant : le Prix d'achat le plus réduit et le coût d'utilisation le plus rentable* ». ²⁰

« Dans l'entreprise, la fonction achat consiste à prospecter les marchés, négocier et sélectionner les produits ou services répondant aux besoins internes ou externes de l'entreprise ». ²¹

¹⁹ BRUEL.O , « Politique d'achats et gestion des approvisionnements), édition Dunod, Paris, 1996,p03.

²⁰ LAURENT. L « Guide de l'acheteur industriel : 200 recommandations pour réaliser des achats gagnants », édition Dunod, Paris, 1995, P.08

²¹ PERSON, (H) : *Guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME/PMI*, édition MAXIMA, Paris, 2000, p.23.

Chapitre II. Le lien de la fonction logistique et les opérations achats

De ses définitions nous retenons que dans une entreprise c'est la fonction qui se définit comme l'ensemble cohérent des ressources dévolues a tout les actes d'approvisionnement et de fournitures et biens et de services indispensables au bon déroulement de ses activités et qui permet de mettre a la disposition le bon produit dans le strict respect de ces paramètres : meilleur prix, niveau de qualité voulu, les délais attendus, conditions de services efficaces ,sécurité des approvisionnement , et les quantités exigés. La fonction achat est donc présentée comme la fonction la plus efficiente pour préserver et améliorer les marges et assurer la compétitivité de l'entreprise.

3.2. Le développement de la fonction achats

La fonction achats est une fonction en émergence, elle a connue trois étapes dans son développement :²²

3.2.1. L'étape administrative

Elle a été considérée comme une fonction essentiellement à caractère administratif, son rôle était de passer les commandes adéquates avec le système mit dans l'entreprise. L'acheteur était un passeur de commandes, faisait couler les demandes d'achat, et la valeur ajoutée des achats était économiquement faible.

Ce modèle fonctionnait dans une économie de production, mais certaines entreprises appliquent encore ce modèle.

3.2.2. L'étape administrative et négociatrice

La fonction achats correspond à une fonction à la fois administrative et négociatrice. L'acheteur ne fait plus que passer les commandes, mais il négocie avec le ou les fournisseurs, la valeur ajoutée économique se voit beaucoup plus élevée (avec la négociation des prix, la fonction achat contribue au profit de l'entreprise).

La plupart des entreprises sont à ce niveau de développement.

²² http://www.memoireonline.com/03/08/981/m_essai-analyse-fonction-achats-produit-siderurgique6.html (consulté le 02/05/2017 à 15h30).

3.2.3. L'étape administrative, négociatrice et technique

Aujourd'hui, dans une économie de marché, ou le prix de vente d'un produit ou d'une prestation est déterminé par le marché, et pour augmenter son profit, l'entreprise doit jouer sur le prix de revient qui est constitué de 40 % à 70 % des achats ; l'acte d'achat devient stratégique, et l'entreprise doit l'effectuer avec professionnalisme. La fonction achat devient alors à la fois administrative, négociatrice et technique.

3.2 Le rôle et les missions de la fonction achats :**3.2.1. Le rôle de la fonction achats**

La fonction achats est devenue aujourd'hui stratégique car son effet sur la performance de l'entreprise est significatif dans de nombreux secteurs d'activité, notamment sur le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation. On peut constater que, face au contexte économique actuel, à savoir une compétitivité accrue des entreprises, l'intensification de la concurrence, une exigence des clients en terme de qualité, les entreprises sont confrontées non seulement un problème de productivité, mais également à celui de la régulation de leurs coûts pour maintenir une certaine marge bénéficiaire. Les achats apparaissent afin de réduire les coûts très important. Les grandes entreprises ont tendance à se regrouper car elles ont compris que le secret de la réussite se trouve aujourd'hui dans leurs capacités à négocier au mieux leurs achats. Finalement, nous constatons que si la fonction achats se positionne comme le garant de la qualité des produits achetés, elle doit désormais correspondre à un centre de profit et non un centre de coût.

Donc la fonction achats constitue le levier privilégié permettant d'améliorer le résultat de l'entreprise. Les enjeux pour l'entreprise ne sont pas seulement financiers mais ont aussi un impact non mesurable sur la performance. Nous retenons alors que la fonction achats a un rôle fédérateur dans l'analyse des besoins, un rôle de négociateur et de contrôle, d'optimisation des coûts et d'augmentation de la marge bénéficiaire.

3.2.2. Les missions de la fonction achats

Les achats sont situés au cœur des préoccupations de l'entreprise, ils s'intègrent donc pleinement dans la stratégie de l'entreprise puisque se sont un levier important d'optimisation pour l'entreprise. La fonction achat a

- Une mission de réduction des coûts.
- Une mission de communication interne externe.
- Une mission commerciale et stratégique.

Que nous allons expliquer sur le tableau ci-dessous.

Chapitre II. Le lien de la fonction logistique et les opérations achats

Tableau II.3. Les missions de la fonction achats

| | |
|---------------------------------------|---|
| 1 Réduction des coûts, optimisation : | <ul style="list-style-type: none"> ○ Outil d'aide à la sélection du meilleur fournisseur en fonction des tarifs pratiqués et/ou négociés (négociation). ○ Centraliser les achats ce qui permet d'éviter le gaspillage. ○ Réduire les coûts est un vecteur essentiel de performance. |
| 2 Communication interne et externe | <ul style="list-style-type: none"> ○ Définir les rôles de chacun dans l'entreprise. ○ Interlocuteur privilégié avec les fournisseurs. ○ Informer l'ensemble des approvisionneurs des meilleures conditions d'achat déjà négociées ○ Tisser des liens avec les équipes marketing, finance, production...qui trouvent en lui des solutions dans la définition des cahiers des charges. ○ La fonction achat est en contact permanent avec l'extérieur. Elle véhicule l'image de l'entreprise. |
| 3 Commerciale et stratégique | <ul style="list-style-type: none"> ○ Procurer les produits demandés, conformes en quantité et délai avec un niveau de service et sécurité d'approvisionnement (mission sur le court terme : diminution des risques, fiabilité.) ○ Négociation avec les sous- traitants et les fournisseurs afin d'obtenir les meilleurs conditions. ○ Les achats sont stratégiques dans la mesure où ils peuvent permettre un développement des ventes et une différenciation de la concurrence par un choix judicieux des matières constituant le produit fini. ○ L'intégration de la fonction achats très en amont. Dès la conception des produits, permettra à l'entreprise de tirer profit des opportunités des marchés fournisseurs ○ Augmentation de la qualité. |

Source : <http://fonction-achat.e-monsite.com/pages/les-missions-de-la-fonction-achat-dans-l-entreprise.html> (consulté le 03/05/2017 à 13h57)

3.3. Les étapes du processus achats²³

L'acte d'achat est le résultat de plusieurs tâches opérationnelles réalisées en accord avec la politique et la stratégie achat.

Le processus achats se déroule comme suit :

3.3.1. La définition du besoin

Cette première étape revient à définir correctement le produit ou le service qui répond aux besoins de l'entreprise. La rédaction d'un cahier des charges permet de spécifier les attentes vis-à-vis de ce produit ou de ce service. Le cahier des charges peut être rédigé soit de façon détaillée, soit de façon fonctionnelle. Dans le premier cas, les fournisseurs se contentent d'y répondre point par point. Dans le second cas, le donneur d'ordres fait appel à leur capacité à proposer des solutions.

3.3.2. Le sourcing fournisseurs

Cette étape consiste à rechercher des fournisseurs, elle implique un examen approfondi du marché fournisseurs afin de rester en cohérence avec les besoins de l'entreprise.

Le sourcing se déroule en trois étapes :

3.3.2.1. La recherche de données macroéconomiques

Il s'agit d'identifier une zone géographique à explorer, par la qualité du produit ou du service à partir de la définition d'objectifs opérationnels, ces aspects sont croisés pour permettre l'identification des fournisseurs potentiels par pays.

²³ <http://www.decision-achats.fr/Thematique/process-outils-1037/Dossiers/les-etapes-cles-processus-achats-236381/etape-employer-bonne-grille-lecture-236385.htm#rhHmeDSP7lckJoV2.97> (consulté le 03/05/2017 à 22h46).

3.3.2.2 La collecte d'informations

Dans cette étape l'acheteur contactera les fournisseurs potentiels pour leur demander des informations. Si le sourcing est international, les ambassades à l'étranger ainsi que les douanes peuvent renseigner sur les produits des fournisseurs.

3.3.2.3 La réalisation d'une cartographie à partir de toutes ces données.

Une fois les fournisseurs ciblés, il faut les homologuer avant de pouvoir les consulter.

L'homologation passe par des audits des fournisseurs. Le but est de minimiser les risques financiers, de fiabilité technique ou les capacités logistiques.

3.3.3. L'appel d'offres

Il s'agit d'une étape stratégique devant être confiée à des acheteurs privilégiés.

Cette tâche revient à un acheteur spécialisé quand il s'agit d'une organisation achat centralisé et dans le cas où c'est au sein d'une organisation décentralisée forte l'appel d'offre sera mené par l'acheteur leader et lorsque il s'agit d'achats non stratégiques délégués aux utilisateurs, l'appel d'offres reste sous leur responsabilité.

3.3.3.1. La composition du dossier d'appel d'offre

Le dossier d'appel d'offre comprend les documents suivants :

- une lettre d'introduction qui présente le contexte de la consultation, les objectifs visés et la date limite de retour des offres ;
- un accusé de réception que doivent retourner les fournisseurs en tenant compte du délai de réponse ;
- un guide de l'appel d'offres qui donne les principes particuliers régissant son déroulement ;
- le cahier des charges des produits ou services ;
- les termes et conditions de l'établissement d'une relation d'affaires ;

- un questionnaire afin de recueillir des informations générales sur le fournisseur ;
- un guide de réponses qui précise les supports à utiliser, les formulaires-types, les délais ;

3.3.4. L'examen des candidatures

Après le lancement de l'appel d'offres et réception des candidatures, l'acheteur procède alors à une analyse rigoureuse des différentes propositions.

Pour cela il est nécessaire qu'il définisse des critères d'élimination ensuite effectuer une analyse plus fine des candidatures restantes.

3.3. 4.1. Les critères éliminatoires

Il peut s'agir d'une compétence technique particulière, d'équipement industriel spécifique ou la localisation géographique, etc.

3.3.4.2. L'analyse multicritère

Cette étape consiste à faire une analyse multicritère des offres restantes afin d'opérer le choix final.

3.3.5. Employer une bonne grille de lecture

Une fois la première analyse effectuée, il convient de retenir différents critères permettant un examen plus poussé. Parmi eux, il est possible de citer : Certification, coût global d'acquisition, conditions commerciales... Cette analyse permet également de commencer à préparer la négociation.

Le premier critère de sélection du fournisseur est la qualité du produit ou du service acheté, à condition, bien entendu, que le cahier des charges soit toujours bien respecté. Il faut donc maîtriser parfaitement le produit ou le service recherché.

La certification sur une norme ISO ou CMMI (Capability Maturity Model Integration, modèle de maturité destiné à réaliser l'évaluation du processus logiciel et à conduire à des niveaux de maturité) est souvent recherchée car elle démontre la capacité de l'entreprise à répondre aux besoins de ses clients de manière optimale.

Chapitre II. Le lien de la fonction logistique et les opérations achats

Le deuxième critère de sélection est le coût global d'acquisition et les conditions commerciales. L'acheteur doit maîtriser de la structure de coûts de ses fournisseurs en demandant des chiffrages détaillés.

Il faut que le prix du fournisseur soit compétitif par rapport aux entreprises concurrentes.

Les conditions de règlement demandées doivent être acceptables et les incoterms proposés (modalités de la transaction) avantageux selon la situation géographique.

Le troisième aspect est le délai. Il doit être conforme au besoin et maîtrisé. Les délais de livraison, de mise à disposition, de mise en service sont des critères-clés pour sélectionner des fournisseurs.

Le candidat choisi dispose donc d'un système logistique lui permettant de livrer à l'heure et, en cas de besoin, être capable de stocker.

Certains critères comme la faculté d'adaptation, la sécurité financière ainsi que la pérennité de l'entreprise sont également à prendre en compte.

Une fois les offres analysées sur la base de ces éléments, quelques fournisseurs sortent du lot et l'acheteur peut engager les négociations commerciales avec ceux qui répondent le mieux aux critères.

3.3.6. La négociation

Après la sélection des offres vient l'étape de la négociation. Parmi les éléments essentiels d'une négociation efficace se trouve que l'acheteur doit gagner la confiance de l'interlocuteur et lui donner envie de collaborer avec lui.

La préparation technique du dossier

L'acheteur doit préparer les points suivants :

- l'acheteur doit déterminer les clauses à négocier et les objectifs à atteindre ;
- Identifier les clauses sur lesquelles il peut faire des concessions au vendeur d'où il doit hiérarchiser les priorités dans la négociation et fixer des objectifs à la fois réalistes ;
- Il doit préparer des arguments pour chaque point de la négociation, afin de convaincre le fournisseur d'améliorer son offre.

3.3.7. La rédaction du contrat

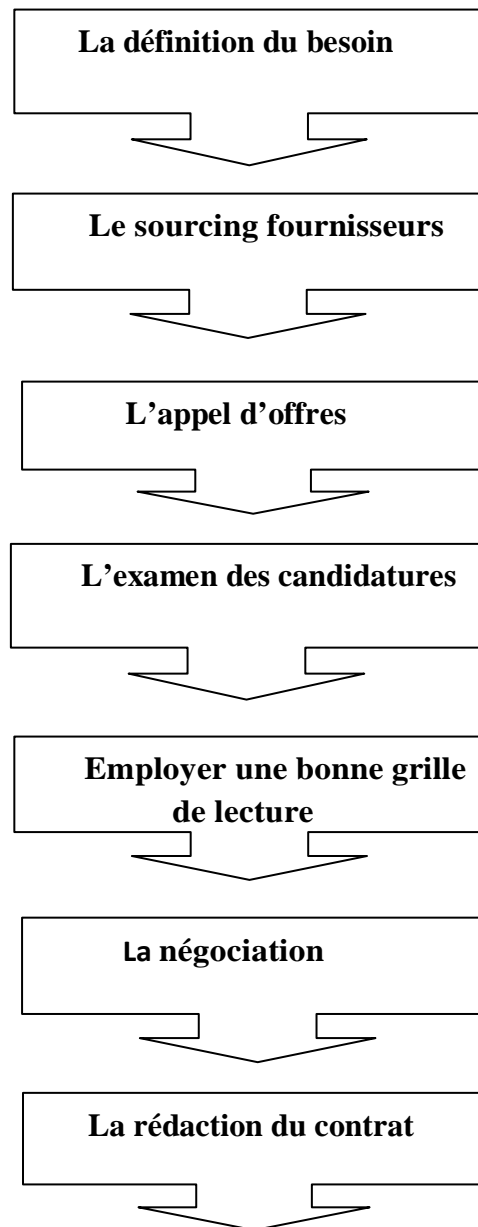
Dernière phase du processus achats, la rédaction du contrat est considérée comme étant l'étape la plus délicate, la mise en place du contrat nécessite une grande vigilance. En effet s'agissant d'un lien juridique. On peut déduire qu'un éventuel engagement pourrait impliquer de lourdes conséquences, la contractualisation consiste à établir un contrat d'achat ou un bon de commande entre l'entreprise et le fournisseur. Ce document reprend tous les termes des accords convenus lors de la négociation.

Le contrat doit contenir un certain nombre d'informations nécessaires

- Les parties ou contractants : doivent être cités au début du document ;
- L'objet du contrat : le bien ou service acheté ;
- La qualité requise : souvent en annexant un fichier qui reprend le cahier de charge ;
- Le prix, la quantité, les délais de livraison, les pénalités de retards, les incoterms.

De plus une juridiction doit être choisie pour régler d'éventuels litiges s'il y a lieu et il convient de préciser s'il existe une procédure de suivi post-commande.

Et Dans le cas d'un contrat long, la durée est ajoutée, ainsi que les conditions de rupture ou de reconduction de contrat ; la signature intervient qu'après acceptation du contenu par les deux parties.

Figure II.6. Présentation des principales opérations achats

Source : établie par nous même

3.4. Les politiques et stratégies achats

La fonction achats doit se baser sur l'anticipation et la gestion des risques. L'ensemble des décisions seront hiérarchisées en fonction des priorités stratégiques. Elles ont pour objectif de définir les procédures à respecter vis-à-vis des clients internes. Elles permettent également la mise en œuvre de plans d'actions et la définition d'objectifs opérationnels pour les acheteurs et les fournisseurs.

3.4.1. Les stratégies liées aux coûts, délais, et à la qualité²⁴

3.4.1.1. Les stratégies liées aux coûts

Si l'objectif principal est souvent de réduire les coûts, les directions achats peuvent également chercher à mieux répartir leurs dépenses. Plusieurs approches sont possibles.

Lorsque l'entreprise a plusieurs filiales ou plusieurs sites, la globalisation des achats est un moyen de commander des volumes particulièrement importants. Elle constitue un levier de négociation auprès des fournisseurs.

La direction achats doit donc émettre des décisions permettant la coordination et le suivi de cette globalisation. La direction achats peut décider d'aller au-delà d'une simple relation avec ses fournisseurs les plus importants. Une politique de partenariat peut donc être mise en place. Si elle suit cette démarche, l'acheteur doit avoir le souci de mieux maîtriser la structure de coûts et d'approfondir la connaissance de l'entreprise sur la stratégie, l'organisation et les processus des fournisseurs.

L'externalisation est un levier utilisé par les entreprises afin d'accroître leur avantage concurrentiel. Après une analyse de la chaîne de valeur de l'entreprise, la direction des achats doit décider s'il faut recourir à des prestataires pour certaines activités à faible valeur ajoutée. S'il est nécessaire d'externaliser, les solutions dédiées doivent être définies et particulièrement leur périmètre. Dans un contexte de mondialisation où les entreprises doivent être compétitives, les directions achats n'ont souvent pas d'autre choix que de se tourner vers les pays à bas coût (low cost countries - LCC). Elles définissent donc des stratégies et des

²⁴ <http://www.decision-achats.fr/Decision-Achats-Le-guide/Article/La-fonction-achats-en-entreprise-politique-et-strategie-d-achats-38759-1.htm#Op8UgcjA0hWePiF4.97> (consulté le 05/05/2017 à 10h30).

Chapitre II. Le lien de la fonction logistique et les opérations achats

politiques pouvant renforcer leurs expertises et leur visibilité locale dans ces pays. Il arrive même que certaines directions disposent des indicateurs liés aux achats réalisés dans les pays à bas coûts, car elles fixent comme objectif à leurs acheteurs un pourcentage minimum d'achat réalisé dans ces pays

3.4.1.2. Les stratégies liées à la qualité

Les décisions stratégiques liées à la qualité décrivent le dispositif d'assurance qualité fournisseurs à développer. Elles ont pour but d'éviter la non-qualité. Ainsi des orientations portant sur le suivi des fournisseurs doivent être données. Des audits et des plans d'actions en cas de dérives doivent être envisagés.

3.4.1.3. Les stratégies liées aux délais

Le respect des délais annoncés mais aussi la capacité à s'adapter aux impondérables sont les principaux objectifs des directions achats. Celles-ci doivent donc maîtriser les flux logistique des fournisseurs, de leur capacité à stocker et à gérer d'éventuelles livraisons de dernière minute.

3.4.2. Les stratégies liées au panel fournisseurs²⁵

3.4.2.1. L'identification des «bons» fournisseurs

L'un des objectifs des directions achats est d'adopter une démarche proactive par rapport à la gestion du panel fournisseurs. Cette démarche inclut la rationalisation du panel. Gérer son panel, c'est décider qui sont les meilleurs fournisseurs sur tel ou tel segment d'achat.

Un bon fournisseur n'est pas obligatoirement celui qui a proposé le meilleur prix lors du dernier appel d'offres. Décrire ce qui fait un bon fournisseur sur une famille d'achat, c'est avant tout comprendre quels sont les leviers de compétitivité et ses composantes de coûts.

En fonction de l'état concurrentiel du marché, la technicité du produit, le nombre de références concernées, des risques encourus et de la vision stratégique des fournisseurs, on peut classer les fournisseurs différemment.

²⁵ <http://www.decision-achats.fr/Decision-Achats-Le-guide/Article/La-fonction-achats-en-entreprise-politique-et-strategie-d-achats-38759-1.htm#Op8UgcjA0hWePiF4.97> (consulté le 06/05/2017 à 14h30).

Un partenaire privilégié est un fournisseur qui a une maîtrise technique et technologique d'un produit ou d'un service. Sa vision stratégique compatible avec celle de l'entreprise notamment grâce à l'innovation. Il devient, de ce fait, un partenaire avec qui partager les risques et les profits.

Un bon fournisseur global, quant à lui, sera un prestataire qui propose dans son catalogue plusieurs types de produits ou services. Des volumes d'achats importants peuvent être regroupés chez lui.

Il existe aussi des bons fournisseurs locaux, ainsi que des fournisseurs à risques, le risque pouvant porter sur des points tels que la qualité, la stabilité économique ou encore la dépendance achat.

3.4.2. 2. La rationalisation du panel fournisseurs

Lorsqu'elle est bien menée, la rationalisation du panel génère de nombreux bénéfices. Parmi les gains immédiats, la globalisation des volumes d'achats met l'acheteur en meilleure position de négociation. Les coûts administratifs liés à la gestion d'un grand nombre de fournisseurs disparaissent. A plus long terme, la réduction renforce généralement les relations avec les partenaires restants.

Une méthode basique destinée à rationaliser le panel fournisseurs est la méthode ABC (Activity Based Costing). Cette méthode permet de distinguer trois segments d'achats :

- le premier regroupe 80 % des achats pour seulement 20 % des fournisseurs ;
- le deuxième regroupe 15 % des achats pour 20 % des fournisseurs ;
- et enfin le troisième où 60 % des fournisseurs du panel ne correspondent qu'à 5 % du volume des achats.

La rationalisation s'effectue alors sur ce troisième segment. Les directions achats doivent donc, à partir des bases de données, identifier les produits les moins commandés sur les deux

Chapitre II. Le lien de la fonction logistique et les opérations achats

dernières années et isoler les premiers fournisseurs à éliminer. Il est aussi possible de demander à un fournisseur de premier rang de gérer directement la relation avec un fournisseur de deuxième rang. Ceci reste néanmoins un processus lourd.

3.4.3. Les stratégies liées à la recherche de l'innovation²⁶

L'une des valeurs ajoutées de la fonction achats est la détection de l'innovation chez les fournisseurs, car elle constitue un avantage concurrentiel essentiel pour les entreprises. L'enjeu consiste à dépasser la stricte analyse des coûts de chaque fournisseur pour analyser la valeur qu'il apporte dans le développement de l'entreprise.

La direction achats doit mettre en place une veille technologique en amont. Il faut mettre en avant les fournisseurs ayant une vision stratégique compatible avec celle de l'entreprise, pouvant s'engager dans la durée et témoignant d'une solidité financière suffisante. Cette veille doit permettre la construction d'une cartographie de couples fournisseurs/technologies. Ce travail en amont a porté ses fruits car, une fois le choix effectué, une bonne connaissance du partenaire rend la relation plus efficace et améliore l'anticipation des développements futurs.

3.4.4. Les stratégies liées au développement durable

Le développement durable est un nouvel objectif pour les directions achats qui découle de la stratégie d'entreprise. Il recouvre généralement la responsabilité sociétale (ou sociale) et environnementale de l'entreprise. Dans les achats, ses domaines d'application sont spécifiques. Pour être en phase avec les principes du développement durable, la direction achats doit veiller à ce que les fournisseurs s'engagent en matière de pratiques sociales et de respect de l'environnement. A travers des audits, elle devra valider leurs pratiques de façon objective. Grâce à des grilles d'évaluation composées de critères précis et intégrés dans les procédures achats.

3.5. Le lien entre la fonction achat et l'approvisionnement

Une distinction est souvent faite entre la fonction « approvisionnement » et la

²⁶ <http://www.decision-achats.fr/Decision-Achats-Le-guide/Article/La-fonction-achats-en-entreprise-politique-et-strategie-d-achats-38759-1.htm#Op8UgcjA0hWePiF4.97> (consulté le 09/05/2017 à 15h30).

Chapitre II. Le lien de la fonction logistique et les opérations achats

fonction « achats ». Ces deux dernières ont le même but qui est celui de satisfaire les besoins exprimés pour l'exploitation de l'entreprise.

L'achat c'est une fonction d'acquisition de ressources matérielles de l'entreprise tourné vers l'extérieur. C'est la partie commerciale ou l'on négocie avec le fournisseur.

Quant à l'approvisionnement c'est une fonction d'exécution tournée vers l'intérieur de l'entreprise. Elle intervient dans deux étapes : avant l'achat ; l'acheteur qui représente l'interface entre l'approvisionnement et le fournisseur, transforme le besoin en bon de commande, et après l'achat ; l'approvisionnement réceptionne la livraison de la commande en vérifiant la marchandise avant sa mise en stock.

Nous constatons que les opérations effectuées par la fonction achat se situent en amont de l'approvisionnement, elle sélectionne et négocie les produits ou services que l'entreprise sera amenée à utiliser. D'une part la fonction achat doit transmettre l'ensemble des informations nécessaires à la fonction approvisionnement lors des passations des commandes. D'une autre part la fonction approvisionnement informe la fonction achat des relations quotidiennes avec les fournisseurs et en plus des achats, l'approvisionnement inclut le contrôle de la qualité, la relance et la gestion des stocks des biens achetés. On peut déduire donc que l'achat fait partie de la fonction approvisionnement.

Conclusion

Nous concluons qu'aujourd'hui, les achats se distinguent des autres fonctions et occupent une place de plus en plus centrale dans les préoccupations des dirigeants des entreprises. Les achats contribuent de manière significative à la performance des entreprises non seulement par leur capacité à réduire les coûts, mais également en tant que fonction tactique qui doit s'ajuster aux évolutions du marché et contribuer à l'innovation. Le rôle de la fonction achats a beaucoup évolué très administrative et subalterne à l'origine, elle est devenue très stratégique, avec une place essentielle occupée par la veille et l'intégration des fournisseurs.

Ce chapitre nous a permis de positionner la fonction achats dans l'entreprise et voir ses différents aspects notamment le processus achats.

Le prochain chapitre introduira notre cas pratique, où nous allons analyser le processus achats au de l'entreprise WATANIYA Algérie TELECOM.

Chapitre III : Analyse
des opérations achats au sein
d'Ooredoo

Introduction :

Nous avons présenté dans les deux chapitres précédents les grands axes de notre sujet de recherche, dont nous avons précisé ce qu'est la fonction Achats, ses liens avec la fonction logistique, sa place au sein d'une organisation, ainsi que le déroulement du processus achats , il est opportun d'entamer dans ce chapitre une présentation de l'organisme d'accueil en l'occurrence Wataniya Télécom Algérie, et présenter également son processus d'achat et enfin mener une enquête auprès de la direction achat par un guide d'entretien ensuite nous passons à l'analyse des indicateurs de l'évaluation de la fonction achat au sein d'ooredoo.

Ce troisième chapitre comprend quatre sections :

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.

Section 2 : Le processus achat d'Ooredoo.

Section 3 : Déroulement de l'enquête.

Section 4 : Analyse des principaux indicateurs de l'évaluation de la fonction achat au sein d'ooredoo

Section 1. Présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette section nous allons donner une présentation générale de l'entreprise Wataniya Télécom Algérie et de son historique, son fonctionnement ainsi que son environnement.

1.1. Présentation :

Wataniya Télécom Algérie, Spa, plus communément connue sous son nom commercial « Ooredoo » est le troisième opérateur de téléphonie mobile à s'installer sur le marché Algérien. Dès son lancement commercial en août 2004, et avec une qualité de service de normes internationales, l'entreprise se différencie par sa qualité de leader de l'innovation, de la technologie avancée mise à contribution et surtout par l'accessibilité, au téléphone mobile, offerte au public à travers des prix très abordables.

Ooredoo a introduit de nouveaux standards dans l'industrie des télécommunications en Algérie, imposés par une aspiration à permettre une expérience client unique, en proposant une gamme de service de télécommunications modernes et performants : voix, images, données, accès à internet et plus encore.

Ooredoo est une filiale du groupe Qatari Ooredoo dans lequel elle représente 10.1% du nombre globale d'abonnés, 11.1 % des revenus globaux et 11% des investissements globaux du groupe.

1.1.1. Quelques premières d'Ooredoo :

- Première à offrir un réseau GPRS de la génération 2.5, offrant un accès mobile au web et au wap.
- Première à offrir le « super swat », la meilleure qualité de son qui soit.
- Première à rendre la téléphonie mobile véritablement accessible à l'ensemble de la population algérienne.
- Première à se doter des technologies informatiques les plus évoluées au monde.
- Première à fonder un centre de formation dédié à l'excellence de son équipe, l'institut Ooredoo.

Chapitre III : Analyse des opérations achats au sein d'Ooredoo

- Première à adopter des modes de gestion fondés sur les normes internationales des « employeurs de choix ».

1.2. Historique d'Ooredoo :

Wataniya Télécom Algérie, Spa (WTA) est le premier opérateur multimédia en Algérie. Il a obtenu une licence de desserte nationale de services de téléphonie mobile en Algérie le 2 décembre 2003 ; grâce à une soumission gagnante de 421 millions USD.

Le 25 août 2004, Wataniya (WTA) procédait au lancement commercial de sa marque Nedjma.

WTA a été mise en place par la société koweïtienne Wataniya Telecom, à laquelle s'est jointe United Gulf Bank (UGB). Dotée d'une licence d'une durée de 15 ans, elle a adopté un programme d'investissements accéléré comportant des projets de 1 milliard USD sur trois ans. Grâce à ces investissements, elle se taille la place de leader de l'innovation et de la plus-value; elle rend la technologie multimédia accessible à tous.

En janvier 2005, à peine quatre mois après son lancement commercial, le réseau de Wataniya couvrait 8 wilayas. Propriété de Koweït Projects Compagny (KIPCO), Wataniya Télécom a été fondée en 1999. En mars 2007, le groupe KIPCO conclut une transaction avec le groupe Qatar Telecom (Qtel) qui devient, à partir de cette date, l'actionnaire majoritaire de Wataniya Télécom. Qtel a été fondé en 1949 au Qatar. À la fin de décembre 2014 le groupe a comptabilisé 100 millions d'abonnés à travers toutes ces filiales.

Le 12 novembre 2013, nedjma change de son identité commerciale et visuelle par l'adoption du nouveau nom de marque Ooredoo, commun à toutes les filiales du groupe éponyme. L'Autorité de régulation de la Poste et des télécommunications (ARPT), a donné le feu vert le 12 décembre 2013, aux trois opérateurs de la téléphonie mobile (Mobilis, Ooredoo et Djezzy), pour le lancement commercial de leur service 3G en Algérie, Passage de la 2G à la 3G. Et 2016 le lancement de la 4G.

Ooredoo offre aux utilisateurs algériens un autre monde en matière de télécommunications mobiles. En effet, l'opérateur met au service de la clientèle algérienne de différents produits et services, mais aussi une bonne qualité de transmission grâce à des équipements issus des nouvelles technologies, un service à la clientèle et une politique de prix concurrentielle.

1.3. Fonctionnement d'Ooredoo:

La configuration de l'organisation qui résulte de la combinaison, entre : la structure, les

Chapitre III : Analyse des opérations achats au sein d'Ooredoo

processus de coordination et les interactions, permet une adéquation entre ces trois éléments.

Au niveau structure, l'organisation a bien définies les rôles et les activités de chaque direction.

Ainsi, la direction générale et la direction stratégie s'emploient à mettre en place les décisions et les orientations stratégiques alors que les autres directions sont plus dans l'opérationnel (ventes, le marketing et la technologie) et dans le métier de support (finance, ressources humaines, service clients et légal).

Concernant les processus de coordination, qu'ils soient formels ou informels permettent d'avoir un contrôle efficace sur l'activité de l'entreprise et facilitent la mise en place de la stratégie voulue.

Enfin, pour ce qui est des interactions, les structures et les processus de coordination contribuent clairement à déterminer à quel niveau de l'organisation les responsabilités des décisions opérationnelles et stratégiques sont localisées.

1.4. Environnement et stratégie d'Ooredoo

1.4.1. Environnement :

En constatant une évolution depuis son ouverture à la concurrence en 2002, le marché algérien, de la téléphonie mobile, est partagé entre trois opérateurs téléphoniques :

- Algérie Télécom Mobile, plus communément connue sous son nom commercial « Mobilis ATM », est une filiale du groupe Algérie Télécom, dont elle est autonome depuis août 2003.
- Orascom télécom Algérie, plus communément connue sous le nom commerciale de « Djezzy GSM », est le leader de la téléphone mobile en Algérie. Filiale du groupe égyptien Orascom, installée depuis juillet 2001 en Algérie. Date à laquelle, le groupe a remporté la deuxième licence de téléphonie mobile en Algérie avec une mise de 737 millions de dollars.
- Wataniya Télécom Algérie, plus communément connue sous son nom commercial « Ooredoo » et le troisième et le dernier opérateur téléphonique mobile à s'installer en Algérie.

Avec un nombre d'abonnés de plus de 37.5 millions, le marché de la téléphonie mobile en Algérie est le cinquième marché le plus important dans le continent africain. C'est ce que

Chapitre III : Analyse des opérations achats au sein d'Ooredoo

révèle l'Union Internationale des télécommunications (UIT). De plus, c'est l'un des marchés les plus développés en Afrique et le premier au niveau continental à voir déployé la technologie FTTH (de l'anglais *fiber to the home* qui signifie littéralement en français : fibre optique jusqu'au domicile).

1.4.1.1. Perspectives de compétition

Le tableau suivant positionne Ooredoo par rapport à ses concurrents :

Tableau III.1 : Perspectives de compétition.

| | Ooredoo | Djezzy | Mobilis |
|------------|--|---|--|
| Position | Leader de l'innovation et une expérience client avérée | Générique à tous les utilisateurs du mobile | Réseau de couverture national le plus étendu |
| Forces | <ul style="list-style-type: none"> • Proposition de valeur compétitive • Excellent service client • Moderne et innovant | <ul style="list-style-type: none"> • Une notoriété de leader sur le marché • Le nombre de clients le plus important du marché | <ul style="list-style-type: none"> • Compagnie nationale • Large couverture • Largest share of postpaid customers |
| Faiblesses | <ul style="list-style-type: none"> • Qualité du réseau • Présence régionale | <ul style="list-style-type: none"> • Enormes pression de la part du gouvernement • Mauvaise image | <ul style="list-style-type: none"> • Image trop traditionnelle • Mauvais service client |

Source : Document interne à l'entreprise.

Chapitre III : Analyse des opérations achats au sein d'Ooredoo

1.4.2. Stratégie d'Ooredoo :

1.4.2.1. Sa vision :

Les orientations stratégiques d'Ooredoo s'articulent autour de trois axes :

- La pénétration de marché qui consiste à accroître la part de marché détenue et devenir numéro 1 ;
- La consolidation de sa position sur le marché face à des concurrents agressifs et plus précisément Djezzy ;
- Le développement de nouveaux produits qui consiste à toujours proposer de nouvelles offres.

1.4.2.2. Ses piliers stratégiques :

Pour atteindre ses objectifs, Ooredoo veille à maintenir ses avantages concurrentiels acquis à travers l'image avec laquelle l'entreprise et ses produits sont perçus sur le marché :

- Multimédias mobile : technologie de l'information et des communications, plus qu'un téléphone basique.
- Renouveau algérien : exiger le calibre mondial pour l'Algérie et le rendre accessible à tous.
- Assurer une expérience client unique et de qualité.
- Rendre les services disponibles pour l'ensemble de la population et des entreprises en Algérie.
- Offrir des solutions innovantes, faciles à utiliser et accessibles, afin de satisfaire les besoins du marché.

1.5. Les différentes valeurs d'Ooredoo:

Nous allons présenter les différentes valeurs d'Ooredoo :

Caring : Pour le soutien, la confiance, le respect d'autrui et la responsabilité qu'Ooredoo incarne ;

Connecting : Pour l'engagement de Ooredoo à travailler dans un esprit collaboratif et en intégrant parfaitement la communauté algérienne ;

Challenging : Pour le progrès auquel aspire Ooredoo et la recherche continue de l'amélioration et de la différence.

Ooredoo dispose d'un réseau technique performant, couvrant 99% de la population algérienne; et d'un service regroupant un vaste réseau de boutiques

Chapitre III : Analyse des opérations achats au sein d'Ooredoo

réparti sur tout le territoire national, dont 107 Espaces Ooredoo, 3 VIP Shops, 74 City Shops, 9 Shops in Shop et 345 Espaces Services Ooredoo.

1.6. L'organisation de WTA :

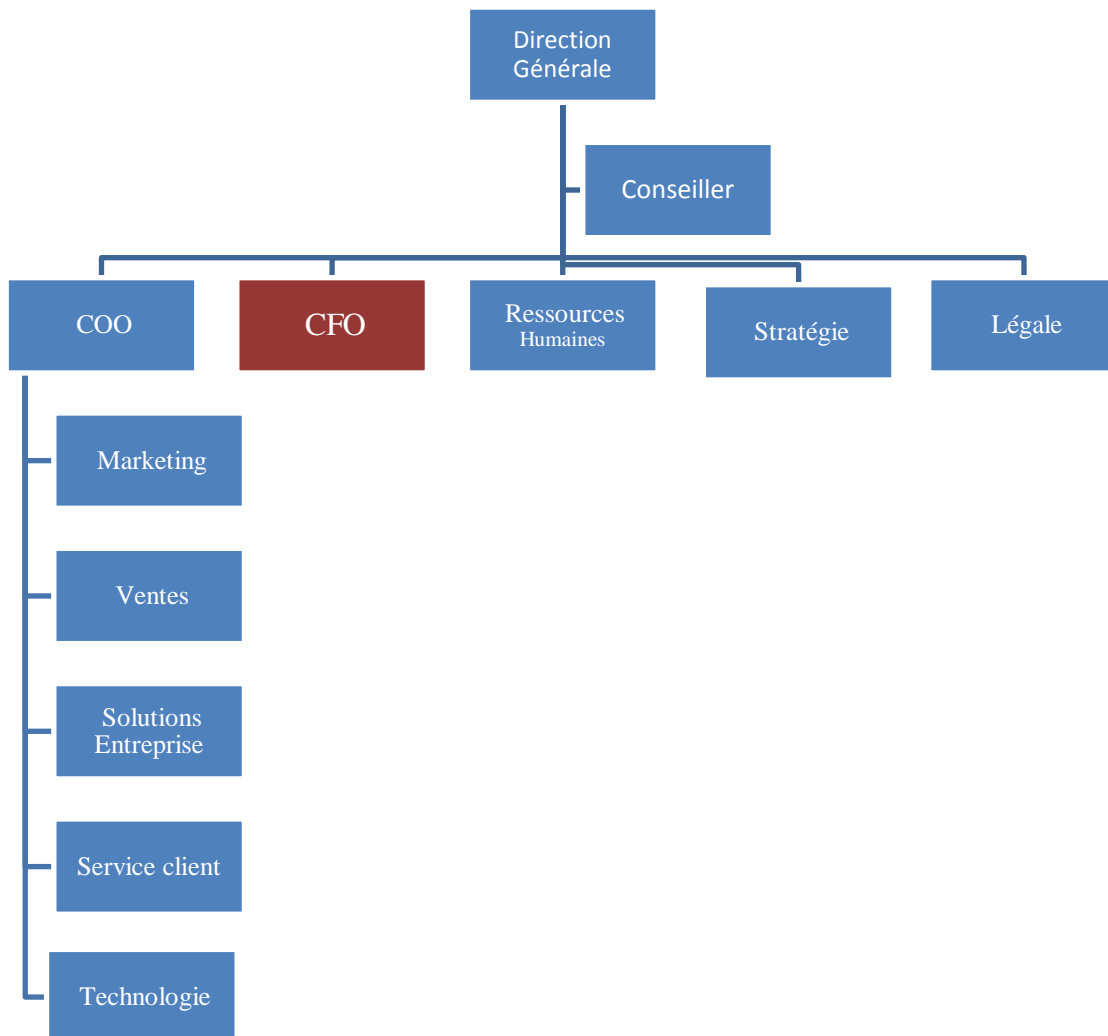
Le comité de direction de WTA regroupe une équipe de gestionnaires chevronnés qui ont acquis une expérience enviable en démarrage d'entreprise de télécommunication. Chacun d'eux a participé à la mise en place, au lancement commercial et à la stabilisation des activités d'opérateurs de classe mondiale.

Le comité de direction de Wataniya a adopté un mode de gestion moderne, fondé sur les résultats et les connaissances de la performance des collaborateurs. Il vise sur la capacité d'innovation de chaque membre de l'équipe et à cet égard, prône une approche novatrice de formation et de développement organisationnel, élément essentiel pour conserver sa position de leader de l'innovation, de la plus value et de la qualité.

WTA organise l'ensemble de ses employés selon une structure Hiérarchico-fonctionnelle bien définie, nous distinguons plusieurs directions reliés directement à la direction générale à savoir : la direction solution entreprise, la direction ressources humaines, la direction stratégie, la direction technologie, direction vente, la direction légale, la direction marketing, la direction service client, et la direction CFO (finance). La figure ci-dessous résume l'organigramme général de WTA.

Chapitre III : Analyse des opérations achats au sein d'Ooredoo

Figure III.1 :L'organigramme général de Wataniya Télécom Algérie



Source : Document interne à l'entreprise (Département Ressources Humaines).

Nous constatons que la configuration structurelle de l'entreprise est de type fonctionnel, construite à partir des fonctions essentielles, telles que les finances, la gestion des ressources humaines, le marketing et les ventes. Pour cela nous présentons les avantages/inconvénients des cette organisation :

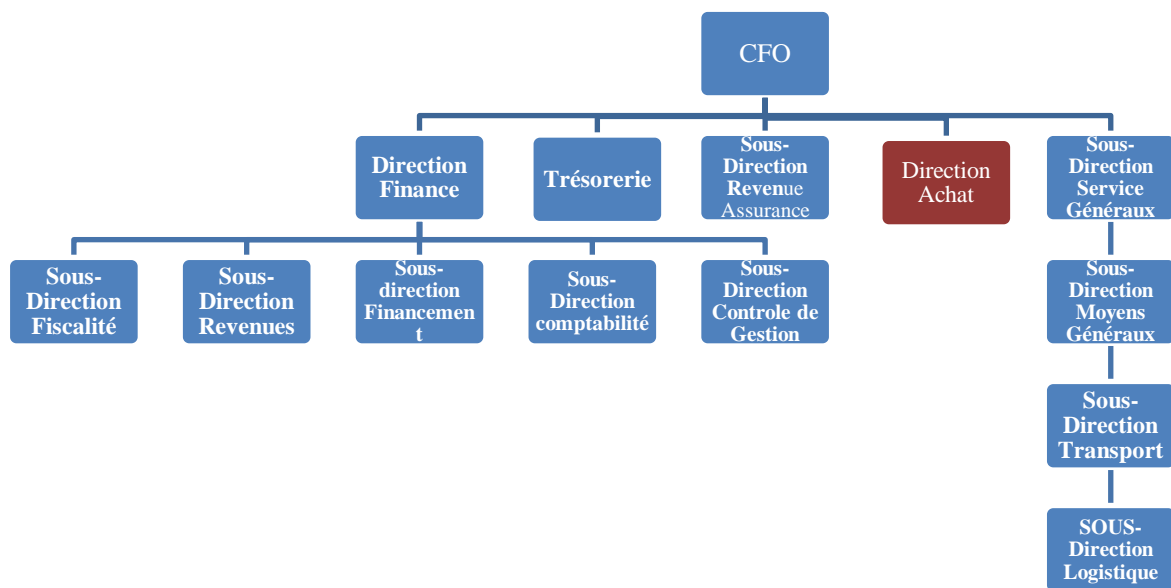
- Les avantages
 - Le directeur général est en contact avec toutes les opérations ;
 - Mécanisme de contrôle simples et peu nombreux ;
 - Définition claire des responsabilités ;
 - Présence de spécialistes à tous les niveaux de management.

Chapitre III : Analyse des opérations achats au sein d'Ooredoo

- Les inconvénients
 - Les dirigeants sont accaparés par des problèmes routiniers ;
 - Les dirigeants délaissent les problèmes stratégiques ;
 - Difficulté à gérer la diversité ;
 - Manque de coordination entre fonctions ;
 - Incapacité à s'adapter.

Nous avons effectués notre stage dans la direction achat qui se situe dans le la direction CFO. La figure ci-dessous met en évidence la structure de la direction achat qui se trouve dans la direction CFO

Figure III.2 : L'organigramme CFO de WTA



Source : document interne à l'entreprise (département CFO)

1.7. La direction achat de WTA :

Les missions de cette direction sont citées comme suit :

1.7.1. Politique Achats :

- Définir et mettre en œuvre les politiques achats de Ooredoo afin d'optimiser les objectifs de réduction de coûts, de disponibilité et de qualité des biens et services achetés
- Garantir le respect des politiques et règles de Ooredoo group en matière d'Achats

Chapitre III : Analyse des opérations achats au sein d'Ooredoo

1.7.2. Règlements et éthique:

- Garantir le respect des réglementations en vigueur en Algérie
- Garantir le respect des réglementations commerciales internationales (incoterms, etc...)
- Garantir le respect des règles de développement durable et de Responsabilité Sociale et Environnementale dans les achats
- Assurer le respect du code d'éthique établi par WTA

1.7.3. Procédure achats de bout en bout :

- Assurer la responsabilité transverse de la procédure des achats de bout en bout et envers tous ses acteurs
- Assurer l'intégration et les mises à jour de la cartographie des achats dans le système Oracle
- Assurer le pilotage de la performance du processus et le reporting correspondant

1.7.4. Stratégie achats :

- Définir et mettre en œuvre les stratégies achats par segments d'achats

1.7.5. Service aux directions clientes :

- Apporter l'expertise achats aux Directions Clientes dans la spécification et la planification des besoins. Ce rôle sera notamment assuré par les Business Partner.
- Assurer le traitement des demandes achats jusqu'au paiement du fournisseur dans les délais.

1.7.6. Relation avec les fournisseurs

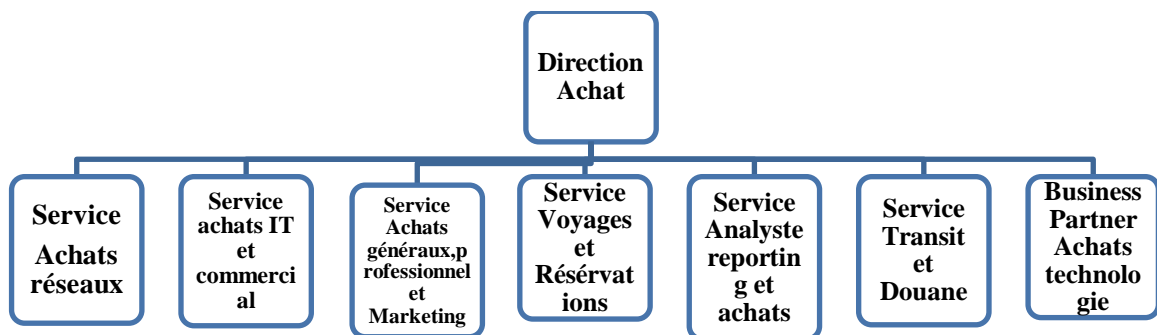
- Optimiser la base fournisseurs avec des fournisseurs performants et fiables, capables de fournir des produits et services correspondant aux besoins fonctionnels des Directions Clientes, techniquement conformes et compétitifs
- Sélectionner les fournisseurs et entretenir des relations avec les fournisseurs qui permettent à WTA d'atteindre ses objectifs business et de qualité de service
- Adopter une démarche proactive de gestion de la base fournisseurs en identifiant les meilleurs fournisseurs par segment Achats et en rationalisant le panel
- Nouer des partenariats stratégiques avec des fournisseurs et rechercher l'innovation à travers la relation avec eux

Chapitre III : Analyse des opérations achats au sein d'Ooredoo

- Encourager une compétition accrue entre fournisseurs et l'égalité des chances entre eux
- Anticiper et gérer les risques liés aux fournisseurs (indisponibilité des biens et services, dépendance, etc.)

Cette direction se compose de plusieurs services dans la figure ci-dessous nous allons illustrer ses différents services.

Figure III.3 : Les différents services de la direction achat.



Source : Document interne à l'entreprise (département achat).

1.8. L'outil de gestion d'ooredoo :

L'ERP implémenté au sein d'Ooredoo est Oracle, cette application permet d'atteindre les objectifs que nous reprenons ci-dessous :

- Garantir la ponctualité et la fiabilité des états financiers ;
- Participer à la réflexion stratégique de l'entreprise ;
- Optimisation de la gestion de la trésorerie ;
- Assurer la conformité du budget avec business plan ;
- Assister la direction de l'entreprise sur les enjeux financiers ;
- Assurer les relations avec les partenaires de l'entreprise.

1.9. Missions et objectifs de WTA

1.9.1. Missions :

WTA a pour mission principale d'offrir un service de téléphonie mobile de grande qualité, simple, efficace, et accessible au plus grand nombre de personnes. Elle exerce son domaine d'activité sur l'ensemble du territoire national pour :

- Installer, développer, exploiter et gérer les réseaux de la téléphonie

Chapitre III : Analyse des opérations achats au sein d'Ooredoo

- Maintenir et monter des équipements de téléphonie mobile.
- Fournir des prestations et mettre à la disposition des ses clients des produits de la téléphonie mobile
- Etablir, exploiter et gérer les interconnexions permettant à tout opérateur de réseaux de téléphone mobile national ou international d'assurer la communication entre les clients.
- Assurer en permanence la disponibilité des ses produits pour l'ensemble des clients sur tout le territoire
- Exercer ses activités dans le respect de la concurrence.
- Offrir ses produits et services dans le mobile en provenance et à destination des pas étrangers dans le respect des règles définies par le règlement international dans le domaine d'activité.

1.9.2 Objectifs de WTA :

Chaque entreprise doit définir ses objectifs à tous les niveaux (objectifs commerciaux, financiers, marketing, etc..). Elle doit se fixer des buts pour l'ensemble de l'entreprise, puis pour chaque domaine d'activité stratégique. Les objectifs de WTA sont :

- Développer le parc d'abonnés et acquérir de nouvelles parts de marchés ;
- Améliorer la couverture radio et la maintenir ;
- Devenir l'opérateur multimédia par excellence ;
- Déploiement du service EDGE ;
- Extension du réseau commercial ;
- Employer une démarche marketing innovante et une politique de communication efficace.

Section 2 : le processus achats d'Ooredoo

Dans cette section nous allons présenter le processus d'achat d'Ooredoo. Dans ce cadre on va discuter de la procédure qui couvre toutes les étapes d'achat d'un bien ou d'un service auprès d'un fournisseur en Algérie où à l'étranger, allant de la planification du besoin jusqu'à l'évaluation du fournisseur.

2.1. Les intervenants du processus achats :

Pour bien comprendre le processus achat il est important de citer les intervenants de la procédure ainsi que leurs missions principales.

Chapitre III : Analyse des opérations achats au sein d'Ooredoo

2.1.1. Demandeurs (Directions Clientes) :

Ont pour mission d'anticiper et de planifier leur besoins achats et obtenir le budget nécessaire à ses achats et les communiquer aux acheteurs.

2.1.2. Services Achats (acheteurs) :

Ils Mettent en œuvre la politique Achats de WTA sur les catégories d'Achats dont chaque acheteur est responsable (familles, sous-familles ou segments d'Achats)

Et ils ont pour mission de satisfaire les besoins d'achats des Clients Internes, définir et mettre en œuvre la stratégie achats par catégorie d'achat.

2.1.3. Service Business Partn

A pour but d'apporter l'expertise des services Achats dans le cadre de la planification des besoins et achats. Et assurer que les services achats sont informés en amont des besoins, quantités prévisionnelles et dates de livraisons prévisionnelles afin que les services achats puissent mieux anticiper ces commandes et assurer les objectifs fixés au département Achats :

livraison dans les délais, qualité et optimisation des coûts. Ainsi que d'assurer la confidentialité des données échangées avec les clients internes. Ces données sont échangées avec le DA achats. Suivant les besoins et en accord avec le client interne.

2.1.4. Service dédouanement :

A pour mission d'assurer le dédouanement des équipements importés par WTA, assurer le transport d'équipements de l'étranger quand le fournisseur ne le prend pas en charge et assurer la conformité des opérations avec les lois et réglementations en vigueur.

2.1.5. Contrôle du Budget :

Vérifie la disponibilité du budget pour couvrir l'ensemble des dépenses liées à chaque demande d'achats.

2.1.6. Comptabilité des comptes payables :

Vérifie les factures et comptabilise les dépenses.

2.1.7. Fiscalité :

A pour mission d'assurer la réalisation de toutes les démarches fiscales nécessaires pour assurer le paiement des fournisseurs et notamment des fournisseurs étrangers.

2.1.8. Trésorerie :

Autorise et réalise le paiement des factures aux fournisseurs.

2.1.9. Service Performance, Reporting & Audit des Achats :

A pour mission d'Assurer la mise en œuvre de la politique Achats et le respect de la procédure achats de bout en bout par tous les acteurs. Gérer les référentiels achats (produits services et Fournisseurs) la cartographie des achats et la réalisation des évolutions du système nécessaires et assurer la production et l'analyse des tableaux de bord de performance achats.

2.1.10. Management Committee (MC) :

A pour mission de décider sur les demandes d'achats d'un montant supérieur à 100k\$, décider sur les demandes d'achats à de nouveaux fournisseurs pour un montant supérieur à 10k\$, Décider sur les demandes d'achats avec un dépassement du budget de 10% pour un montant supérieur à 10k\$,décider du lancement des appels d'offres et de leur validation suivant les propositions du Tender Committee et décider sur le lancement des projets qui ne correspondent pas à achats récurrent déjà pratiqué.

2.1.11. Tender Committee (TC) :

Propose des appels d'offres à lancer dans les différentes familles d'achats, propose des fournisseurs présélectionnés, suit l'avancement des appels d'offres, propose les choix finaux de fournisseurs et identifier et suivre les contrats majeurs à renouveler. Le TC est un sous-comité du MC.

2.2. Le processus achat d'Ooredoo

2.2.1. Planification du besoin d'Achat :

Il s'agit de déterminer les besoins en nature et en quantité par le demandeur, de façon à permettre au département Achats de traiter le besoin avec les fournisseurs et obtenir ainsi les meilleures conditions de prix et de délai d'acquisition d'un produit ou d'un service. Chaque direction cliente est responsable d'établir une planification annuelle de ses besoins d'achat sous forme d'un formulaire de planification des besoins d'achat et de le transmettre au département Achats conformément à l'instruction planification des besoins d'Achat par direction

2.2.2. Établissement de la demande d'Achats PR électronique :

Tout besoin d'achat de bien ou de service doit être exprimé par une demande d'achat (PR

Chapitre III : Analyse des opérations achats au sein d'Ooredoo

électronique), le client interne doit Obligatoirement joindre le cahier des charges ou les spécifications techniques sur le PR électronique.

Lors de l'établissement du PR électronique sur système, la direction demandeuse doit inclure dans le PR :

- Une fourchette du budget disponible pour la commande.
- Un cahier des charges.
- Date du besoin (prévisionnelle)
- Le nom du demandeur.

Un PR annuel devrait être fait avec un volume estimé et négocié au début de chaque année, si non un PR sera établi en fonction de la période du contrat et pour un an maximum.

Le client interne peut proposer un ou plusieurs fournisseurs aux Achats, qui les prendront en considération lors de la consultation ou l'appel d'offres. Le PR passe par une habilitation et approbation :

2.2.2.1. Habilitation :

L'habilitation pour émettre des PR doit être demandée à Support ERP Finances avec l'aval de son supérieure hiérarchique et le directeur trésorerie et achats.

2.2.2.2. Approbation:

Le PR électronique suit un circuit d'approbation allant du client interne jusqu'à son directeur adjoint ou directeur.

Il appartient à chaque approbateur, en cas d'absence, de déléguer à une personne l'approbation des PR.

- Toute autre forme de demande d'achat (sans PR électronique) ne sera pas prise en considération sauf pour les besoins urgents. Urgence doit être justifiée par email par le DA, DO ou Directeur.

Les achats urgents doivent être régularisés par un PR électronique reçu aux achats au plus tard 5 jours ouvrés après la date de la demande de traitement en urgence formulée envers les achats, les personnes concernées par l'établissement du PR sont responsables de cette régularisation.

Un besoin urgent est motivé par la nécessité de : Préserver les intérêts de l'entreprise en lui évitant une perte de revenu ou une dépense supplémentaire Ou apporter les solutions

Chapitre III : Analyse des opérations achats au sein d'Ooredoo

nécessaires lors de blessures corporelles ou de dommages à la propriété de l'entreprise.

2.2.3. Réception et transmission du PR électronique :

La réception de tous les PR électroniques se fait au niveau du Service Support & Reporting Achats qui transmet via le système oracle les PR électroniques aux chefs de services achats qui les orientent à leur tour vers les acheteurs concernés. Le PR doit arriver aux Achats au moins 05 jours ouvrés avant la date du besoin.

Le dispatching des PR's électronique se fait selon la cartographie des achats (voir annexe III.3)

La transmission des PR électroniques par Service Support & Reporting Achats doit se faire dans un délai de 24h.

Les PR peuvent être rejetés soit par le service support et reporting ou par l'acheteur En cas de manque d'information sur le produit ou service (Spécifications Techniques, cahier des charges, fourchette du budget, date du besoin) et si le client interne ne donne pas suite aux demandes de compléments d'information et remarques de l'Acheteur après 72 heures.

2.2.3.1. Cas ne nécessitant pas une demande de PR électronique :

- Les urgences (blessure corporelle, dommage à la propriété exigeant une action immédiate) ;
- Affranchissement;
- Droits de passage, servitudes, location de site technique, conduits, location de poteaux ;
- Location des city shop
- Remise des retenues à la source, impôt sur le revenu et taxes de vente ;
- Droits de douane ou de courtage, honoraires des transitaires ;
- Interconnexion et Roaming ;
- Contenus téléchargeables ;
- Frais financiers ou de banques ;
- Dons de charité ;
- Facturation Sonelgaz, SEAAL, Algérie Télécom ;
- Notaire, Avocats et huissiers de justice ;
- Partage de revenue;
- Facturation service Black berry.

Chapitre III : Analyse des opérations achats au sein d'Ooredoo

2.2.4. Sélection du fournisseur:

Dès la réception du PR électronique, l'acheteur procède à son traitement selon les critères de sélection des fournisseurs définis ci-dessous.

L'ordre des critères peut être modifié selon la nature du besoin.

L'objectif de la sélection est d'améliorer la qualité, l'efficacité économique, le respect des délais et l'innovation.

Tableau III.2 : Les critères de sélection des fournisseurs chez Ooredoo

| Critères de sélection | Observations |
|--|---|
| Qualité | Satisfaction auprès d'autres clients (références) |
| Prix | Prix aligné aux prix du marché et cohérent avec la nature du besoin |
| Livraison (délai) | Le délai varie selon les besoins du client interne |
| Performance passée | Évaluation du fournisseur, sa réactivité lors des anciennes commandes, |
| Capacité technique | Capacité d'organisation, d'innovation |
| Politique de garantie | Service-Après-vente, qualité de la maintenance, disponibilité de pièces de rechange |
| Condition de paiement | Le paiement à terme est plus favorable que le paiement en avance |
| Capacité de production | Installations, machines, envergure |
| Fournisseur local | Favoriser les fournisseurs locaux par rapport aux fournisseurs étrangers |
| Formation et support | Prise en charge des formations et maintenance. |
| Réciprocité de la Relation | Partenariat |
| Solidité financière et pérennité de l'entreprise | Présence sur le marché |

Source : Document interne à l'entreprise (Départementachat).

Le choix d'un fournisseur à Ooredoo se fait suite à un appel d'offres sous plis fermé, ou une consultation.

En fonction de la nature de l'achat, si l'acheteur trouve opportun de faire une consultation au lieu d'un appel d'offres il demande la validation du directeur Trésorerie et Achats.

Chapitre III : Analyse des opérations achats au sein d'Ooredoo

Le Service Support et Reporting Achats a pour responsabilité de s'assurer que toutes les étapes de l'appel d'offres ont été respectées.

L'appel d'offre ou la consultation doit être lancé et porté par un acheteur spécialisé dans le segment d'Achats concerné.

- Exceptionnellement, lors d'acquisitions de produits ou de services spécifiques à un seul fournisseur, prestataire de service ou entreprise détentrice d'un monopole, le choix va vers cette entreprise en raison de la spécificité du produit ou du service proposé.

2.2.4.1. Étapes spécifiques à la consultation des fournisseurs :

- Toute consultation est composée d'une description du produit ou service, de la quantité désirée, et toute autre donnée fonctionnelle ou technique permettant au fournisseur d'élaborer son offre. La demande est envoyée par les achats aux fournisseurs par courrier électronique, fax ou main propre.
- Les acheteurs étudient les propositions reçues et font une étude comparative en vue d'une décision d'achat
- L'évaluation technique des propositions reçues est effectuée par le client interne.
- Les structures légales, logistique, fiscalité et trésorerie sont consultées par les acheteurs pour clarifier tous les aspects liés à cet achat si nécessaire.
- Les acheteurs négocient les conditions financières et commerciales proposées par les fournisseurs sélectionnés techniquement.
- L'acheteur complète la demande sur système dès validation des offres avec le client interne et dès sélection du fournisseur et avise les fournisseurs non retenus.
- L'acheteur reste l'interface privilégiée du fournisseur tout au long du processus achat, (sauf pour les échanges sur des questions purement techniques et opérationnelles une fois le choix des fournisseurs effectué)

2.2.4.2. Étapes spécifiques à l'appel d'offres sur système :

- L'acheteur prépare le dossier d'appel d'offres. Ce dernier contient le Cahier des charges, le Cahier des clauses administratives, la Matrice des prix, la Lettre d'invitation au retrait du cahier des charges, le questionnaire de pré-homologation éventuellement, conditions générales d'achats et la lettre d'entente de Confidentialité.
- L'acheteur prépare les critères d'évaluation des offres financières avec leur pondération.

Chapitre III : Analyse des opérations achats au sein d'Ooredoo

- Le client interne prépare et transmet à l'acheteur les critères des évaluations techniques avec leurs pondérations avant l'ouverture des plis,
- La décision finale de la pondération de l'évaluation Technique/Financiere est faite au niveau du TC.
- Les acheteurs envoient l'avis d'appel d'offres aux différents fournisseurs présélectionnés.
- L'acheteur qui a envoyé l'avis d'appel d'offres réceptionne les plis fermés et accuse réception des plis aux soumissionnaires.
- L'acheteur ouvre les plis techniques. En présence du service Support et Reporting Achats et le client interne.
- Le client interne étudie et évalue les propositions techniques et donne une note sur 100 à chaque offre, suivant les critères de l'évaluation technique . détaillée est envoyée à l'acheteur.
- L'ouverture des plis financiers est faite exclusivement par le département Achats, le comparatif des prix n'est pas communiqué en dehors des achats
- L'acheteur négocie, analyse et finalise les propositions financières reçues
- Le classement final est fait par l'acheteur sur la base de l'évaluation Technique et Financière.
- Dans le cas d'un projet qui nécessite la validation du Tender Commitee, la sélection du fournisseur se fait par ce dernier.
- Les acheteurs confirment la commande avec le(s) fournisseur(s) sélectionné(s) et avisent les fournisseurs non retenus.

Dans le cas des appels d'offres suivis par le Tender Commitee, l'acheteur en charge de l'appel d'offre informe le DO Achats de l'avancement, ce dernier présente l'avancement de l'appel d'offres au Tender Commitee pour prise de décision.

2.2.4.3. Consultation de la base de données des fournisseurs avant toute création de nouveau fournisseur :

Service Support et Reporting Achats conserve une base de données des fournisseurs homologués sur le système Oracle. Cette dernière est accessible à tout acheteur. Elle est systématiquement mise à jour dès la création d'un nouveau fournisseur.

Si aucun fournisseur de la base de données ne propose le produit ou service qui répond aux spécifications de besoin de la direction cliente, l'acheteur procède à la recherche d'un nouveau fournisseur.

Chapitre III : Analyse des opérations achats au sein d'Ooredoo

2.2.5. Établissement du contrat :

Le service juridique est en charge de la création et la validation des référentiels sur le système Oracle.

Lors du traitement des demandes de contrats sur le système Oracle et avant leur mise dans le circuit d'approbation, l'initiateur ou l'administrateur contrat doivent vérifier que les approbateurs requis pour chaque type de contrat sont listés dans le circuit, par ailleurs le délai d'approbation est de deux jours ouvrés maximum. Une fois le contrat établi, il sera présenté au fournisseur et au CEO pour signature dans un délai ne dépassant pas sept jours à compter de la date de transmission.

2.2.6. Validation budgétaire du PR :

Les PR reçu par les achats sont traités puis envoyés au contrôle de budget pour notification du budget.

- Le délai de validation d'un PR par le contrôleur budget est de 48H, hors période de clôture.
- Le délai de transformation du PR en PO et de sa validation par le DO Achats est de 48H.

2.2.7. Établissement du Bon de commande PO

Cette étape consiste à transformer le PR électronique en PO, seul l'acheteur est habilité à faire cette opération.

Il est interdit de donner une promesse de commande à un fournisseur avant la validation définitive de la commande (PO) par l'ensemble des approbateurs.

2.2.7.1. Étapes d'établissement du PO

L'Acheteur transforme le PR électronique en bon de commande en renseignant les champs suivants :

Le fournisseur, la description, le prix d'achat, les taxes applicables, les délais de livraison, la modalité de paiement, l'adresse de livraison, les conditions et prix de transport, les autres détails concernant le produit ou liés à toute autre condition financière, commerciale, technique ou légale, référence au cahier de charge technique si applicable

L'Acheteur demande au Service Logistique la création de code item dans le cas d'un nouveau produit.

Après transformation du bon de commande par l'Acheteur, le PO suit automatiquement un circuit d'approbation sur le système Oracle en fonction du montant de la commande selon la Grille d'Autorisation des PO , et chaque intervenant est tenu d'approuver ou de rejeter le PO,

Chapitre III : Analyse des opérations achats au sein d'Ooredoo

en indiquant la raison du rejet (annulation de l'achat, erreur sur le libellé du PO, dépassement de budget ou absence du budget).

Après l'approbation finale du PO sur le système, le PO est remis au fournisseur par l'acheteur pour confirmer définitivement la commande en exigeant un accusé de réception.

L'Acheteur peut annuler la commande auprès du fournisseur suite à la demande du client interne dans les cas où le besoin n'est plus d'actualité ou non-respect du délai de livraison par le fournisseur. L'Acheteur négociera avec le fournisseur les termes de l'annulation de la commande.

Lors de l'annulation d'une commande l'acheteur demande automatiquement au client interne l'annulation du PR sur système.

2.2.8. Suivi de la commande :

L'Acheteur est responsable du suivi de la commande avec le client interne et le Fournisseur.

2.2.8.1. Coordination entre l'Acheteur et le client interne :

L'acheteur communique le statut de la commande et informe sur les dates de livraison et communique également les quantités à livrer et le lieu de livraison et de stockage.

2.2.8.2. Coordination entre l'Acheteur et le Fournisseur :

- Répondre aux questionnements du Fournisseur après la commande.
- Relancer le Fournisseur à l'approche des dates de livraison.
- Suivre l'expédition (transport, transit, dédouanement, stockage).
- Suivre la facturation et le paiement du Fournisseur.
- Transmettre l'attestation fiscale du paiement de la retenue à la source au fournisseur
- Suivre le dossier relatif à l'exonération fiscale lors d'un achat local.

2.2.9. Réception de la commande :

Le client interne ou toute autre personne chargée de la réception des équipements, marchandises et services est tenue de vérifier (en quantité livrée et qualité) leur conformité au moment de leur réception par rapport à la commande, dès que l'acheteur reçoit une facture, il envoie une demande de réception sur l'ERP au demandeur, ce dernier reçoit une notification l'invitant à se connecter sur son compte ERP Oracle.

Chapitre III : Analyse des opérations achats au sein d'Ooredoo

La réception de tous les services est effectuée par le client interne sur ERP l'iprocurement, ce dernier réceptionne les lignes du PO et évalue la commande. Une fois l'évaluation faite par le client interne, la réception suivra le circuit d'approbation mis en place ,dès que la réception est validée, une notification est envoyée à l'acheteur, au service comptabilité et au client interne concerné, et enfin la réception physique des équipements et marchandises s'effectue aux différents dépôts.

La réception sur système ERP des équipements et des marchandises s'effectue par le département logistique.

2.2.10. Réception des factures fournisseurs par les Achats :

Le Fournisseur remet la facture au département Achats quelle que soit la Direction de WTA qui a émis la demande d'achats.

Dans le cas de l'importation d'équipement, la facture est transmise par la banque à la trésorerie, ensuite la trésorerie transmet la facture domiciliée ainsi que le dossier d'importation au service dédouanement. Et la facture doit obligatoirement indiquer le numéro du bon de Commande (PO) qui a été communiqué par l'acheteur au fournisseur. Si le numéro de PO ne figure pas sur une facture, l'acheteur contacte le fournisseur pour lui réclamer le numéro de PO ;et les délais de paiement convenus avec les fournisseurs sont comptés à partir du jour de la réception de la facture complète et en bonne.

2.2.11. Paiement des fournisseurs :

Après vérification de la facture, et validation de la réception sur l'Iprocurement, l'acheteur la dépose au service Comptabilité, pour que ce dernier la vérifie et la comptabilise dans Oracle, la comptabilité prépare le dossier de paiement selon les termes de paiement négociés par l'acheteur, en y incluant la facture du fournisseur et le PO correspondant, la comptabilité transmet le dossier de paiement à la trésorerie.

Dans le cas d'équipements ou marchandises importés, le service dédouanement transmet le dossier d'importation qui contient la facture à la comptabilité.

2.2.12. Fermeture du Bon de commande :

2.2.12.1. Fermeture par l'acheteur :

L'Acheteur est tenu systématiquement de fermer le PO sur le système lors :

- De l'annulation d'un solde d'une commande ouverte.
- D'un rejet définitif du PO.

2.2.12.2. Fermeture automatique :

Le PO est automatiquement fermé sur le système lors de la réception totale du bien et comptabilisation de la facture.

2.2.13. Evaluation du fournisseur:

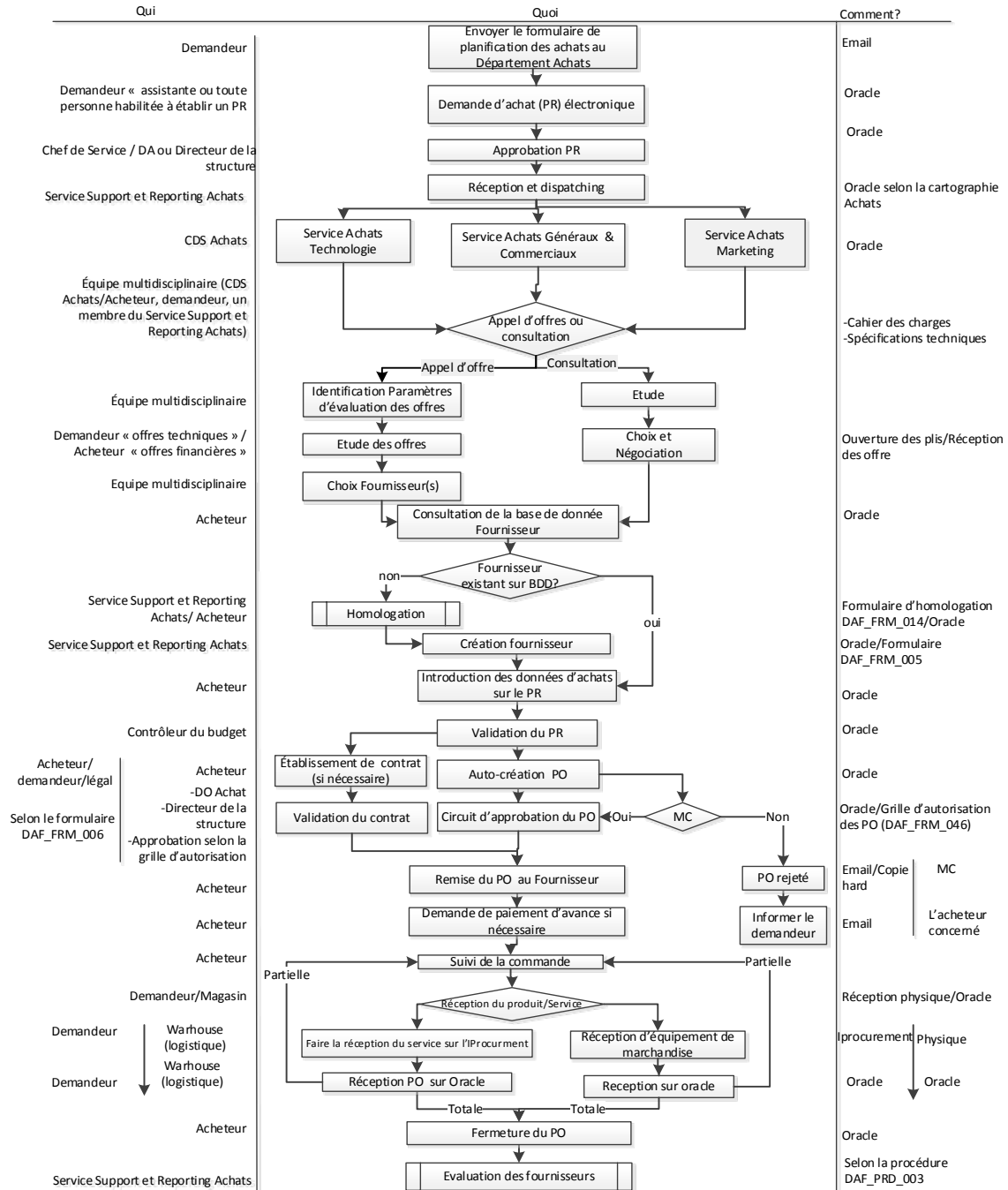
Le fournisseurs est évalué et représentée au fil du temps via Oracle en utilisant facilement une méthode d'évaluation standard à l'échelle de l'entreprise. Il comprend trois éléments: évaluation du rendement, évaluation stratégique et évaluation des risques.

Trois éléments clés :

- Un schéma uniforme d'évaluation des fournisseurs et communications des résultats tout au long d'Ooredoo conduit a une clarté ;
- Les résultats de l'évaluation des fournisseurs sont la clé de la décision ;
- Les résultats de l'évaluation fournissent un objectif de base pour la négociation.

Chapitre III : Analyse des opérations achats au sein d'Ooredoo

Figure III.4 : Logigramme achat



Source : document interne à l'entreprise

2.2.3. Les points forts et les points faibles du processus d'achat de WTA :

A partir de la description précédente du processus achat au sein de WTA, nous allons citer quelques points forts et points faibles de cette procédure qui s'appuie sur une analyse documentaire et ce que nous avons pu observer lors de déroulement de notre stage.

2.2.3.1. Les points forts:

- La délimitation de la responsabilité des intervenants dans le processus ;
- Les procédures achats sont bien établies et les tâches de chaque intervenant sont bien précises ;
- Une base de données fournisseurs existante ;
- Une allocation de ressources humaines suffisante ;
- Des moyens matériels et informatiques adéquats.

2.2.3.2. Les points faibles:

- La procédure très longue ;
- Le circuit d'approbation lourd ;
- Une base de données fournisseur qui n'est pas mise à jour ;
- Une méconnaissance des acheteurs du marché fournisseurs ;
- Une stratégie achats inexistante ;
- L'équipe en charge des achats manque d'expertise sur les spécificités des équipements techniques et son éloignement par rapport aux attentes des utilisateurs peut engendrer de l'insatisfaction ;
- Avant de conclure l'achat souvent l'incoterm n'est pas mentionné lors des négociations donc les responsabilités et risques ne sont pas définis ce qui peut engendrer des coûts supplémentaires ;
- une difficulté de constitution de dossier de déclaration douanière a cause de la nature de la marchandise qui n'est pas connue au service dédouanement ;
- pendant l'exécution du contrat difficultés de positionner la marchandise à cause de non clarté des désignations reportées sur les factures qui sont purement techniques ;
- Souvent les contraintes de dédouanement, commerce extérieur, trésorerie, fiscal et légal ne sont prise en compte avant la passation de la commande ce qui peut causer des Retard, coûts supplémentaires et situation inattendue ;

Section3 : déroulement de l'enquête

Dans cette section, il sera question de la présentation et de la conception de l'enquête puis l'analyse et l'interprétation des réponses.

Après avoir analysé le processus d'achat d'Ooredoo dans la section précédente ; dans le but d'atteindre notre objectif de recherche et de répondre à notre problématique, nous avons jugé utile de mener une étude qualitative par entretien.

3.1. L'étude qualitative par entretien :

Dans cette démarche d'exploration, nous avons choisi de nous appuyer sur une méthodologie qualitative. Nous avons réalisé une méthodologie de type qualitative. Cette méthode a pour objectif la construction d'une théorie à partir du vécu des personnes interviewées.

La méthodologie qualitative, est donc la méthode la plus appropriée dans le cadre de notre recherche. Dans la mesure où nous cherchons à analyser et comprendre de quelle façon pouvons-nous rationaliser les opérations achats au sein d'Ooredoo et de construire une théorie sur son impact sur l'efficacité opérationnelle de l'entreprise à partir du vécu des personnes interrogés. Le but étant de confronter notre analyse empirique à notre analyse théorique du chapitre précédent afin d'extraire les éléments convergeant ou divergeant de ces deux études.

3.2. Démarche méthodologique de l'étude qualitative :

La méthodologie de notre étude qualitative qui a été menée auprès de l'entreprise Ooredoo s'articule autour d'entretiens individuels auprès des employés de l'entreprise.

3.2.1. L'entretien semi directif :

La méthode d'entretien semi directif est réalisée grâce à un ensemble, une « grille » de questions - appelée aussi « guide d'entretien » - que l'enquêteur pose en adaptant plus ou moins, suivant la liberté qui lui a été donnée par le chercheur, leur ordre et leur

formulation, et sollicitant un approfondissement variable des réponses à chacune d'elle.¹

Cependant, le choix de la méthode semi-directive a été fait selon notre sujet de recherche, cela permet de laisser le choix aux interviewés de nous parler de quelque sujets auxquels nous n'aurions pas pensé lors de l'établissement de notre guide. Cette méthode nous permet donc d'orienter les personnes interrogées vers certains sujets, en leurs laissant une certaine liberté pour pouvoir s'exprimer.

Nous avons réalisé un guide d'entretien afin d'ajuster les questions selon notre travail de recherche.

3.2.2. Guide d'entretien :

Le guide d'entretien est un support qui se constitue d'un ensemble de directives spécifiées et récapitulant les thèmes et questions à aborder. Ainsi nous avons créé un guide d'entretien (Annexe n°III.7) nous permettant d'orienter notre étude qualitative. Nous avons opté pour des entretiens par l'intermédiaire d'un guide d'entretien semi directif afin d'orienter les intervenants de cette étude vers des thèmes particuliers et pouvoir obtenir des points de discussions et des hypothèses pouvant répondre à notre problématique.

La rédaction du guide d'entretien passe par trois étapes comme citées ci-dessous :²

- Lister tout les points à aborder ;
- Regrouper les questions par thème ;
- Créer une phrase « large » avant chaque thème pour faire parler l'interviewé.

La première étape consiste à lister à l'interviewé toutes les questions qui émanent de l'analyse de l'étude documentaire, ensuite dans la deuxième étape faudra faire une classification par thème et enfin, mentionner une phrase dite ouverte qui permet au répondant de s'exprimer, sur un thème donné, de la manière dont il le souhaite.

Pour notre étude, nous avons établi un guide d'entretien commun pour l'ensemble des interviewés, et dont les axes sont :

1. Profil de l'interviewé : Des questions introductives, pour présenter le profil de l'interviewé, son poste et ses responsabilités.

¹DUCHESNE (S) : *Pratique de l'entretien dit 'non-directif'*, Presses Universitaires de France, Paris, 2000, P.11

² ROCHE (D) : *Réaliser une étude de marché avec succès*, éditions d'Organisation, Paris 2009, p37.

- 2. Le processus d'achat au sein d'Ooredoo:** Nous avons pour objectif de découvrir la procédure des opérations achats de l'entreprise et ensuite comprendre la place qu'elle occupe au sein d'Ooredoo et identifier les éléments à rationaliser. Pour cela, nous souhaitons analyser les principaux indicateurs d'évaluation de la fonction achat maintenus par l'entreprise pour atteindre la rationalisation mais aussi comprendre en quoi ces derniers peuvent avoir une répercussion sur la stratégie de l'entreprise.
- 3. La rationalisation du processus d'achat au sein d'Ooredoo :** C'est le sujet de notre étude, nous avons pour objectif de déduire la définition de la rationalisation du processus d'achat au sein de l'entreprise, les éléments à rationaliser.

3.2.3. Le profil des interviewés

Pour notre cas, l'interview s'est effectué avec les responsables liés directement aux achats pour obtenir des informations concrètes et pertinentes répandant d'une manière efficace à notre objectif d'étude

Nos questionnement sont destinés à trois individus responsables qui sont familiers avec le processus d'achat nous avons sélectionné un responsable d'achat ce qui signifie que son rôle se base sur la mise en place d'un plan achat et nous avons également sélectionner un responsable de la trésorerie de l'entreprise qui intervient dans la phase du financement de ces opérations achats et un responsable transit et douane qui a un lien avec les achats en gérant les activités liées au dédouanements.

Les acteurs ont été interrogés face à face par interviews individuels étalés sur une période d'une semaine pour une durée moyenne de 30 minutes par entretien à l'aide de guides d'entretiens commun.

La sélection de ces personnes est pertinente permettant d'analyser les convergences et les divergences.

Le tableau suivant répertorie l'ensemble des personnes interviewées :

Tableau III.3 : Tableau réduplicatif de notre échantillon

| Catégorie | Interviewé | Poste | Date et durée de l'entretien |
|---------------------|------------------------|--|---|
| Cadres responsables | Madame Malika Aouidad | Directrice adjointe achats technologie | Le 15/05/2017 à 9h00 Durée: 14:00 minutes |
| | Monsieur Allag Youcef | Directeur de la trésorerie | Le 17/05/2017 à 10h30 Durée: 35:30 minutes |
| | Monsieur Sabour Ismail | Chef de service transit et douane | Le 22/05/2017 à 14h05 Durée: 20:40 minutes |

Source: Elaboré par nos soins.

3.2.4. L'analyse des réponses des guides d'entretiens

Après avoir collecté les réponses par thème, nous avons choisi la démarche d'analyse suivante :

3.2.4.1. Profil de l'interviewé (axe n° 01) :

Question 1 : Pouvez-vous vous présenter ?

Question 2 : Pouvez-vous nous présenter votre poste dans l'entreprise ?

Question 3 : Quelles sont vos tâches et responsabilités relatives au processus d'achat?

Les réponses des questions ci-dessus sont représentées dans le tableau suivant :

Tableau III.4 : Profil des interviewés

| Interviewé | Profil |
|----------------|---|
| Aouidad Malika | Directrice adjointe achats technologie âgée de 48 ans, a rejoint Ooredoo depuis 2005, son poste consiste à mettre en place un plan d'achat suite à la réception des prévisions de la technologie, mettre en place une démarche achat pour les différentes catégories, lancement des appels d'offres pour des catégories importante pour lesquelles il ya un fort potentiel de minimisation des coûts. |
| Allag Youcef | Directeur de la trésorerie Travaille chez Ooredoo depuis 2006, son poste consiste à gérer les flux financiers des achats, intervenir en cas de conflit concernant le coté bancaire relatif aux grands contrats, assister et conseiller le service achats dans les négociations des contrats et je participe au circuit d'approbation des PO. |
| Sabour Ismail | Chef de service transit et douane, son poste consiste à gérer et organiser les activités liées au dédouanement et à l'expédition de marchandise tout en respectant les politiques et procédures, participer à la négociation des commandes et établissements des contrats d'achats et s'assurer de la conformité des documents par rapport au processus achat. |

Source: Elaboré par nos soins à partir des réponses des interviewés

3.2.4.2. Le processus d'achat au sein d'Ooredoo (axe n° 02) :

Question 1: Selon vous quel est le rôle du processus d'achat ?

Chapitre III : Analyse des opérations achats au sein d'Ooredoo

Les réponses sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Tableau III.5 : le rôle du processus d'achat

| Responsable interrogé | Réponses |
|--|--|
| Directrice adjointe achats technologie | Le processus achat joue un rôle tactique qui permet de converger vers les meilleurs pratiques achats qui permettent de réaliser ceux-ci de la façon la plus optimale possible tout en préservant les intérêts de l'entreprise, le processus définit également les responsabilités de chacun dans le cadre de la mission des achats |
| Directeur de la trésorerie | Un processus d'achat se définit comme un système d'activités organisés qui utilise des ressources pour transformer des éléments entrants en éléments de sortie dont le résultat attendu est un produit ou service. le processus achat passe à travers une succession de taches opérationnelles et c'est le chemin que tout acheteur tout en étant à l'écoute de ses prescripteurs internes, se doit d'emprunter pour satisfaire de la meilleure manière les besoins de l'entreprise sans omettre de gérer de manière efficace les relations avec les fournisseurs et une anticipation d'éventuels risques. En finalité, la stratégie achat traduit les moyens à mettre en œuvre pour optimiser les opérations d'achat et la performance globale de l'entreprise. |
| Chef de service transite et douane | Le processus d'achat joue un rôle stratégique, principalement réduire les coûts, assurer un dispositif qualité fournisseur et la maîtrise du flux logistique ainsi que le respect des procédures et lois de l'entreprises |

Source : établie par nos soin selon les réponses des interviewés

Commentaire :

D'après les interviewés le processus d'achat non seulement joue un rôle stratégique mais aussi il a pour rôle de définir les responsabilités et tâches de chaque intervenant concernés par cette procédure afin de satisfaire de la meilleure manière les besoins de l'entreprise et d'optimiser sa performance globale, tout en préservant les intérêts de cette entité.

Chapitre III : Analyse des opérations achats au sein d'Ooredoo

Question 2 : comment se déroule une opération achat au sein d'Ooredoo ?

Les réponses sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Tableau III.6 : Le déroulement d'une opération achat

| Responsable interrogé | Réponses |
|--|---|
| Directrice adjointe achats technologie | <p>La demande d'achat doit être planifiée en déterminant le besoin en termes de qualité et de quantité par le client interne qui peut être soit le département technique (matériels techniques de télécommunication) , technologique à savoir service IT (matériels informatique) ; ou bien tout autre département de l'entreprise comme le marketing ,RH, ventes etc.... Cette demande se traduit par l'établissement d'un PR qui veut dire Purchase request (demande d'achat électronique).</p> <p>Qui sera effectué après la transmission de cahier de charge et les spécifications techniques par le client interne ainsi qu'une fourchette de budget la date du besoin prévisionnel.</p> <p>Toutefois le client interne peut proposer un ou plusieurs fournisseurs qui seront pris en compte par l'acheteur. Suite à cela le PR suit un circuit d'approbation qui comporte plusieurs intervenants qui sera soit accepté ou rejeté</p> <p>En cas d'acceptation le PR est envoyé au contrôle du budget pour validation de budget.</p> <p>Le PR est transformé par la suite a un PO purchase order (bon de commande)</p> <p>Par nous les acheteurs ce dernier suit également un circuit d'approbation sur oracle, après validation il sera remis au fournisseur sous format papier ou par e-mail.</p> <p>Mes collègues de la trésorerie feront le nécessaire auprès de la banque pour la domiciliation de la facture objet de la commande selon le mode de paiement (remise documentaire ou lettre de crédit ou transfert libre). Cette dernière est remise à la logistique qui effectuera la procédure du dédouanement jusqu'à la réception de l'équipement dans notre entrepôt.</p> |
| Directeur de la trésorerie | <p>Une opération achat au sein d'Ooredoo passe par les étapes suivantes : expression du besoin , Sélection des fournisseurs de la base de données fournisseur, lancement de l'appel d'offre, analyse de ses offres et choix du fournisseur et enfin évaluation du fournisseur alors maintenant je vous explique mon équipe et moi quad est-ce nous intervenons pour une opération achat.</p> <p>Le trésorerie intervient à la réception de la facture pro forma (facture qui reprend tout ce qui est indiqué sur le bon de commande et les mentions bancaires obligatoire : mode de paiement , le délai de paiement , la description de la marchandise ,les prix et les quantités ainsi que l'incoterm négocié) , cette pro forma est envoyé par l'acheteur, a ce moment un dossier de domiciliation sera préparé par l'équipe du commerce extérieur qui comporte les demandes de domiciliation en fonction du mode paiement a savoir remise documentaire , lettre de crédit ou transfert libre , après la signature de ces demandes ,elle seront transmises et traiter par la</p> |

Chapitre III : Analyse des opérations achats au sein d'Ooredoo

| | |
|---|---|
| | <p>banque deux cas de figure se présente :</p> <ul style="list-style-type: none"> - une lettre de crédit : le Swift d'ouverture de la lettre de crédit sera transmis à l'acheteur qui le communiquera à son tour au fournisseur ; ce dernier procède alors à la préparation de la commande et l'envoi de la marchandise. Le paiement interviendra à la réception des plis bancaires selon le délai négocié et la facture domicilier sera remise à nos collègues de la logistique qui feront le nécessaire pour la procédure douanière. - remise documentaire: le service commerce extérieur attendra la notification de la banque concernant la réception du plie bancaire pour déposer le dossier de domiciliation et de paiement. la facture domiciliée sera remise au service logistique qui prendra le relai. <p>Concernant le transfert libre n'est pas utiliser au sein d'Ooredoo pour le moment.</p> |
| <p>Chef de service transite et douane</p> | <p>L'opération achat au sein de l'entreprise se déroule en plusieurs étapes qui commencent par l'expression d'un besoin d'un client interne suite à cela, l'acheteur émet un appel d'offre qui se termine après étude par le choix du fournisseur et l'établissement du PO. De son coté le fournisseur choisi procède a la préparation de la commande et de sa livraison, cette dernière sera réceptionnée par WTA après la procédure de dédouanement qui est sous ma responsabilité et comporte plusieurs étapes et qui nécessite l'obtention de plusieurs autorisation par exemple : le ministère, l'ARTP et se termine par le paiement du fournisseur.</p> |

Source: Elaboré par nos soins à partir des réponses des interviewés

Commentaire :

Tout les interviewés ont indiqués que le processus d'achat passe par l'expression du besoin, Sélection des fournisseurs de la base de donnés fournisseur, lancement de l'appel d'offre, analyse de ses offres et choix du fournisseur et enfin évaluation du fournisseur et que le processus d'achat inclut plusieurs intervenants chaque interviewé s'occupe d'un volet précis du processus d'où la bonne structuration au sein d'Ooredoo.

Cette structuration se traduit comme suit :

- Etablissement du PR, PO fait par service achat ;
- Procédure de domiciliation de la facture et paiement du fournisseur est prise en charge par la direction trésorerie (service commerce extérieur) ;
- Les démarches du dédouanement est dédié au service transit et douane pour le bon déroulement de la procédure douanière jusqu'à la réception des équipements aux entrepôts de l'entreprise.

Chapitre III : Analyse des opérations achats au sein d'Ooredoo

3.2.4.3 Rationalisations des opérations achats (axe n° 03)

Question 1 : comment peut-on rationaliser les opérations achats au sein d'Ooredoo ?

Les réponses sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Tableau III.7 : la rationalisation des opérations achats au sein d'Ooredoo

| Responsables interrogés | Réponses |
|--|---|
| Directrice adjointe achats technologie | <p>La rationalisation des achats dépend d'une équation simple qui est le rapport qualité prix délai en maîtrisant cette équation l'objectif des achats sera atteint.</p> <p>En ce qui concerne les coûts, la rationalisation se fait par une bonne sélection des fournisseurs et la maîtrise des techniques de négociation ; la maîtrise des coûts à un impact direct sur la marge bénéficiaire de l'entreprise ce qui peut améliorer notre position sur le marché.</p> <p>Par ailleurs le respect des délais de livraisons est un élément très important car recevoir le bon produit au bon moment et en bonne quantité permet le bon déroulement de l'activité de l'entreprise et évitera à cette dernière des situations dramatique tel que la rupture de stock qui a un impact direct sur l'activité et la renommé de WTA.</p> <p>Pour la qualité je juge que c'est aussi important que les deux autres critères, elle a un impact direct sur la qualité des prestations de services de l'entreprise.</p> |
| Directeur de la trésorerie | <p>Autant qu'ex directeur des achats je dirai que les opérations d'achat au niveau d'Ooredoo peuvent être rationalisées en maîtrisant les trois paramètres fondamentaux suivant : les coûts, qualité, délai qui ont un impact direct sur la marge opérationnelle de l'entreprise et de même, qu'ils contribuent à l'amélioration de la qualité des produits qui se traduit par une fidélisation des clients. Actuellement autant que directeur de trésorerie ma direction joue un rôle très important pour minimiser les délais et ce en accélérant la procédure bancaire et en maîtrisant les différentes techniques du mode de paiement, mais aussi joue un rôle sur la minimisation des coûts et la maîtrise de la qualité en choisissant une procédure bancaire efficace, souple, et moins couteuse.</p> |

Chapitre III : Analyse des opérations achats au sein d'Ooredoo

| | |
|--|---|
| <p>Chef de service transit et douane</p> | <p>A Ooredoo les opérations achats peuvent être rationalisé en minimisant les coûts par la maîtrise des délais et de la qualité, Donc si les coûts sont maîtriser de cette manière ce ci impliquera un bénéfice important pour notre entreprise. Le service transit et douane peut contribuer à cette maîtrise en maîtrisant a son tour la procédure douanière car une mise à disposition rapide des équipements à leurs demandeurs fait qu'il n' ya pas de retard et donc pas d'achat supplémentaire ; et un produit qui arrive en bon état et qu'il est de bonne qualité éliminera la répétition d'achat pour non-conformité.</p> |
|--|---|

Source : Elaboré par nos soins à partir des réponses des interviewés

Commentaire :

Les interviewés partagent tous le même avis, ils confirment que les opérations achats peuvent être rationalisées par la maîtrise de ses trois paramètres : coûts qualité délai qui ont un impact direct sur la marge opérationnelle de l'entreprise et de même, qu'ils contribuent à l'amélioration de la qualité des produits et services de l'entreprise.

Mais chacun aperçoit cette maîtrise de manière différente, tout dépend de leur rôle et leur spécialité dans le processus achat.

Selon La directrice achat la maîtrise de ses paramètres doivent se faire au moment de la négociation donc elle sous entend par maîtrise des couts une maîtrise de choix de fournisseur et la maîtrise des techniques de négociation et quant au délai sera négocié aussi car recevoir un produit au bon moment permet le bon fonctionnement de l'activité de l'entreprise et d'après elle la maîtrise de la qualité impliquera une meilleur qualité des biens et prestations de services de l'entreprise.

D'après le directeur de la trésorerie l'interprétation de la maîtrise de ses paramètres coûts qualité délai se fait par une maîtrise de la procédure bancaire et les différentes techniques du mode de paiement car en choisissant une bonne technique de paiement permettra d'éviter a l'entreprise les retards de paiement donc le délai est maîtrisé et quant a la qualité et les coûts de service de la procédure bancaire peuvent être maîtriser en choisissant une procédure efficace et en même temps souple et moins couteuse .Voila comment la trésorerie peut contribuer a la maîtrise et rationalisation des achats par un aspect financier

Quant au responsable transit et douane parle d'une maîtrise de la procédure douanière en accélérant la préparation du dossier nécessaire pour l'obtention de plusieurs autorisations le

Chapitre III : Analyse des opérations achats au sein d'Ooredoo

plus tôt possible tout comme l'autorisation du ministère, l'ARTP en ce qui concerne le délai et de même une mise à disposition rapide des équipements à leurs demandeurs fait qu'il n'y a pas de retard et donc pas d'achat supplémentaire ; et un produit qui arrive en bon état et qu'il est de bonne qualité éliminera la répétition d'achat pour non-conformité donc selon lui si le délai et la qualité sont maîtrisés ce la impliquera une maîtrise des coûts car les achats ne seront pas répétés d'où le service transit douane contribue à cette maîtrise par la maîtrise de toute démarche douanière . Pour conclure la maîtrise des coûts, qualité, délai dégage trois aspects différents qui demeurent le respect de ces paramètres mais sur des angles différents.

Question 2 : Selon vous le choix du fournisseur peut-être un moyen de rationalisation des opérations achats si oui comment se traduit votre politique d'Ooredoo ?

Les réponses sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Tableau III.8 : le choix du fournisseur à Ooredoo

| Responsables interrogés | Réponses |
|--|--|
| Directrice adjointe achats technologique | Oui effectivement le choix du fournisseur est un élément essentiel pour rationaliser nos achats, car le choix du fournisseur fait parti de nos tâches principales. Après avoir lancé l'appel d'offre nous analysons ces offres et nous sélectionnerons le fournisseur aptes à répondre aux besoins de nos clients internes nous procédons au traitement de cette sélection selon des critères bien précis tout comme qualité , nous allons observer si ce produit a fait satisfaction d'autres clients , un autre critère qui est jugé primordial est le prix il faut voir si ce dernier est aligné au prix du marché et il est cohérent avec la nature de besoin , le délai nous devons savoir si le délai correspond au besoin du client interne et nous allons voir la réactivité de ce fournisseur lors des commandes précédentes et évaluer sa capacité d'organisation ainsi que son service après vente , qualité de maintenance , disponibilité de pièce de rechange , la distance géographique et la réciprocité de la relation et sa présence sur le marché donc tout ces critères sont pris en compte et l'ordre de ces critères peut être modifiés selon la nature de besoin ; nous comparons les fournisseurs en terme de ces critères afin de pouvoir prendre une décision finale concernant le choix |
| Directeur de la trésorerie | Cela est évident un bon choix de fournisseur a un impact direct sur le fonctionnement de l'entreprise car il a une relation directe avec la qualité du produit. Il est important de choisir le fournisseur qui respecte les règles et usances internationales lors de l'envoi des documents d'expédition (la facture, document de transport, certificat d'origine ...etc.) contenant toutes les mentions bancaires obligatoires car dans le cas où le fournisseur ignore ou ne respecte pas la procédure bancaire internationale c'est tout le processus d'achat qui sera ralenti. la politique s'appuie sur un réseau de fournisseur qui nous apporte les produits et services nécessaires cela fait partie des responsabilités des acheteurs, pour chaque catégorie des fournisseurs, des orientations sont définies afin de mettre en œuvre les relations les plus adaptés. |
| Chef de service transit et | En choisissant le bon fournisseur toutes les phases du processus achat deviennent plus souples, il est primordial de choisir le fournisseur qui dispose d'un système logistique efficace afin de recevoir nos commandes dans les délais souhaités, la bonne quantité, la qualité attendue et avec un prix compétitif, car si ces conditions ne sont pas |

Chapitre III : Analyse des opérations achats au sein d'Ooredoo

| | |
|--------|---|
| douane | respectés ça engendrera des répétitions d'achat ce qui fera perdre du temps et de l'argent à l'entreprise. Quant a la politique , la politique du choix de fournisseur est pratiqué par l'acheteur qui commence par la construction de l'appel d'offre et le lancer ensuite il procède a l'analyse des offres en sélectionnant les fournisseurs qui sont susceptibles de répondre au besoin du client interne dans les meilleurs conditions en terme de qualité délais et coûts et il les comparent avec la présence du client interne et finiront par choisir un parmi les fournisseurs sélectionnés. |
|--------|---|

Source: Elaboré par nos soins à partir des réponses des interviewés

Commentaire :

Les interviewés confirment tous que le choix du fournisseur est essentiel pour rationaliser les achats mais sur les arguments les avis divergent

Par rapport a la directrice adjointe des achats confirme que le choix du fournisseur est essentiel car il est sous sa responsabilité de choisir le meilleur fournisseur qui non seulement répond aux critères de sélection et qui peut répondre aux spécificités de la demande mais aussi choisir le fournisseur qui facilite la bonne communication avec l'acheteur (l'interface de l'entreprise avec le fournisseur) d'où nous constatons que selon elle le choix du fournisseur peut non seulement rationaliser les achats mais également lui facilite sa tache dans l'entreprise.

Selon le directeur de la trésorerie le choix d'un fournisseur qui respecte les règles et usances internationales lors de l'envoi des documents d'expédition contenant toutes les mentions bancaire obligatoire est primordiale car dans le cas contraire la trésorerie rencontrera des problèmes concernant la procédure bancaire ce qui causera des retards et ralentira toute la procédure d'achat.

Quant au responsable de service transit et douane confirme que si le fournisseur retenue dispose d'un système logistique efficace cela impliquera par la suite le bon fonctionnement des opérations achats d'où l'entreprise recevra les commandes dans les délais souhaité, en bonne quantité, avec la qualité attendue et avec un prix compétitif.

Section 4 : Analyse des principaux indicateurs d'évaluation de la fonction achat au sein d'ooredoo

Dans cette section nous allons analyser les indicateurs de l'évaluation de la fonction achat au sein d'Ooredoo coûts , qualité ,délai pour affirmer ou infirmer nos hypothèses donnés au préalable et aussi pour la raison de confirmer les dires des responsables interviewés lors de la réponse a notre question comment peut être rationaliser les achats au sein d'ooredoo ils ont

Chapitre III : Analyse des opérations achats au sein d'Ooredoo

tous répondu par une maîtrise de ses trois indicateurs nous allons alors analyser pour voir si ils sont réellement maîtriser au sein de leur organisme

4.1 Analyse des principaux indicateurs d'évaluation de la fonction achat au sein d'Ooredoo

Nous allons analyser les trois indicateurs d'évaluation de la fonction achat « coût, qualité, délai » à partir d'une base de données des achats internationaux qui nous a été remise par l'entreprise Ooredoo contenant toutes les données nécessaires pour cette analyse(voir annexe III.8) Dans notre cas nous avons analyser les achats internationaux d'ooredoo de 2014 jusqu'à 2016.

L'objectif de cette analyse est de voir si ces paramètres « coût, qualité, délai » sont maîtrisés au sein d'Ooredoo.

4.1.1. Nombre de dossiers par année

Nous allons analyser la variation des commandes d'Ooredoo durant la période 2014-2016.

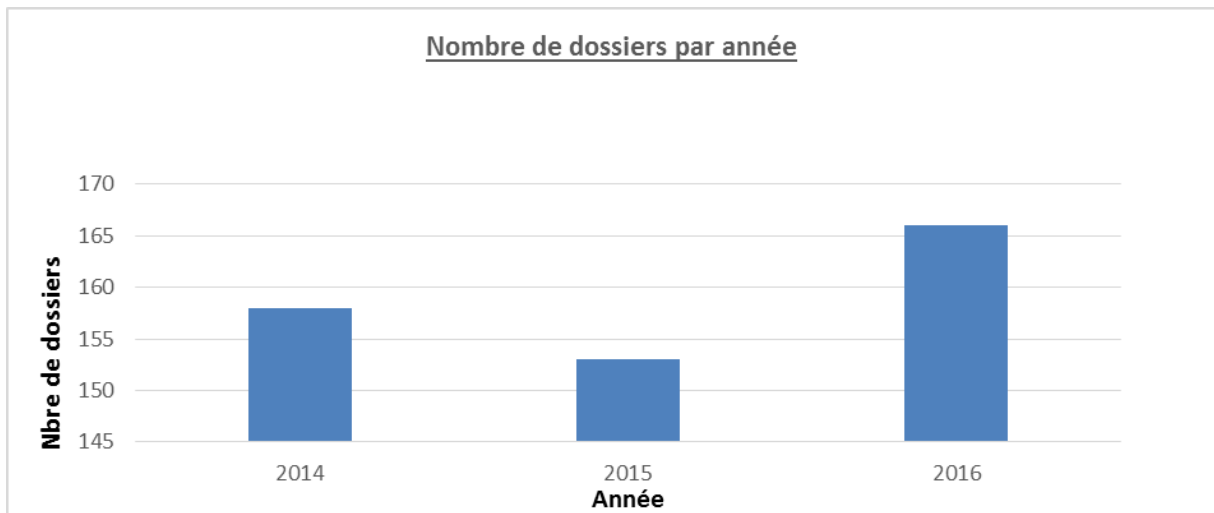
Le tableau ci-dessous représente le nombre de dossiers des trois années.

Tableau III.9 : Nombre de dossiers par année

| Année | Nombre de dossier |
|--------------|--------------------------|
| 2014 | 158 |
| 2015 | 153 |
| 2016 | 166 |

Source : Elaborer par nous même selon la base de données d'Ooredoo

Les achats durant la période 2014-2016 sont représentés dans la figure ci-dessous.

Figure III.5 : Nombre de dossiers par année

Source: Elaboré par nos soins à partir de la base de données d'Ooredoo

Analyse :

On remarque entre l'année 2014 2015 une baisse de dossiers cette baisse est lié à la baisse de l'implémentation du réseau 3G+ car cette implémentation a déjà été faite en 2013. En 2016 on remarque que le nombre de commande d'Ooredoo ont augmentés cela s'explique par le lancement de 4 G+.

4.1.2. Les principaux fournisseurs d'Ooredoo entre 2014-2016 :

Le tableau ci-dessous démontrent le nombre de commandes par fournisseur entre 2014-2016, ces chiffres sont tirés de (l'annexe III.8)

Nous allons analyser le nombre de dossiers par fournisseur entre 2014-2016

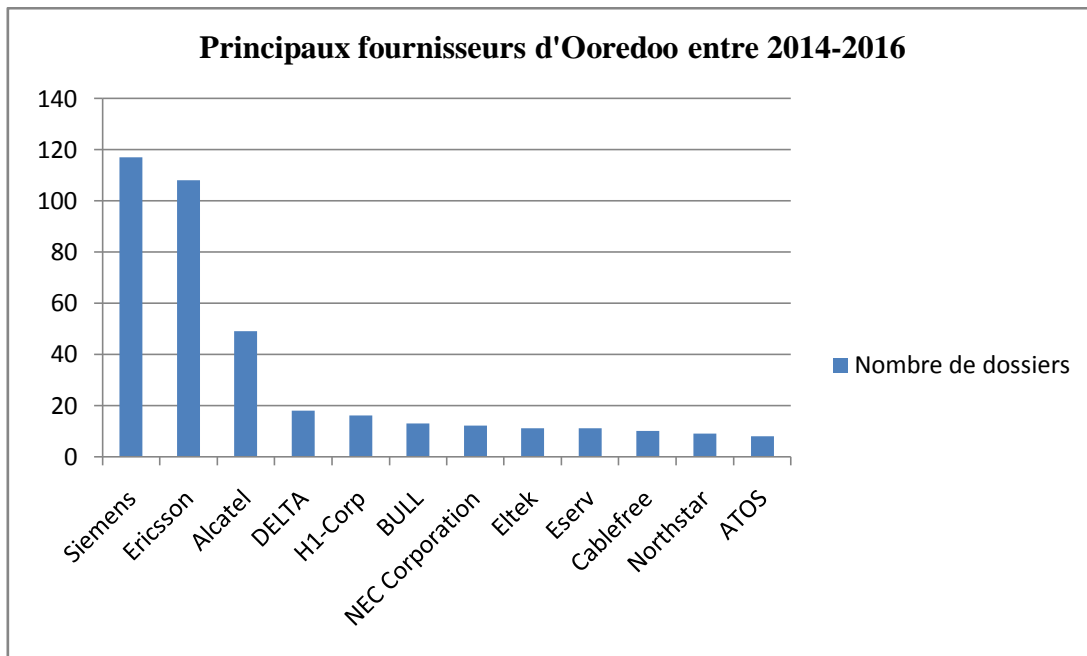
Chapitre III : Analyse des opérations achats au sein d'Ooredoo

Tableau III.10: Le nombre de dossiers des principaux fournisseurs de 2014-2016

| Fournisseur | Nombre de dossiers |
|-----------------|--------------------|
| Siemens | 117 |
| Ericsson | 108 |
| Alcatel | 49 |
| DELTA | 18 |
| H1-Corp | 16 |
| BULL | 13 |
| NEC Corporation | 12 |
| Eltek | 11 |
| Eserv | 11 |
| Cablefree | 10 |
| Northstar | 9 |
| ATOS | 8 |

Source : Elaborer par nous même à partir la base de données d'Ooredoo

Figure III.6 : Principaux fournisseurs d'Ooredoo



Source : Elaborer par nous même à partir la base de données d'Ooredoo

Analyse :

La figure ci-dessus montre clairement que plus de 31 % des achats proviennent de chez Siemens, alors que les 28 % sont du fournisseur Ericsson et 13 % d'Alcatel et le reste des autres fournisseurs.

D'où nous constatons que les achats de ces trois années proviennent des mêmes fournisseurs a

Chapitre III : Analyse des opérations achats au sein d'Ooredoo

hauteur de 72 % du total des commandes.

Le choix de ces fournisseurs est dû principalement à la renommée mondiale de ces derniers et la place qu'ils occupent dans le marché international justifiée par la qualité des produits fournis et la maîtrise de la réglementation du commerce internationale qui facilite la communication avec les acheteurs d'Ooredoo

4.1.3. Les coûts d'achat:

L'un des objectifs phares de l'entreprise est la diminution des coûts d'achat.

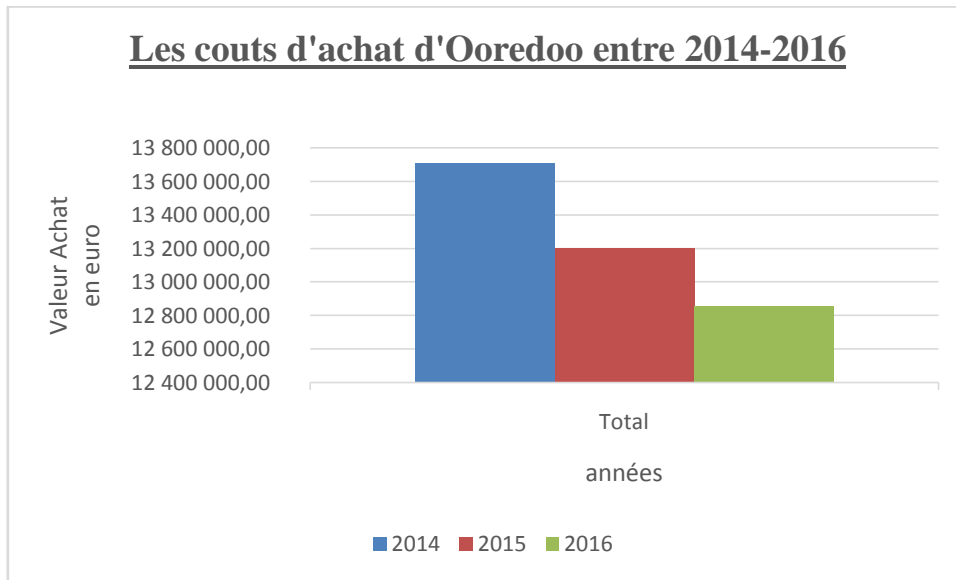
Nous allons alors analyser les coûts d'Ooredoo durant la période 2014-2016.

Dans le tableau ci-dessous nous avons les montants d'achat d'Ooredoo effectués durant la période 2014-2016 en euro, et en dollar, afin de pouvoir analyser les montants achats globaux nous devons choisir une seule devise et nous avons choisi l'euro donc nous allons convertir en euro tout les montants qui sont en dollars à partir d'un taux de change moyen utilisé durant ces trois années à Ooredoo qui nous a été remis lors de déroulement de notre stage (voir annexe III.9)

Tableau III.11 : Les montants globaux achats en Euros entre 2014-2016

| Année | Montant Achat € | Montant Achat \$ | Taux de change moyen 1Usd= 0,8531 Euro | Montant Euros | Total |
|-------|-----------------|------------------|---|---------------|---------------|
| 2014 | 11 379 926,68 | 2 727 059,06 | 0,8531 | 2 326 454,08 | 13 706 380,76 |
| 2015 | 10 520 918,72 | 3 142 321,33 | 0,8531 | 2 680 714,33 | 13 201 633,04 |
| 2016 | 9 986 139,64 | 3 359 813,10 | 0,8531 | 2 866 256,55 | 12 852 396,19 |

Source : Elaborer par nous même à partir la base de données d'Ooredoo et l'annexe n III.9

Figure III.7 : Les coûts d'achats d'Ooredoo pour la période 2014-2016

Source : Elaborer par nous même à partir la base de données d'Ooredoo et l'annexe n

Analyse :

A travers la figure ci-dessus, nous constatons que les achats d'Ooredoo ont baissé entre 2014 et 2016, cela revient à la baisse des prix des équipements techniques sur le marché international qui s'est répercutée à son tour sur les montants des achats d'Ooredoo, cette baisse peut être interpréter aussi par la diminution des projets liés à la fibre optique et l'installation des pylônes.

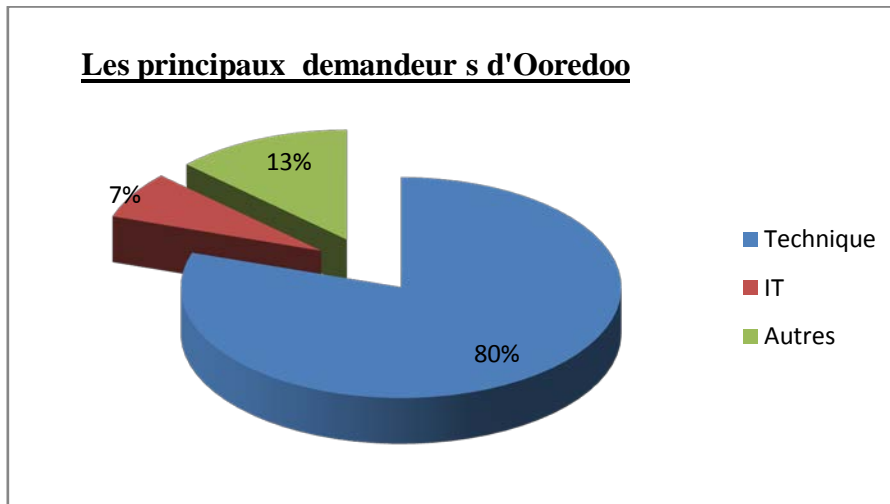
4.1.4. Les demandeurs internes :

Par cette présente analyse on a pour but de connaître le demandeur interne principal de l'entreprise, nous avons élaboré un tableau représentatif constitué de nombre de dossiers par demandeurs internes pour l'année 2014 à 2016.

Tableau III.12 : Le nombre de dossiers par demandeur interne durant la période 2014-2016

| Demandeur | Nombre de dossiers | pourcentage |
|-----------|--------------------|-------------|
| Technique | 382 | 80% |
| IT | 33 | 7% |
| Autres | 62 | 13% |

Source : Elaborer par nous même à partir la base de données d'Ooredoo

Figure III.8 : Les principaux demandeurs d'Ooredoo

Source : Elaborer par nous même à partir la base de données d'Ooredoo

Analyse :

D'après ce graphe, nous pouvons constater clairement que le demandeur technique est le demandeur principal d'Ooredoo car l'activité de l'entreprise est la télécommunication et la performance du réseau, en conséquence la majorité des achats sont des équipements techniques, aussi 13 % des commandes de l'entreprise proviennent des autres départements tel que les ressources humaines, sécurité , archivage , marketingEtc. Le reste à savoir 7 % proviennent du département informatique.

4.1.5. Qualité :

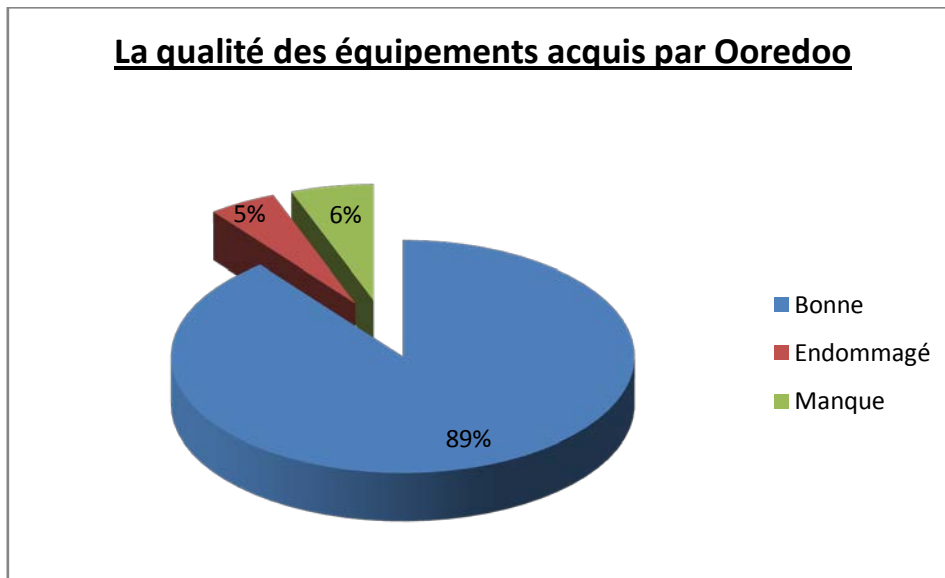
Nous allons analyser la qualité des équipements achetés par Ooredoo durant la période 2014-2016.

Le tableau suivant représente le nombre de dossier par qualité

Tableau III.13 : La qualité des équipements acquis par Ooredoo

| Qualité de l'équipement | Nombre de dossier | Pourcentage |
|-------------------------|-------------------|-------------|
| Bonne | 423 | 89% |
| Endommagé | 25 | 5% |
| Manque | 29 | 6% |
| Total | 477 | 100 |

Source : Elaborer par nous même à partir la base de données d'Ooredoo

Figure III.9 : La qualité des équipements acquis par Ooredoo

Source : Elaborer par nous même à partir la base de données d'Ooredoo

Analyse

D'après ce graphique nous pouvons constater que 89% des équipements sont reçus en bonne état, alors que 6 % des équipements n'ont pas été livrés, cela est dû à l'omission de l'envoi de la marchandise de la part des fournisseurs. Par ailleurs 5 % des commandes sont endommagées, en effet la procédure douanière dans certains cas prend beaucoup de temps à titre d'exemple le manque d'un document ou une autorisation nécessaire au dossier risque de prolonger le processus de dédouanement cela implique une durée importante de magasinage de ces produits qui se détériorent avec le temps.

4.1.6. Le délai :

Les délais jouent un rôle plus qu'important dans la chaîne d'approvisionnement,. La connaissance de ces délais, leur maîtrise, leur contrôle et par la suite leur réduction permet à chaque opération achat et chaque maille de la chaîne logistique de rendre l'entreprise plus réactive et plus flexible, c'est pour cela que nous menons cette analyse au sein d'Ooredoo pour voir si ses délais de livraison sont contrôlés et maîtrisés.

Délai analysé = la durée entre l'envoi du bon de commande au fournisseur et la réception de l'équipement

Chapitre III : Analyse des opérations achats au sein d'Ooredoo

4.1.6.1. Les modes de transport des achats d'Ooredoo durant la période 2014-2016 :

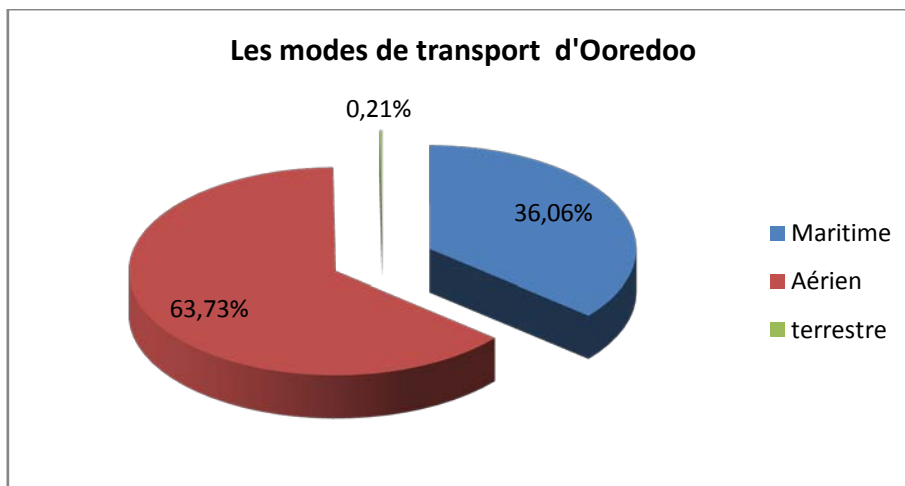
Nous allons analyser d'abord les types de transport chez Ooredoo. Dans le tableau ci-dessous est cité le nombre de commandes par type de transport.

Tabeleau III.14 : Les modes de transport d'Ooredoo

| Type de transport | Nombre de dossiers | % |
|-------------------|--------------------|--------|
| Maritime | 172 | 36,06% |
| Aérien | 304 | 63,73% |
| Terrestre | 1 | 0,21% |

Source : Elaborer par nous même à partir la base de données d'Ooredoo

Figure III.10 : Les modes de transport d'Ooredoo



Source : Elaborer par nous même à partir la base de données d'Ooredoo

Analyse :

Depuis le graphique nous pouvons déduire que plus de 63% des achats sont transportés par voie aérienne du fait que les principaux fournisseurs se situent en Europe (Siemens : Allemagne, Ericsson : Suède, et Alcatel : France) et ils choisissent ce mode de transport rapide par rapport aux autres, et que le reste est parvenu par voie maritime, ce graphique démontre également que le transport terrestre chez Ooredoo n'est pas fréquent.

4.1.6.2. Le délais de livraison moyen chez Ooredoo

L'entreprise Ooredoo a calculé le délai normatif pour chaque type de transport, le délai que doit respecter l'entreprise pour le bon fonctionnement de son activité d'après l'étude

Chapitre III : Analyse des opérations achats au sein d'Ooredoo

faite par Ooredoo (voir annexe III.10) nous retenons que le délais moyen normatif de livraison est de 47 jours pour les achats transportés par voie maritime et 25 jours par voie aérienne.

Donc à partir de cette base nous allons analyser les délais de livraison pour chaque type de transport durant 2014 -2016 au sein d'Ooredoo.

4.1.6.3. Analyse des délais de livraison par mode de transport

On distingue deux mode de transport à Ooredoo , nous allons étudier les délais de livraison des commandes d'achat pour chaque mode de transport.

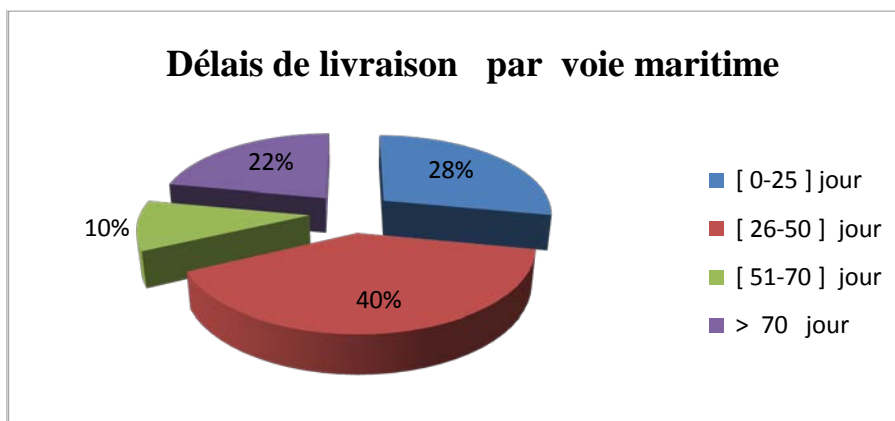
A. les délais de livraison par voie maritime :

Tableau III.15 : Analyse des délais de livraison par voie maritime

| Intervalle des délais par jour | Nombre de dossier | Pourcentage |
|--------------------------------|-------------------|-------------|
| [0-25] | 57 | 33% |
| [26-50] | 63 | 37% |
| [51-70] | 19 | 11% |
| > 70 | 33 | 19% |

Source : Elaborer par nous même à partir la base de données d'Ooredoo

Figure III.11: Délais de livraison par voie maritime



Source : Elaborer par nous même à partir la base de données d'Ooredoo

Chapitre III : Analyse des opérations achats au sein d'Ooredoo

Analyse :

La figure ci-dessus démontre que 70 % des achats d'Ooredoo transportés par voie maritime sont réceptionnés en moins de 50 jours d'après le délai de livraison moyen d'Ooredoo par voie maritime qui est de 47 jours (voir annexe III.10) nous constatons que les délais de livraison sont bien maîtrisés pour la majorité des commandes transportés par mode maritime, alors que 30 % sont réceptionnés dans des délais critiques cela est lié aux erreurs commises lors de l'établissement des documents d'expédition par exemple mauvaise facturation ou manque de mentions obligatoires sur ces documents, ainsi que les délais de signatures importantes ou bien l'absence des signataires, ou le manque de fonds qui ne permet pas le paiement des fournisseurs.

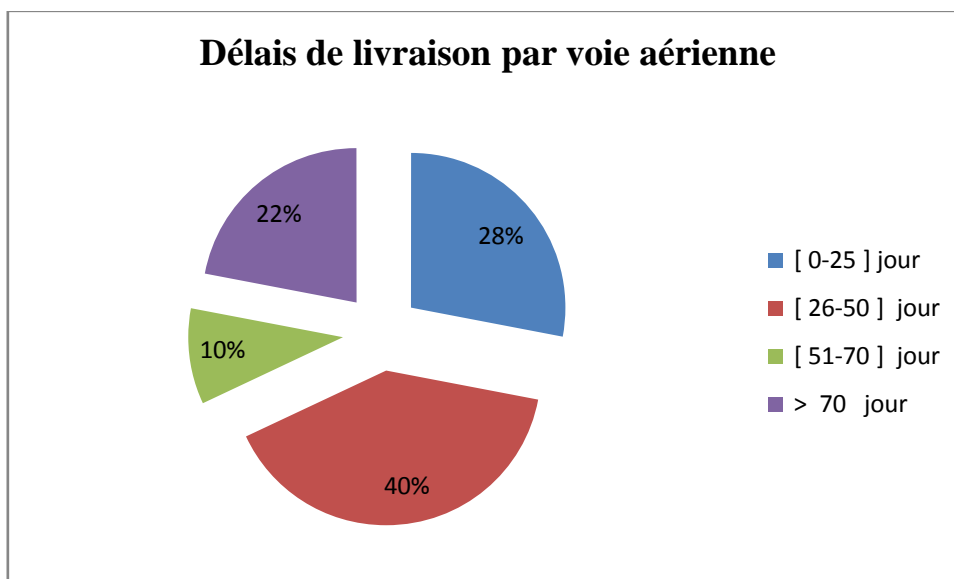
B. les délais de livraison par voie aérienne :

Tableau III.16: Analyse des délais de livraison par voie aérienne

| Intervalle des délais par jour | Nombre de dossier | Pourcentage |
|--------------------------------|-------------------|-------------|
| [0-25] | 86 | 28% |
| [26-50] | 121 | 40% |
| [51-70] | 31 | 10% |
| sup 70 | 66 | 22% |

Source : Elaborer par nous même à partir la base de données d'Ooredoo

Figure III.12 : délais de livraison par voie aérienne



Source : Elaborer par nous même à partir la base de données d'Ooredoo

Analyse :

La figure ci-dessus démontre que 72 % des achats d'Ooredoo transportés par voie aérienne ne sont pas reçus au bon moment par rapport au délai moyen d'Ooredoo qui est de 25 jours par voie aérienne (voir annexe III.10), nous constatons que la majorité des délais de livraison des commandes ne sont pas respectés ni maîtrisés, ni contrôlés les retards sont dus aux mêmes raisons citées au préalable dans le transport maritime.

4.2. Synthèse des résultats :

Le recueil et la récolte des données ainsi que les différentes réponses obtenues par l'entretien et notre analyse quantitative nous a permis de bien connaître le déroulement des différentes étapes du processus d'achat et l'importance de la fonction achat dans l'entreprise Ooredoo .

Nous avons pu déduire que la fonction achat est une fonction à part entière dans l'entreprise et que son processus achats est bien établie et les tâches de chaque intervenant sont bien précises allant de la planification du besoin jusqu'à l'évaluation du fournisseur.

Au sein d'Ooredoo une allocation de ressources humaine suffisante et l'entreprise dispose des moyens matériels et informatiques adéquats et une base de données fournisseurs existante.

D'après l'entretien nous avons retenu que le processus inclut plusieurs intervenants et que chacun s'occupe d'un volet précis du processus d'où la bonne structuration au sein d'Ooredoo.

Nous avons constaté que les moyens de rationalisation des achats dans cette entreprise se font par une maîtrise de trois paramètres qui sont coût, qualité, délai et que chaque intervenant du processus achats contribue à cette maîtrise dans sa spécialité à titre d'exemple : l'acheteur doit maîtriser ses paramètres au moment de la négociation maîtrise des coûts se fait par le choix de fournisseur et la maîtrise des techniques de négociation ; et le service trésorerie contribue à cette maîtrise d'achat par la maîtrise de la procédure bancaire et les différentes techniques du mode de paiement quant au service transit douane contribue avec une maîtrise de la procédure douanière.

Chapitre III : Analyse des opérations achats au sein d'Ooredoo

Nous avons pu comprendre durant notre étude que le choix du fournisseur est vu comme un moyen de rationaliser les achats, selon notre étude qualitative par entretien, nous avons déduis que le choix du fournisseur se base pas seulement sur le prix qu'il propose mais choisir un fournisseur qui répond aux critères de sélection et qui peut répondre aux spécificités de la demande et choisir un fournisseur qui facilite la bonne communication avec l'acheteur, mais aussi celui qui respecte les règles et usances internationales et qui dispose d'un système logistique efficace pour que l'entreprise réceptionne ses commandes dans les délais souhaité, en bonne quantité, avec la qualité attendue et avec un prix compétitif.

Et d'après notre analyse quantitative, concernant les paramètres d'évaluation de la fonction achat nous constatons une parfaite maîtrise de la part de l'entreprise durant les trois années précédentes 2014 ; 2015,2016 pour les coûts et la qualité. Quant au délai il n'est pas bien maîtriser la majorité des commandes ne sont pas réceptionnés dans les délais prévu et pour le choix du fournisseur nous avons constaté d'après notre analyse que durant ces trois ans l'entreprise travaille avec les mêmes fournisseurs ce que nous jugeons comme mauvaise stratégie l'entreprise doit élargir son panel fournisseur afin d'avoir une meilleure visibilité sur le marché qui est de plus en plus innovant.

4.3. Proposition et suggestions

Nous recommandons à Ooredoo tout

- de mettre en place une stratégie d'achat pour définir les principes de l'organisation de la fonction, les objectifs de performance, le choix d'outil et de systèmes, l'organisation de la veille technologique, les principes de gestion des relations internes, externes et l'organisation de la communication de la fonction ;
- Mettre a jour sa base de données de fournisseurs et élargir son panel fournisseurs
- Bien connaître les besoins de l'entreprise et maîtriser parfaitement la capacité du marché fournisseurs afin de satisfaire aux marché clients ;
- Regrouper ses achats où elle doit collaborer avec fournisseur offrant à l'entreprise le maximum de services ou produits au lieu de travailler avec plusieurs fournisseurs pour le même type d'achat ;
- Réduire le nombre d'approbateur ;

Chapitre III : Analyse des opérations achats au sein d'Ooredoo

- Former les acheteurs qui manquent d'expertise sur les spécificités des équipements techniques ;
- Revoir la politique arrêtée aux délais.

Conclusion

Le but de ce dernier chapitre était d'analyser le processus d'achat au sein d'Ooredoo, d'évoquer les indicateurs d'évaluation de la fonction achat au sein de cette entreprise.

Nous sommes arrivés à la fin de notre recherche et nous avons constaté que les opérations d'achats au sein d'Ooredoo sont bien menées en termes de qualité et de coûts mais par contre les délais de livraison des équipements ne sont maîtrisés ce qui peut provoquer un dysfonctionnement des activités de l'entreprise et nous avons remarqué que Ooredoo travaille toujours avec les mêmes fournisseurs et nous avons remarqué également qu'au sein d'Ooredoo une stratégie achat n'est pas définie.

Enfin nous avons déduit que la fonction achat représente un levier fondamental pour améliorer l'efficacité opérationnelle de l'entreprise et également sa compétitivité.

Conclusion générale

Conclusion générale

Nos acquis théoriques et pratiques au cours de notre recherche nous ont permis de révéler les principaux critères d'évaluation des opérations de la fonction achats ainsi que leur contribution à la compétitivité de la logistique d'approvisionnement.

A travers notre étude qualitative par le biais des entretiens, nous avons essayé d'analyser la situation des achats d'Ooredoo, voire même le degré d'importance que l'entreprise lui réserve.

Les résultats de notre enquête sur terrain ont révélé les indicateurs qui permettent d'évaluer et de rationaliser les opérations achats d'Ooredoo.

Il est à noter qu'au sein de toute entreprise, la fonction achat joue un rôle stratégique et occupe une place décisive et elle est devenue un facteur essentiel de réduction des coûts et les dépenses de l'entreprise qui représente un levier important pour maximiser son profit. Pour cette raison, toutes les firmes prêtent à la fonction achat une attention particulière et tentent d'avoir une gestion efficace leur permettant de répondre aux attentes de leurs clients internes à moindre coût.

La rentabilité et la compétitivité des entreprises dépendent aujourd'hui, d'une politique d'achat efficace et d'une bonne gestion des approvisionnements.

Les indicateurs d'évaluation de la fonction achat sont aujourd'hui au cœur des problématiques des acheteurs et tout autre intervenant du processus d'achat de l'entreprise, ils doivent répondre au besoin de leurs demandeurs internes en respectant les délais qui leur sont fixés et les quantités exigés avec la qualité définie en minimisant les coûts d'achat

Au terme de ce travail, nous reconnaissons l'utilité, l'indispensabilité et l'efficacité du terrain qui a joué un rôle important sur notre formation. Nous constatons le changement du concept avec la réalité, ce qui nous a permis d'apprendre des choses inaccessibles dans la théorie et de communiquer avec le monde professionnel.

Conclusion générale

A cet effet nous avons procédé à analyser le processus d'achat au sein de l'entreprise et ses résultats obtenus à travers l'entretien effectué auprès des différents responsables de l'entreprise.

Les principaux résultats auxquels nous avons abouti après l'élaboration de notre travail nous ont permis de confirmer la première, la deuxième et la dernière hypothèse.

La première hypothèse concernant la maîtrise des coûts qui représente le facteur le plus important par lequel l'entreprise définit une stratégie de prix compétitif

La deuxième hypothèse relative au délai qui est un facteur déterminant la rationalisation de la fonction

La troisième hypothèse qui stipule : que la qualité a un impact direct sur la rationalisation des opérations achats. Cette hypothèse est confirmée car la qualité du produit acheté a un impact direct sur la qualité des prestations de services de l'entreprise.

En cours de notre recherche nous avons constaté un autre élément d'évaluation de la fonction achat qui est le choix du fournisseur ; en effet avoir un grand panel de fournisseurs permet à l'entreprise d'avoir une meilleure visibilité sur le marché qui est de plus en plus innovant.

D'après notre recherche, nous pouvons dire que les responsables de l'entreprise Ooredoo doivent donner plus d'importance à l'organisation de la fonction achat, mettre en place une stratégie achat et connaître parfaitement les besoins de l'entreprise, maîtriser la capacité du marché fournisseurs afin de satisfaire au marché clients c'est les éléments fondamentaux pour atteindre une compétitivité achat.

À la lumière des analyses effectuées nous pouvons conclure que pour rationaliser la fonction achat il faut maîtriser les coûts d'achats et de maîtriser le délai de livraison et la maîtrise de la qualité qui a un impact direct sur la qualité des services de l'entreprise.

Conclusion générale

Enfin, nous tenons à indiquer que notre présente étude reste incomplète et le champ d'étude de l'organisation des achats reste très vaste nous proposons aux prochains étudiants de continuer cette étude par l'étude de marché fournisseurs et le choix de fournisseur.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrage:

1. BRUEL.O, « Politique d'achats et gestion des approvisionnements », édition Dunod, Paris, 1996.
2. CAMPTON (H.K) : *la gestion des stocks et des approvisionnements*, Paris, Marabout Service, 1974.
3. Colin J, Panorama de la logistique dans « *la logistique : recherches et mis en œuvre* », Paris : Hermès, 1996.
4. Colin J, Mathé H et Tixier D, *la logistique d'entreprise*, Paris : Dunod, 1998.
5. DUCHESNE (S) : *Pratique de l'entretien dit 'non-directif'*, Presses Universitaires de France, Paris, 2000.
6. Duphil (F), Paveau (J) « Exporter » 20^{ème} édition, FOUCHER, Vanves, 2007.
7. Fleury G, Le raisonnement mathématique dans « *la logistique : recherches et mis en œuvre* », Paris : Hermès, 1996.
8. LAURENT. L « Guide de l'acheteur industriel : 200 recommandations pour réaliser des achats gagnants », édition Dunod, Paris, 1995.
9. Le COFF(J) et BENSEBAA(F) : *La performance de la fonction logistique*, EYROLLES, 2009.
10. Magee (John F.), *industriallogistics, Analysis and Management of physical supply and Distribution Systems*, editions McGraw hill, New York, 1968.
11. PERSON, (H) : *Guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME/PMI*, édition MAXIMA, Paris, 2000.
12. Pimor Y : *Logistique : technique et mise en œuvre*, Paris, Dunod, 1998.
13. PIMOR (Yves) Fender (Michel) : *Logistique : Production, Distribution, Soutien*, édition Dunod, Paris, 2008.
14. ROCHE (D) : *Réaliser une étude de marché avec succès*, éditions d'Organisation, Paris 2009.
15. Samii A.K, *stratégie logistique : supply chain management*, Paris, Dunod, Edition3, 2004.

16. SOHIER (J) : *la logistique*, 2eme édition, Vuibert, Paris, 2001.

17. Tixier(D) et Mathe(H) : *La logistique d'entreprise : Vers un management plus compétitif*, édition Dunod, Paris, 1998.

18. Vallin P, *la logistique*, paris : Economica, 1999

Dictionnaire :

1. Larousse de poche, édition, 2007.

Articles :

1. Heskett et alii : *Materials management ; Business logistics*, Ronald press Co. New York, 1973

2. J.L. Heskett, « *Logistics : essential to strategy* », *Harvard Business Review*, nov.-déc. 1977, traduit par « *La logistique, élément clé de la stratégie* », *Harvard-L'Expansion*, n°8

3. *Journal of marketing*. Octobre 1948. Cité par Marks et Taylor dans la préface de : *Marketing logistics perspectives and viewpoints*. New York. Jhon Wiley 1967.

Travaux universitaires :

1. BELKACEM (Ch) : analyse de la chaine logistique d'approvisionnement étude de cas Nestlé Algérie, mémoire de master en science commerciale, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, ALGER, 2015.

2. CHELOUAH(N) BOURAI (I) : *Le rôle de la fonction logistique dans les opérations d'exportations étude de cas: le complexe agroalimentaire cévital* ,mémoire de licence en sciences commerciales, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger,2012.

3. HADDADI (S) et MERAUCHE (N) : *Le rôle de la fonction logistique dans les opérations d'exportations étude de cas Le complexe agroalimentaire Cévital*, mémoire de licence en science commerciale, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, 2010.

4. TAMARANT(O) et MERROUCHE (Y) : *Essai d'analyse de la fonction de distribution des carburants cas : Naftal*, mémoire de Master en sciences commerciales, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, 2014.

Webographie :

1. <http://www.airl-logistique.org/fr/files/?view=80> (consulté le 15 Mars 2017 à 00h04).
2. <http://logimed.blogspot.com>, op.cit. (Consulté le 14/03/2017 à 12h)
3. <http://www.youscribe.com/catalogue/livres/savoirs/sciences-humaines-et-sociales/la-logistique-2540180> (consulté le 15/03/2017 à 23h00).
4. <http://www.supply-chain.fr/logistique> (consulté le 24/03/2017 à 20h50).
5. <http://www.cgl-consulting.com/defintions/les-enjeux-d-e-la-logistique.pdf>(consulté le 05/04/2017 à 20h30).
6. <file:///C:/Users/User/Downloads/5385ad5b39a6d.pdf>(consulté le 23/04/2017 à 20h00).
7. http://www.memoireonline.com/09/09/2677/m_Objectifs-et-methodes-du-flux-tendu-au-niveau-de-la-production-et-du-financement1.html (consulté le 25/04/2017 à 02h07)
8. http://www.univparis1.fr/fileadmin/diplome_logistique/BARRE_POUR_FLASH/2010_memoire_M2_logistique_-_DUPONCHEL_Diane_2.pdf (consulté le 24/04/2017 à 13h00)
9. <https://www.doc-etudiant.fr/Gestion/Controle-de-gestion/Memoire-La-fonction-approvisionnement-la-distribution-et-lapprovisionnement-internationale-113309.html> (consulté le 19/04/2017 à 02:55).
10. <file:///C:/Users/User/Desktop/mes%20travaux%20sur%20le%20chapitre%202/gestion%20des%20stock%20introdu.pdf> (consulté le 19/04/2017 à 22h27).
11. <file:///C:/Users/User/Desktop/mes%20travaux%20sur%20le%20chapitre%202/gestion%20des%20stock%20introdu.pdf> (consulté le 19/04/2017 à 22h27).
12. <http://www.oeconomia.net/private/cours/fonctionachatslogistique.pdf> (consulté le 22/04/2017 à 21h40).
13. <http://www.oeconomia.net/private/cours/fonctionachatslogistique.pdf> (consulté le 22/04/2017 à 21h48).
14. <https://fr.scribd.com/doc/52595768/GEST-Chapitre-1-Fonction-d-Approvisionnement> (consulté le 25/04/2017 à 22h30).
15. <https://3.bp.blogspot.com/-hJ7JVIC0k4s/Vf2h4e5JSsI/AAAAAAAAABgY/XvMT-dqdqIQ/s1600/lentreprise-et-son-environnement-44-728.jpg> (Consulté le 25/04/2017 à 18h00).

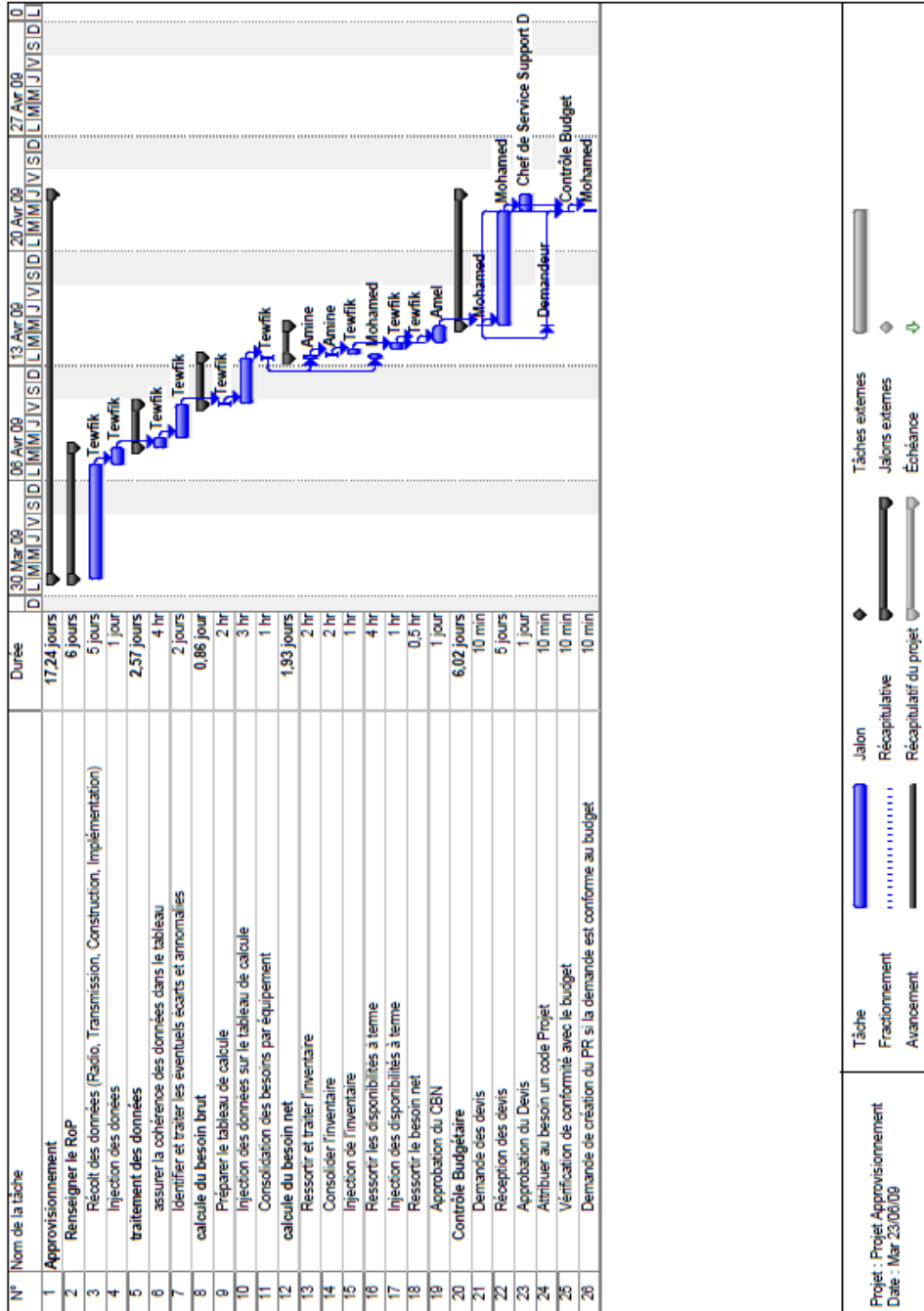
16. <https://fr.scribd.com/doc/52595768/GEST-Chapitre-1-Fonction-d-Approvisionnement> (consulté le 25/04/2017 à 22h17).
17. <https://fr.scribd.com/doc/52595768/GEST-Chapitre-1-Fonction-d-Approvisionnement> (consulté le 25/04/2017 à 22h37).
18. http://www.memoireonline.com/12/13/8302/m_La-prevision-et-un-outil-pour-la-gestion-de-stock16.html (consulté le 27/04/2017 à 13h15).
19. <http://www.etudier.com/dissertations/Le-Processus-d'Approvisionnement/285275.html> (consulté le 28/04/2017 à 19:26).
20. http://www.icriq.com/fr/articles.html/-/asset_publisher/fZ4Q/content/ou-inviter-l-approvisionneur-dans-le-processus-d-acquisition/maximized (consulté le 28/04/2017 à 19:42).
21. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00365301/document> (consulté le 28/04/2017 à 22h00).
22. http://www.memoireonline.com/01/07/328/m_les-strategies-achats-emergence-importance-impact13.html (consulté le 29/04/2017 à 20h51).
23. http://www.i-manuel.fr/SP_GE/SP_GEdocfic13.htm (consulté le 30/04/2017 à 12h23).
24. http://www.memoireonline.com/03/08/981/m_essai-analyse-fonction-achats-produit-siderurgique6.html (consulté le 02/05/2017 à 15h30).
25. <http://fonction-achat.e-monsite.com/pages/les-missions-de-la-fonction-achat-dans-l-entreprise.html> (consulté le 03/05/2017 à 13h57)
26. <http://www.decision-achats.fr/Thematique/process-outils-1037/Dossiers/les-etapes-cles-processus-achats-236381/etape-employer-bonne-grille-lecture-236385.htm#rhHmeDSP7lckJoV2.97> (consulté le 03/05/2017 à 22h46).
27. <http://www.decision-achats.fr/Decision-Achats-Le-guide/Article/La-fonction-achats-en-entreprise-politique-et-strategie-d-achats-38759-1.htm#Op8UgcjA0hWePiF4.97> (consulté le 09/05/2017 à 15h30).

Annexes

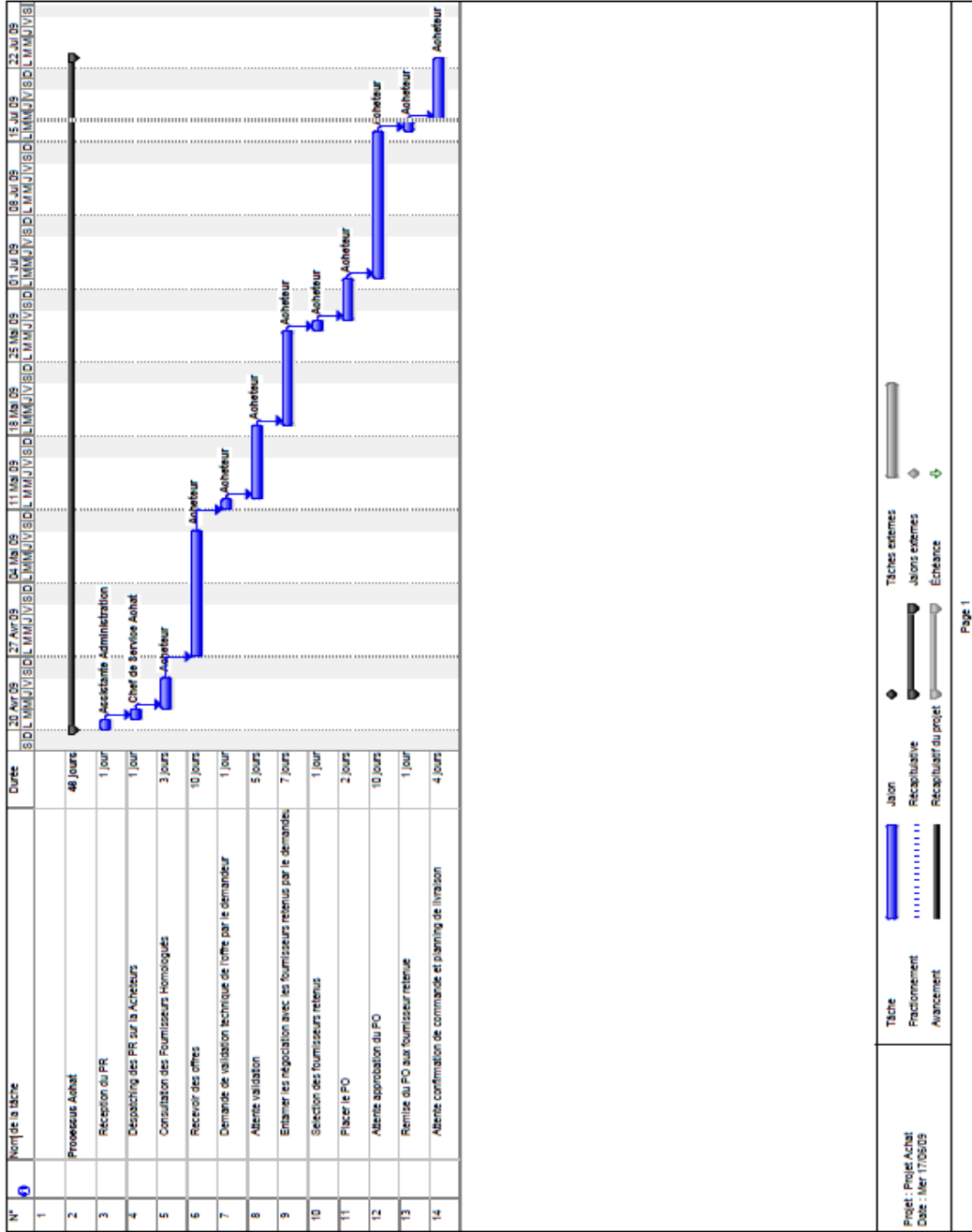
Liste des annexes :

| N° | Intitulé de l'annexe |
|---------------------|---|
| Chapitre III | |
| Annexe III.1 | Projet approvisionnement d'Ooredoo |
| Annexe III.2 | Projet d'achat d'Ooredoo |
| Annexe III.3 | Projet de domiciliation d'Ooredoo |
| Annexe III.4 | Projet de livraison d'Ooredoo |
| Annexe III.5 | Bon de commande |
| Annexe III.6 | La cartographie d'achat d'Ooredoo |
| Annexe III.7 | Guide d'entretien |
| Annexe III.8 | Base de données de l'analyse quantitative |
| Annexe III.9 | Le taux de change moyen de 2014 à 2016 |
| Annexe III.10 | Le délai de livraison moyen d'Ooredoo |

Annexe III.1



Annexe III.2

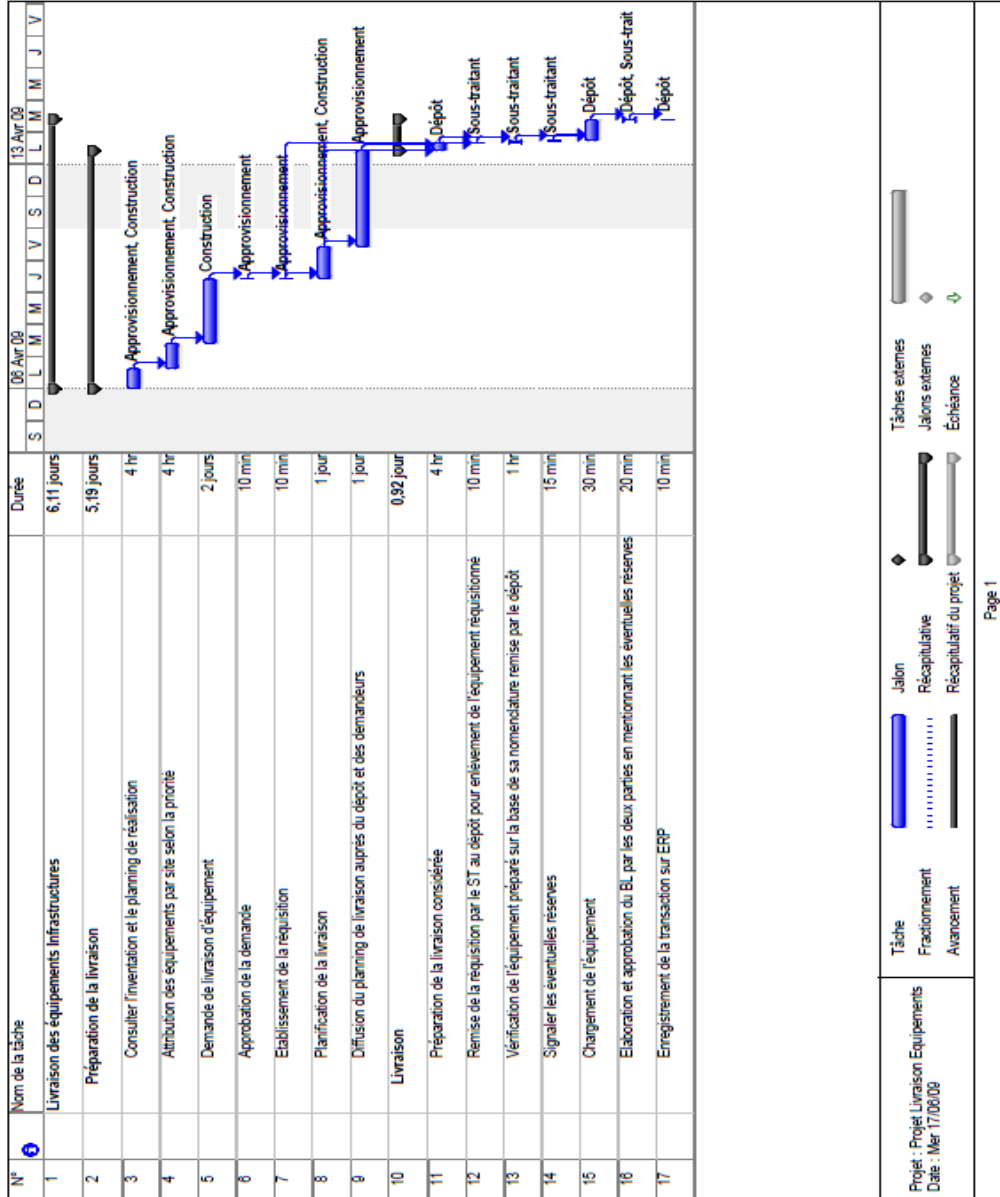


Annexe III.3

| N° | Nom de la tâche | Durée | 20 Avr 09 |
|----|---|------------|-------------------|
| | | | S D L M M J V S D |
| 1 | | | |
| 2 | Domiciliation des Factures | 3,57 jours | |
| 3 | Réception de la facture | 5 min | |
| 4 | Vérification de la forme et le fond de la facture | 1 hr | |
| 5 | Approbation ou demande de rectification | 10 min | |
| 6 | Préparation du dossier de domiciliation | 10 min | |
| 7 | Dépôt du dossier de domiciliation pour approbation en interne | 10 min | |
| 8 | Attente approbation | 1 jour | |
| 9 | Dépôt du dossier au niveau de la banque | 4 hr | |
| 10 | Attente domiciliation | 1 jour | |
| 11 | Récupération de la facture domiciliée | 4 hr | |
| 12 | Remise de la facture domiciliée au Service de Dédouanement | 1 hr | |

| | | | |
|--|--|--|--------|
| | | | |
| Tâche Fractionnement Avancement | Jalon Récapitulative Récapitulatif du projet | Tâches externes Jalons externes Échéance | Page 1 |

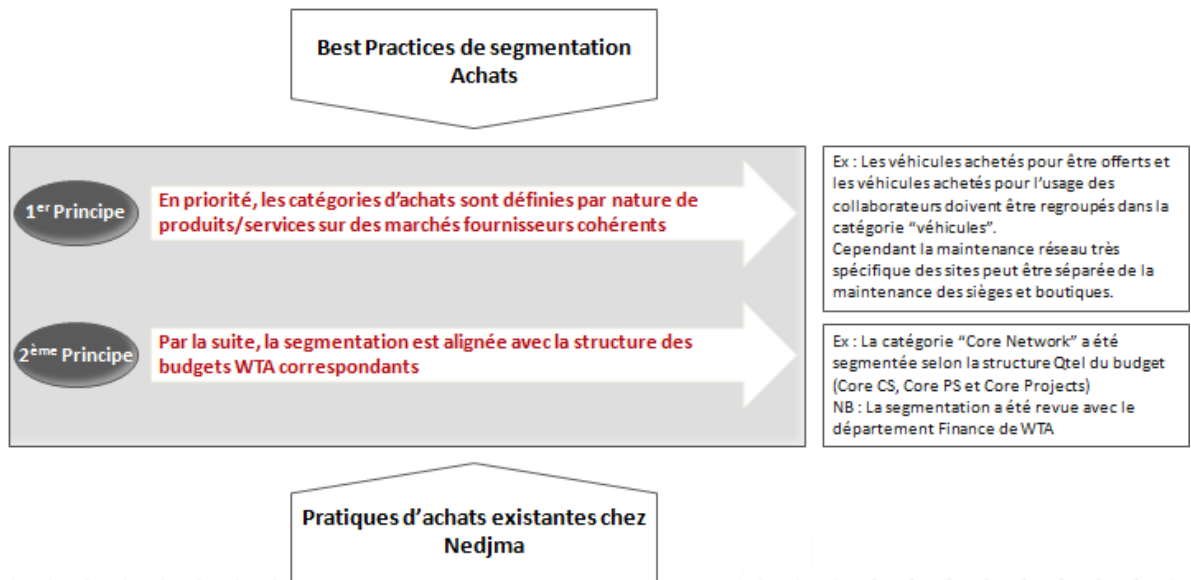
Annexe III.4



Annexe III.6

Méthodologie utilisée pour définir les catégories d'achats

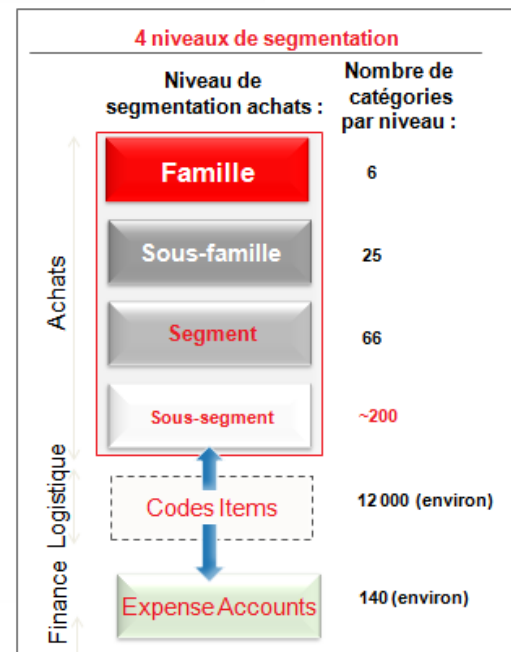
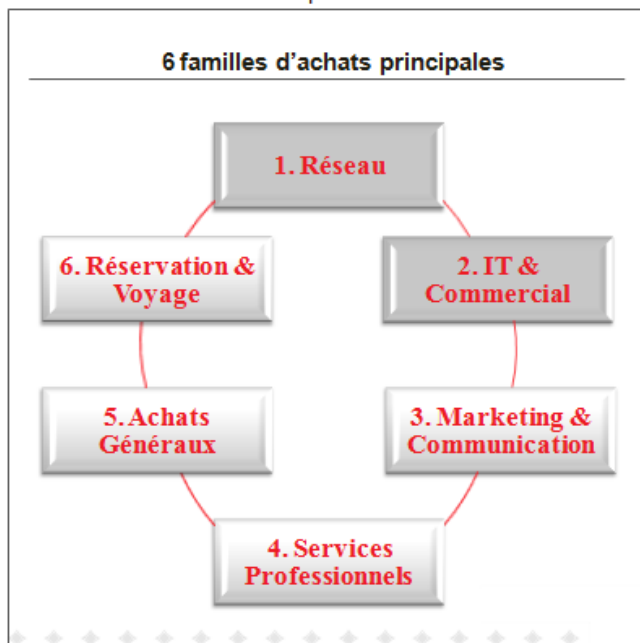
Les achats réalisés par Nedjma (avec PO) ont été catégorisés en tenant compte à la fois de Best Practices, des achats actuels de Nedjma et selon 2 principes



Annexe III.6 (suite)

Segmentation des achats:

6 familles d'achats ont été définies et détaillées selon 4 niveaux. Les sous-segments d'achats constituent le niveau le plus détaillé.



Annexe III.6 (suite)

4. Services Professionnels

| 4.1 Prestations de service | | | | 4.2 Honoraires | | | | | |
|--|--|---|--|---|---|--|---|---|--|
| 4.1.1 Conseil & Outsourcing | 4.1.2 Facturation et archivage | 4.1.3 Organisme de formation | 4.1.4 Recrutement et traduction | 4.2.1 Assurance | 4.2.2 Notaire | 4.2.3 Avocat | 4.2.4 Bureau d'études et architectes | 4.2.5 Gestion & agence immobilière | 4.2.6 Frais médicaux |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Conseil en stratégie et management 2. Consultants divers (hors IT) 3. Études de marchés 4. Call Center outsourcing | <ol style="list-style-type: none"> 1. Impression des factures 2. Livraison de factures 3. Archivage électronique 4. Saisie et autres assistance 5. Filtrage des dossiers non actifs | <ol style="list-style-type: none"> 1. MBA, DESS 2. Formation opérationnelle et séminaire 3. Frais de cours de langue (anglais, chinois, ...) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Cabinet de recrutement 2. Cabinet de traduction | <ol style="list-style-type: none"> 1. Assurance médicale 2. Assurance tous risques et Responsabilité civile | <ol style="list-style-type: none"> 1. Frais d'enregistrement 2. Honoraires (frais légaux) 3. Taxes et autres dépenses (frais de timbre, frais de la minute, rôle site) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Honoraires 2. Frais de débours | <ol style="list-style-type: none"> 1. Bureau d'études 2. Architecte | <ol style="list-style-type: none"> 1. Frais d'agence pour logements de fonction 2. Frais d'agence pour les entrepôts 3. Frais d'agence pour les sites administratifs | <ol style="list-style-type: none"> 1. Frais médicaux 2. Analyses biologique et vaccination |
| 4.3 Véhicules & Transport du personnel | | | 4.4 Transport & Logistique | | | | | | |
| 4.3.1 Achats de véhicule | 4.3.2 Transport du personnel | 4.3.3 Maintenance, réparation véhicule et essence | 4.4.1 Transport | 4.4.2 Chargement & Déchargement | | | | | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Achat véhicule cadeaux 2. Achat véhicules employés | <ol style="list-style-type: none"> 1. Location de voiture seul 2. Location de voiture avec chauffeur 3. Location bus team-building 4. Transport du personnel | <ol style="list-style-type: none"> 1. Entretien (pneumatique, vidange, lavage...) 2. Dépannage/remorquage et réparations 3. Contrôle technique 4. Essence 5. Vignette fiscale flotte | <ol style="list-style-type: none"> 1. Transport Technique (déploiement, ...) 2. Transport ventes 3. Autres Transports | <ol style="list-style-type: none"> 1. Chariot élévateur 2. Grutage | | | | | |



Annexe III.6 (suite)

| 5. Achats généraux | | | | | | | |
|---|--|---|--|---|--|---|--|
| 5.1 Équipements IT (moyens généraux) | | 5.2 Entretien & Aménagement des sièges, boutiques, entrepôts et logements de fonction | | | | | |
| 5.1.1 Équipements informatiques | 5.1.2 Consommables IT et pièces détachées | 5.2.1 Travaux d'aménagement | 5.2.2 Mobilier et équipement | 5.2.3 Nettoyage et manutention | 5.2.4 Maintenance | | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Kit ordinateurs (moyens généraux) 2. Imprimantes, copieurs, scanners, douchettes, fax (moyens généraux) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Consommables informatiques (moyens généraux) 2. Pièces détachées (moyens généraux) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Gros œuvre (plomberie, escalier...) 2. Intérieur (cloison, peinture) 3. Services (élec., climatisation...) 4. Extérieur (façades, portes blindées...) 5. Travaux d'aménagement logement de fonction 6. Cabines sahariennes 7. Etude et Conception cahier des charges | <ol style="list-style-type: none"> 1. Equipements et mobilier de bureau (sites administratifs) 2. Coffre fort, armoire blindées et compteur de billets 3. Electroménager 4. Electronique (Hifi, Tv, horloge...) 5. Mobilier des EN, ESN, CSN, SIS, VIP Shop 6. Equipements sportifs 7. Décoration, accessoires (parasol, ...) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Sites administratifs 2. Espace Nedima 3. Logements de fonction | <ol style="list-style-type: none"> 1. Climatisation & GE 2. Fuel & Gasoil 3. Portes, vitres, rideaux métallique 4. Citermes d'eau 5. Travaux d'entretien | | |
| 5.3 Sécurité | | | 5.4 Frais généraux | | | | |
| 5.3.1 Protection et sécurité | 5.3.2 Sécurité incendie | 5.3.3 Infirmerie | 5.4.1 Fournitures & accessoires de bureau | 5.4.2 Boissons | 5.4.3 Textile et accessoires | 5.4.4 Envoi et réception courrier | 5.4.5 Crèches & d'écoles |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Agents de sécurité 2. Transport de fonds 3. Gardiennage pour sites techniques 4. Équipements de surveillance et de contrôle d'accès | <ol style="list-style-type: none"> 1. Système de détection d'incendie 2. Fourniture & recharge des extincteurs | <ol style="list-style-type: none"> 1. Médicaments et matériel infirmerie 2. Boites à pharmacie | <ol style="list-style-type: none"> 1. Fournitures et accessoires de bureau | <ol style="list-style-type: none"> 1. Distributeurs de boissons 2. Fontaines d'eau | <ol style="list-style-type: none"> 1. Uniformes 2. Textile sérigraphiés (casquette, gilet, t-shirt, serviettes) 3. Accessoires (porte clef, ramasse monnaie, étui téléphone, ballons) 4. Montres, Bijoux | <ol style="list-style-type: none"> 1. Destination Internationale 2. Destination Nationale | <ol style="list-style-type: none"> 1. Frais d'écoles 2. Frais de crèches |



Annexe n°III.7

Guide d'entretien pour les responsables d'Ooredoo

Le 15/05/2017

Locaux de l'entreprise, Alger.

Bonjour Madame/Monsieur,

Etudiantes en fin de cycle master en sciences commerciales, option : Affaires internationales à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (EHEC ex INC) de Kolea, nous effectuons actuellement un stage au sein de l'entreprise Ooredoo dont le sujet est de réaliser une analyse de la fonction achat dans le but de déterminer les principaux indicateurs qui permettent d'évaluer et de rationaliser les opérations achats

Note : Toutes les réponses seront enregistrées et utilisées dans le cadre d'une recherche scientifique à des fins pédagogiques.

Profil de l'interviewé

1. Pouvez-vous vous présenter ?
2. Pouvez-vous nous présenter votre poste dans l'entreprise ?
3. Quelles sont vos tâches et responsabilités relatives à la fonction achat ?

Le processus d'achat au sein d'Ooredoo

1. Selon vous quel est le rôle du processus d'achat ?
2. comment se déroule une opération achat au sein d'Ooredoo ?

Rationalisations des opérations achats au sein d'Ooredoo

1. comment peut-on rationaliser les opérations achats au sein d'Ooredoo ?
2. Selon vous le choix du fournisseur peut-être un moyen de rationalisation des opérations achats si oui comment se traduit votre politique d'Ooredoo ?

Annexe III.8

| N° de dossier | Année | Demandeur | Supplier | moyen transport | Montant Achats | devise | délai (jours) | Qualite |
|---------------|-------|-----------|-------------------------|-----------------|----------------|--------|---------------|---------|
| 1 | 2014 | Technique | Siemens | Aérien | 540,55 | EUR | 25 | B |
| 2 | 2014 | Technique | Alcatel | Maritime | 4 175,00 | EUR | 27 | B |
| 3 | 2014 | Technique | Alcatel | Aérien | 225,76 | EUR | 13 | B |
| 4 | 2014 | Other | Oberthur | Aérien | 157 898,00 | USD | 32 | B |
| 5 | 2014 | Technique | NEC Corporation | Maritime | 99 786,33 | EUR | 19 | B |
| 6 | 2014 | Technique | Ericsson | Aérien | 2 214,55 | EUR | 65 | B |
| 7 | 2014 | Technique | Kathrein | Maritime | 8 124,13 | EUR | 36 | E |
| 8 | 2014 | Technique | Ericsson | Aérien | 54 161,50 | EUR | 17 | B |
| 9 | 2014 | Technique | Ericsson | Aérien | 171 681,86 | EUR | 25 | B |
| 10 | 2014 | Technique | Ericsson | Aérien | 10 542,00 | EUR | 25 | B |
| 11 | 2014 | Technique | NEC Corporation | Maritime | 22 822,80 | EUR | 36 | B |
| 12 | 2014 | Technique | Ericsson | Aérien | 12 701,00 | EUR | 76 | B |
| 13 | 2014 | Technique | Siemens | Aérien | 2 048,00 | EUR | 86 | B |
| 14 | 2014 | Technique | Ericsson | Aérien | 1 697,71 | EUR | 73 | B |
| 15 | 2014 | Technique | NEC Corporation | Maritime | 151 664,02 | EUR | 30 | B |
| 16 | 2014 | Technique | Ericsson | Maritime | 72 401,00 | EUR | 41 | B |
| 17 | 2014 | Technique | Alcatel | Aérien | 11 175,12 | EUR | 14 | B |
| 18 | 2014 | Technique | Alcatel | Maritime | 16 650,00 | EUR | 22 | B |
| 19 | 2014 | Technique | Ericsson | Aérien | 27 236,57 | EUR | 23 | B |
| 20 | 2014 | Technique | Ericsson | Aérien | 12 772,72 | EUR | 50 | B |
| 21 | 2014 | Technique | Andrew | Maritime | 37 174,56 | usd | 89 | B |
| 22 | 2014 | Technique | Alcatel | Maritime | 216 448,50 | EUR | 17 | B |
| 23 | 2014 | Technique | Commoscope | Maritime | 190 258,00 | EUR | 16 | B |
| 24 | 2014 | Technique | NEC Corporation | Maritime | 76 700,77 | EUR | 52 | B |
| 25 | 2014 | IT | BULL | Aérien | 129 301,50 | EUR | 77 | B |
| 26 | 2014 | Technique | Alcatel | Aérien | 8 614,32 | EUR | 54 | B |
| 27 | 2014 | IT | BULL | Aérien | 36 661,45 | EUR | 23 | B |
| 28 | 2014 | Technique | Andrew | Maritime | 548 766,00 | usd | 99 | E |
| 29 | 2014 | Other | Telefonica | Aérien | 2 548,00 | EUR | 31 | B |
| 30 | 2014 | Other | Mobile compagny of Iran | Aérien | 5 147,00 | USD | 35 | B |
| 31 | 2014 | Other | H1-Corp | Aérien | 5 147,00 | USD | 15 | B |
| 32 | 2014 | Technique | Siemens | Aérien | 96 595,29 | EUR | 36 | B |
| 33 | 2014 | Technique | Siemens | Maritime | 32 520,87 | EUR | 34 | B |
| 34 | 2014 | Technique | Siemens | Maritime | 24 943,60 | EUR | 22 | M |
| 35 | 2014 | Technique | Siemens | Aérien | 1 600,00 | EUR | 24 | B |
| 36 | 2014 | Technique | Kathrein | Maritime | 16 234,13 | EUR | 36 | B |
| 37 | 2014 | Technique | NEC Corporation | Maritime | 165 450,30 | EUR | 15 | B |
| 38 | 2014 | Technique | Alcatel | Aérien | 25 278,00 | EUR | 31 | B |
| 39 | 2014 | Technique | Siemens | Aérien | 3 882,50 | EUR | 25 | B |
| 40 | 2014 | Technique | Siemens | Aérien | 7 982,00 | EUR | 12 | B |
| 41 | 2014 | Technique | Ericsson | Maritime | 308 892,51 | EUR | 14 | B |
| 42 | 2014 | Technique | Alcatel | Aérien | 99 945,00 | EUR | 38 | B |
| 43 | 2014 | Technique | Alcatel | Maritime | 252 575,56 | EUR | 125 | B |
| 44 | 2014 | Technique | Ericsson | Maritime | 413 819,00 | EUR | 192 | B |
| 45 | 2014 | Technique | Ericsson | Maritime | 400 591,00 | EUR | 45 | B |
| 46 | 2014 | Technique | Ericsson | Aérien | 36 334,50 | EUR | 41 | B |
| 47 | 2014 | Technique | Alcatel | Maritime | 211 500,00 | EUR | 33 | B |
| 48 | 2014 | Technique | NEC Corporation | Maritime | 95 847,00 | EUR | 52 | B |
| 49 | 2014 | Technique | Ericsson | Aérien | 16 655,63 | EUR | 53 | B |
| 50 | 2014 | Technique | Ericsson | Aérien | 120 944,50 | EUR | 75 | B |
| 51 | 2014 | Other | EtisalatBenin | Aérien | 21 547,00 | USD | 26 | M |
| 52 | 2014 | Technique | Teletech | Aérien | 8 109,00 | EUR | 186 | B |
| 53 | 2014 | Technique | Ericsson | Aérien | 19 998,15 | EUR | 24 | B |
| 54 | 2014 | Technique | Siemens | Aérien | 145 704,00 | EUR | 36 | B |
| 55 | 2014 | Technique | Siemens | Aérien | 2 448,40 | EUR | 36 | B |
| 56 | 2014 | Technique | Ericsson | Aérien | 3 920,43 | EUR | 20 | B |
| 57 | 2014 | Technique | Siemens | Aérien | 739 590,00 | EUR | 226 | B |
| 58 | 2014 | Technique | Siemens | Aérien | 251 487,00 | EUR | 216 | B |
| 59 | 2014 | Other | Giesecke & Devrient | Aérien | 52 147,00 | usd | 30 | B |
| 60 | 2014 | Other | Telefonica | Aérien | 2 589,00 | EUR | 35 | M |
| 61 | 2014 | Technique | vodafone | Aérien | 200 703,21 | EUR | 223 | M |
| 62 | 2014 | Other | JerseyTelecom | Aérien | 88 548,00 | GBP | 21 | B |
| 63 | 2014 | Technique | Siemens | Aérien | 3 438,05 | EUR | 167 | B |
| 64 | 2014 | Technique | Commsquare | Aérien | 122 500,00 | EUR | 27 | B |
| 65 | 2014 | Technique | Ericsson | Aérien | 6 181,00 | EUR | 41 | B |
| 66 | 2014 | Technique | IVM | Maritime | 43 620,00 | EUR | 31 | B |
| 67 | 2014 | Technique | Ericsson | Aérien | 3 717,50 | EUR | 264 | B |
| 68 | 2014 | Other | Albert Masaad | Maritime | 115 177,20 | EUR | 38 | B |
| 69 | 2014 | Technique | Ericsson | Aérien | 54 867,50 | EUR | 70 | B |
| 70 | 2014 | Technique | Siemens | Maritime | 16 977,69 | EUR | 111 | B |
| 71 | 2014 | Technique | Siemens | Maritime | 7 503,12 | EUR | 55 | B |
| 72 | 2014 | Technique | Siemens | Maritime | 303 171,51 | EUR | 213 | B |
| 73 | 2014 | Technique | NEC Corporation | Maritime | 266 028,62 | EUR | 172 | M |
| 74 | 2014 | Other | NET-FACTO | Aérien | 84 080,00 | EUR | 49 | M |
| 75 | 2014 | Other | NET-FACTO | Aérien | 30 620,00 | EUR | 42 | B |
| 76 | 2014 | Technique | Siemens | Aérien | 161 426,75 | EUR | 222 | B |
| 77 | 2014 | Technique | Siemens | Aérien | 21 832,25 | EUR | 173 | B |
| 78 | 2014 | Other | IDP | Maritime | 106 725,15 | EUR | 114 | B |
| 79 | 2014 | Technique | Ericsson | Aérien | 263,00 | EUR | 154 | B |
| 80 | 2014 | Technique | Ericsson | Aérien | 94 258,00 | EUR | 274 | B |
| 81 | 2014 | Technique | Ericsson | Aérien | 29 866,50 | EUR | 28 | B |
| 82 | 2014 | IT | BULL | Aérien | 147 464,00 | USD | 12 | B |
| 83 | 2014 | Technique | Siemens | Maritime | 304 445,82 | EUR | 96 | B |
| 84 | 2014 | Technique | Siemens | Maritime | 525 161,00 | EUR | 27 | B |
| 85 | 2014 | Other | Crius | Aérien | 51 487,00 | USD | 21 | B |
| 86 | 2014 | Other | Crius | Aérien | 69 852,00 | USD | 24 | B |
| 87 | 2014 | Technique | Commoscope | Maritime | 48 569,00 | EUR | 84 | B |
| 88 | 2014 | Technique | Ericsson | Aérien | 4 000,00 | EUR | 69 | B |
| 89 | 2014 | Technique | Ericsson | Aérien | 178 317,00 | EUR | 192 | B |
| 90 | 2014 | Other | PSG | Aérien | 2 291,32 | EUR | 38 | M |
| 91 | 2014 | Other | NET-FACTO | Aérien | 103 221,00 | EUR | 28 | B |
| 92 | 2014 | Technique | Ericsson | Aérien | 206 822,00 | EUR | 14 | B |
| 93 | 2014 | Other | H1-Corp | Aérien | 38 954,00 | USD | 22 | B |
| 94 | 2014 | IT | BULL | Aérien | 148 754,00 | USD | 49 | B |
| 95 | 2014 | IT | BULL | Aérien | 168 500,00 | USD | 43 | B |
| 96 | 2014 | Technique | Ericsson | Aérien | 12 548,00 | EUR | 14 | B |
| 97 | 2014 | Technique | Ericsson | Maritime | 228 909,15 | EUR | 130 | B |
| 98 | 2014 | Technique | Siemens | Maritime | 443,28 | EUR | 32 | B |

| | | | | | | | | |
|-----|------|-----------|---------------------------|----------|------------|-----|-----|---|
| 99 | 2014 | Technique | Siemens | Maritime | 3 480,00 | EUR | 71 | B |
| 100 | 2014 | Technique | Ericsson | Aérien | 185 921,50 | EUR | 38 | B |
| 101 | 2014 | Technique | Ericsson | Aérien | 75 975,50 | EUR | 31 | B |
| 102 | 2014 | Technique | Ericsson | Aérien | 14 483,50 | EUR | 32 | M |
| 103 | 2014 | Technique | Ericsson | Aérien | 10 362,41 | EUR | 26 | B |
| 104 | 2014 | Other | Viettel | Aérien | 32 654,00 | USD | 30 | M |
| 105 | 2014 | Technique | Siemens | Maritime | 5 003,12 | EUR | 22 | B |
| 106 | 2014 | Technique | Siemens | Aérien | 31 413,00 | EUR | 15 | B |
| 107 | 2014 | Technique | Siemens | Maritime | 15 658,00 | EUR | 37 | B |
| 108 | 2014 | Technique | Ericsson | Aérien | 3 283,23 | EUR | 13 | B |
| 109 | 2014 | Other | General de Technologie | Aérien | 55 329,18 | EUR | 18 | B |
| 110 | 2014 | IT | BULL | Aérien | 1 800,00 | USD | 38 | B |
| 111 | 2014 | Technique | Ericsson | Aérien | 3 479,00 | EUR | 33 | B |
| 112 | 2014 | Technique | Siemens | Aérien | 20 917,50 | EUR | 25 | B |
| 113 | 2014 | Technique | Siemens | Aérien | 39 000,00 | EUR | 28 | B |
| 114 | 2014 | Other | LOCKEN | Aérien | 14 434,50 | EUR | 139 | B |
| 115 | 2014 | Technique | Ericsson | Aérien | 143 312,00 | EUR | 41 | B |
| 116 | 2014 | Other | H1-Corp | Aérien | 38 547,00 | USD | 54 | M |
| 117 | 2014 | Technique | Siemens | Aérien | 21 546,00 | EUR | 277 | B |
| 118 | 2014 | Technique | Ericsson | Aérien | 21 548,00 | EUR | 27 | E |
| 119 | 2014 | Other | H1-Corp | Aérien | 36 598,00 | USD | 28 | E |
| 120 | 2014 | Technique | Ericsson | Maritime | 41 325,00 | EUR | 37 | B |
| 121 | 2014 | Other | Primetel Nicosia | Aérien | 214,00 | EUR | 15 | B |
| 122 | 2014 | Technique | Ericsson | Aérien | 4 818,00 | EUR | 46 | B |
| 123 | 2014 | Technique | NEC Corporation | Aérien | 3 646,00 | EUR | 36 | B |
| 124 | 2014 | IT | BULL | Maritime | 17 458,00 | USD | 54 | B |
| 125 | 2014 | Technique | Ericsson | Maritime | 5 847,00 | EUR | 29 | B |
| 126 | 2014 | IT | Eserv | Aérien | 65 821,00 | EUR | 98 | B |
| 127 | 2014 | IT | BULL | Aérien | 251 478,00 | usd | 54 | B |
| 128 | 2014 | Technique | Siemens | Maritime | 12 672,00 | EUR | 25 | B |
| 129 | 2014 | Technique | Siemens | Aérien | 9 270,00 | EUR | 25 | B |
| 130 | 2014 | IT | BULL | Aérien | 254,00 | usd | 89 | B |
| 131 | 2014 | Technique | Siemens | Aérien | 12 927,50 | EUR | 13 | B |
| 132 | 2014 | Technique | Alcatel | Aérien | 122,33 | EUR | 28 | B |
| 133 | 2014 | Technique | Siemens | Maritime | 75 920,00 | EUR | 45 | B |
| 134 | 2014 | IT | BULL | Aérien | 167 172,00 | EUR | 40 | M |
| 135 | 2014 | Technique | Siemens | Aérien | 97 500,00 | EUR | 59 | B |
| 136 | 2014 | Technique | DELTA | Maritime | 278 750,00 | USD | 39 | B |
| 137 | 2014 | Other | H1-Corp | Aérien | 3 689,00 | USD | 31 | B |
| 138 | 2014 | Other | H1-Corp | Aérien | 296 000,00 | USD | 38 | B |
| 139 | 2014 | IT | BULL | Aérien | 16 789,50 | usd | 21 | B |
| 140 | 2014 | Other | IDP | Maritime | 21 150,00 | EUR | 17 | B |
| 141 | 2014 | Technique | Ericsson | Aérien | 122 548,00 | EUR | 89 | B |
| 142 | 2014 | IT | Eserv | Aérien | 69 500,00 | EUR | 29 | B |
| 143 | 2014 | Technique | Ericsson | Aérien | 143 815,50 | EUR | 25 | B |
| 144 | 2014 | Technique | Ericsson | Aérien | 1 184,50 | EUR | 18 | B |
| 145 | 2014 | Technique | Ericsson | Maritime | 25 415,00 | EUR | 93 | B |
| 146 | 2014 | Technique | Ericsson | Maritime | 968 254,00 | EUR | 12 | B |
| 147 | 2014 | Technique | Commoscope | Maritime | 6 743,00 | EUR | 34 | B |
| 148 | 2014 | Technique | Ericsson | Aérien | 108 391,00 | EUR | 23 | B |
| 149 | 2014 | Technique | Ericsson | Aérien | 105 216,50 | EUR | 24 | B |
| 150 | 2014 | Technique | Siemens | Aérien | 108 891,38 | EUR | 111 | B |
| 151 | 2014 | Technique | Ericsson | Maritime | 96 587,00 | EUR | 17 | B |
| 152 | 2014 | IT | SunnyPhone | Aérien | 36 000,00 | EUR | 43 | B |
| 153 | 2014 | Technique | Northstar | Maritime | 135 450,00 | USD | 16 | B |
| 154 | 2014 | Technique | Ericsson | Aérien | 72 243,00 | EUR | 30 | B |
| 155 | 2014 | Technique | Siemens | Maritime | 188 477,96 | EUR | 10 | E |
| 156 | 2014 | Technique | Ericsson | Aérien | 6 833,50 | EUR | 69 | B |
| 157 | 2014 | Other | H1-Corp | Aérien | 98 254,00 | USD | 65 | B |
| 158 | 2014 | Other | H1-Corp | Aérien | 66 500,00 | USD | 32 | B |
| 159 | 2015 | Technique | Northstar | Maritime | 114 800,00 | USD | 54 | B |
| 160 | 2015 | Technique | Ericsson | Aérien | 43 224,50 | EUR | 37 | B |
| 161 | 2015 | Technique | Ericsson | Aérien | 112 298,00 | EUR | 20 | B |
| 162 | 2015 | Technique | Alcatel | Aérien | 106 954,21 | EUR | 25 | M |
| 163 | 2015 | Technique | Ericsson | Maritime | 262 146,58 | EUR | 59 | B |
| 164 | 2015 | Other | Hirsh & Mann | Aérien | 250,00 | USD | 17 | B |
| 165 | 2015 | Technique | Siemens | Aérien | 326 828,00 | EUR | 32 | B |
| 166 | 2015 | Technique | Siemens | Aérien | 21 059,93 | EUR | 54 | B |
| 167 | 2015 | Technique | Siemens | Aérien | 388 907,65 | EUR | 89 | B |
| 168 | 2015 | Other | Axell Wireless | Aérien | 53 177,00 | EUR | 160 | B |
| 169 | 2015 | Technique | Ericsson | Aérien | 14 532,00 | EUR | 90 | B |
| 170 | 2015 | Technique | Ericsson | Aérien | 105 154,00 | EUR | 54 | E |
| 171 | 2015 | Technique | Siemens | Aérien | 166 902,60 | EUR | 142 | E |
| 172 | 2015 | Other | Gilmore Global Logistique | Aérien | 4 050,00 | USD | 87 | B |
| 173 | 2015 | Other | H1-Corp | Aérien | 25 498,00 | USD | 54 | B |
| 174 | 2015 | Other | H1-Corp | Aérien | 33 250,00 | USD | 91 | B |
| 175 | 2015 | Technique | Ericsson | Aérien | 166 901,50 | EUR | 91 | M |
| 176 | 2015 | Technique | Eltek | Maritime | 886,00 | USD | 62 | B |
| 177 | 2015 | Technique | Ericsson | Aérien | 36 254,00 | EUR | 21 | B |
| 178 | 2015 | Technique | Siemens | Aérien | 45 505,00 | EUR | 152 | M |
| 179 | 2015 | Other | OPENCODE | Aérien | 4 496,00 | EUR | 106 | E |
| 180 | 2015 | Other | OPENCODE | Aérien | 61 893,00 | EUR | 82 | B |
| 181 | 2015 | Other | IDP | Maritime | 198 502,50 | EUR | 94 | B |
| 182 | 2015 | Technique | Eltek | Maritime | 40 310,00 | USD | 95 | B |
| 183 | 2015 | Technique | Eltek | Maritime | 6 756,00 | USD | 24 | B |
| 184 | 2015 | Technique | Eltek | Maritime | 9 102,50 | USD | 17 | B |
| 185 | 2015 | Technique | Eltek | Maritime | 83 109,56 | USD | 51 | B |
| 186 | 2015 | Technique | Eltek | Maritime | 95 837,39 | USD | 45 | B |
| 187 | 2015 | Technique | Siemens | Aérien | 342,99 | EUR | 21 | B |
| 188 | 2015 | Technique | Vodafone | Maritime | 72 913,68 | EUR | 189 | E |
| 189 | 2015 | Other | Giesecke & Devrient | Aérien | 98 521,00 | usd | 37 | B |
| 190 | 2015 | Other | Knowledge Cast Limited | Aérien | 1 457,00 | usd | 29 | B |
| 191 | 2015 | Technique | Siemens | Aérien | 19 980,00 | EUR | 26 | E |
| 192 | 2015 | Technique | Siemens | Aérien | 199 069,35 | EUR | 30 | B |
| 193 | 2015 | Technique | Siemens | Aérien | 53 308,73 | EUR | 17 | B |
| 194 | 2015 | Technique | Siemens | Aérien | 21 630,00 | EUR | 20 | B |

| | | | | | | | | |
|-----|------|-----------|---------------------------|-----------|------------|-----|-----|---|
| 195 | 2015 | Technique | Siemens | Aérien | 2 547,00 | EUR | 47 | B |
| 196 | 2015 | Technique | MIG | Terrestre | 73 200,00 | EUR | 84 | M |
| 197 | 2015 | Other | vodafone Luxembourg | Aérien | 85 214,00 | EUR | 25 | E |
| 198 | 2015 | Technique | Siemens | Aérien | 395 602,80 | EUR | 39 | B |
| 199 | 2015 | Technique | Siemens | Aérien | 63 584,00 | EUR | 11 | B |
| 200 | 2015 | Technique | Siemens | Aérien | 69 140,50 | EUR | 19 | B |
| 201 | 2015 | Technique | Siemens | Aérien | 50 214,00 | EUR | 54 | B |
| 202 | 2015 | Technique | Siemens | Maritime | 27 363,00 | EUR | 25 | B |
| 203 | 2015 | IT | BULL | Maritime | 63 258,00 | usd | 43 | B |
| 204 | 2015 | Other | H1-Corp | Aérien | 96 325,00 | USD | 19 | B |
| 205 | 2015 | Other | H1-Corp | Aérien | 66 500,00 | USD | 55 | M |
| 206 | 2015 | IT | BULL | Aérien | 143 300,00 | usd | 79 | B |
| 207 | 2015 | Other | Albert Masaad | Aérien | 98 562,00 | USD | 34 | B |
| 208 | 2015 | Technique | Ericsson | Aérien | 150 426,00 | EUR | 35 | B |
| 209 | 2015 | Technique | Cablefree | Aérien | 244 146,90 | EUR | 51 | M |
| 210 | 2015 | Technique | Siemens | Aérien | 270 614,44 | EUR | 54 | E |
| 211 | 2015 | Technique | Cablefree | Aérien | 271 859,50 | EUR | 21 | B |
| 212 | 2015 | Technique | Siemens | Aérien | 20 125,00 | EUR | 45 | B |
| 213 | 2015 | Technique | Siemens | Maritime | 6 160,08 | EUR | 54 | B |
| 214 | 2015 | Technique | DELTA | Maritime | 64 005,00 | USD | 41 | B |
| 215 | 2015 | Other | MTN Benin | Maritime | 10 005,00 | EUR | 96 | B |
| 216 | 2015 | Technique | Siemens | Maritime | 104 360,00 | EUR | 87 | E |
| 217 | 2015 | Technique | NEC Corporation | Aérien | 13 290,00 | EUR | 43 | B |
| 218 | 2015 | Technique | DELTA | Maritime | 406 550,00 | USD | 19 | B |
| 219 | 2015 | IT | Eserv | Aérien | 2 710,00 | EUR | 29 | M |
| 220 | 2015 | Technique | Ericsson | Aérien | 18 290,00 | EUR | 22 | B |
| 221 | 2015 | Technique | Commoscope | Maritime | 514 000,00 | EUR | 41 | B |
| 222 | 2015 | Technique | Ericsson | Maritime | 365 000,00 | EUR | 22 | B |
| 223 | 2015 | IT | Eserv | Aérien | 14 122,00 | EUR | 214 | B |
| 224 | 2015 | Technique | Eltek | Maritime | 16 110,00 | USD | 39 | B |
| 225 | 2015 | Technique | Siemens | Maritime | 1 086,65 | EUR | 55 | B |
| 226 | 2015 | Other | orange | Aérien | 98 699,00 | EUR | 25 | M |
| 227 | 2015 | Technique | Ascot Industrial | Maritime | 22 738,00 | EUR | 28 | B |
| 228 | 2015 | Technique | Kathrein | Maritime | 42 924,05 | EUR | 23 | B |
| 229 | 2015 | Technique | Ericsson | Aérien | 268 900,00 | EUR | 21 | B |
| 230 | 2015 | IT | Eserv | Aérien | 145 200,00 | EUR | 14 | B |
| 231 | 2015 | Technique | Siemens | Aérien | 78 100,00 | EUR | 108 | M |
| 232 | 2015 | Technique | Siemens | Maritime | 139 600,00 | EUR | 65 | B |
| 233 | 2015 | Technique | Siemens | Maritime | 3 685,00 | EUR | 91 | B |
| 234 | 2015 | Technique | Ericsson | Aérien | 1 000,00 | EUR | 24 | B |
| 235 | 2015 | Technique | Ericsson | Aérien | 4 000,00 | EUR | 17 | B |
| 236 | 2015 | Technique | Ericsson | Aérien | 32 000,00 | EUR | 84 | B |
| 237 | 2015 | Technique | Siemens | Aérien | 9 250,00 | EUR | 17 | B |
| 238 | 2015 | Technique | Cablefree | Aérien | 82 370,00 | EUR | 17 | M |
| 239 | 2015 | Technique | Siemens | Aérien | 231 641,70 | EUR | 47 | B |
| 240 | 2015 | Technique | Ericsson | Aérien | 6 500,00 | EUR | 334 | B |
| 241 | 2015 | Technique | Alcatel | Maritime | 75 000,00 | EUR | 96 | B |
| 242 | 2015 | Technique | Ericsson | Aérien | 70 358,50 | EUR | 18 | E |
| 243 | 2015 | Technique | Siemens | Maritime | 151,86 | EUR | 35 | B |
| 244 | 2015 | Technique | Siemens | Maritime | 164 937,97 | EUR | 25 | B |
| 245 | 2015 | Technique | Siemens | Maritime | 323 909,50 | EUR | 14 | E |
| 246 | 2015 | Technique | Siemens | Maritime | 38 636,83 | EUR | 52 | B |
| 247 | 2015 | Technique | Ericsson | Maritime | 51 318,00 | EUR | 102 | B |
| 248 | 2015 | Technique | Ericsson | Maritime | 97 114,00 | EUR | 57 | M |
| 249 | 2015 | Technique | Ericsson | Aérien | 764,00 | EUR | 12 | E |
| 250 | 2015 | Technique | Siemens | Maritime | 64 406,46 | EUR | 10 | B |
| 251 | 2015 | Other | RSA | Aérien | 50 124,00 | USD | 24 | B |
| 252 | 2015 | Technique | Ericsson | Aérien | 42 857,00 | EUR | 16 | B |
| 253 | 2015 | Technique | Ericsson | Aérien | 72 433,00 | EUR | 14 | B |
| 254 | 2015 | Technique | Eltek | Aérien | 98 230,00 | USD | 17 | B |
| 255 | 2015 | IT | ATOS | Aérien | 62 791,88 | USD | 15 | B |
| 256 | 2015 | Technique | Siemens | Aérien | 200 367,81 | EUR | 68 | E |
| 257 | 2015 | Technique | Siemens | Aérien | 49 165,60 | EUR | 48 | B |
| 258 | 2015 | Technique | Siemens | Aérien | 94 043,85 | EUR | 34 | B |
| 259 | 2015 | Other | vodafone Egypte | Aérien | 21 000,00 | USD | 23 | M |
| 260 | 2015 | Technique | Surtelec | Maritime | 17 525,00 | EUR | 22 | B |
| 261 | 2015 | Technique | Siemens | Maritime | 501 116,02 | EUR | 18 | B |
| 262 | 2015 | Technique | Eltek | Aérien | 1 150,00 | USD | 31 | B |
| 263 | 2015 | Technique | Cablefree | Maritime | 194 671,41 | EUR | 31 | B |
| 264 | 2015 | Technique | Alcatel | Maritime | 32 705,95 | EUR | 30 | B |
| 265 | 2015 | Technique | Ericsson | Aérien | 123 931,00 | EUR | 33 | B |
| 266 | 2015 | Technique | Ericsson | Aérien | 86 790,00 | EUR | 44 | B |
| 267 | 2015 | Technique | Northstar | Maritime | 174 840,00 | USD | 21 | B |
| 268 | 2015 | Technique | Northstar | Maritime | 88 040,00 | USD | 25 | B |
| 269 | 2015 | Technique | Siemens | Maritime | 44 397,93 | EUR | 25 | B |
| 270 | 2015 | Technique | Siemens | Aérien | 6 940,48 | EUR | 25 | B |
| 271 | 2015 | IT | ATOS | Maritime | 90 000,00 | USD | 63 | B |
| 272 | 2015 | Technique | Northstar | Maritime | 185 328,00 | USD | 18 | B |
| 273 | 2015 | Technique | Ericsson | Aérien | 2 500,00 | EUR | 38 | B |
| 274 | 2015 | Technique | Northstar | Maritime | 21 005,00 | USD | 28 | B |
| 275 | 2015 | Technique | Ericsson | Aérien | 4 500,00 | EUR | 21 | B |
| 276 | 2015 | Technique | Ericsson | Aérien | 96 000,00 | EUR | 27 | B |
| 277 | 2015 | Technique | Ericsson | Aérien | 20 000,00 | EUR | 32 | B |
| 278 | 2015 | Technique | Ericsson | Aérien | 393,00 | EUR | 33 | B |
| 279 | 2015 | Other | Gilmore Global Logistique | Aérien | 775,00 | USD | 33 | B |
| 280 | 2015 | Technique | Ericsson | Aérien | 1 128,50 | EUR | 139 | B |
| 281 | 2015 | Technique | Energys | Maritime | 77 688,88 | EUR | 57 | B |
| 282 | 2015 | Technique | Siemens | Aérien | 135 932,90 | EUR | 30 | B |
| 283 | 2015 | Technique | Ericsson | Aérien | 13 866,50 | EUR | 28 | B |
| 284 | 2015 | Technique | Ericsson | Aérien | 47 217,00 | EUR | 23 | B |
| 285 | 2015 | Technique | Siemens | Aérien | 49 165,60 | EUR | 42 | B |
| 286 | 2015 | Technique | Siemens | Aérien | 53 590,63 | EUR | 47 | B |
| 287 | 2015 | Other | Giesscke & Devrient | Aérien | 27 800,00 | usd | 19 | B |
| 288 | 2015 | Technique | sigos | Aérien | 17 752,00 | EUR | 11 | B |
| 289 | 2015 | Technique | Siemens | Aérien | 41 059,82 | EUR | 35 | B |

| | | | | | | | | |
|-----|------|-----------|----------------------|----------|------------|-----|-----|---|
| 290 | 2015 | Technique | Siemens | Aérien | 17 053,52 | EUR | 31 | M |
| 291 | 2015 | Technique | Kathrein | Aérien | 89 500,00 | EUR | 22 | B |
| 292 | 2015 | Technique | Siemens | Maritime | 465,00 | EUR | 120 | B |
| 293 | 2015 | Technique | Ericsson | Aérien | 30 046,50 | EUR | 60 | B |
| 294 | 2015 | Technique | Ericsson | Aérien | 126 924,74 | EUR | 14 | B |
| 295 | 2015 | Other | Telenor Magyarország | Aérien | 369 500,00 | USD | 35 | B |
| 296 | 2015 | Technique | Ericsson | Aérien | 66 114,00 | EUR | 32 | B |
| 297 | 2015 | Technique | Ericsson | Aérien | 41 605,50 | EUR | 26 | B |
| 298 | 2015 | Technique | Ericsson | Aérien | 25 455,00 | EUR | 16 | B |
| 299 | 2015 | Technique | Ericsson | Maritime | 8 520,00 | EUR | 33 | B |
| 300 | 2015 | Technique | Siemens | Aérien | 917,70 | EUR | 90 | B |
| 301 | 2015 | Technique | Siemens | Aérien | 258,41 | EUR | 30 | B |
| 302 | 2015 | IT | ATOS | Aérien | 215 100,00 | USD | 90 | M |
| 303 | 2015 | Technique | Cablefree | Aérien | 13 475,00 | EUR | 76 | B |
| 304 | 2015 | Technique | Alcatel | Aérien | 49 339,52 | EUR | 22 | B |
| 305 | 2015 | Technique | Siemens | Maritime | 148 535,64 | EUR | 14 | B |
| 306 | 2015 | Other | Claro chile | Aérien | 18 000,00 | USD | 32 | B |
| 307 | 2015 | Other | T2 Mobal russie | Aérien | 1 547,00 | EUR | 32 | B |
| 308 | 2015 | Other | Giesecke & Devrient | Aérien | 111 200,00 | usd | 16 | B |
| 309 | 2015 | Other | Giesecke & Devrient | Aérien | 139 000,00 | usd | 36 | E |
| 310 | 2015 | Technique | Siemens | Aérien | 260 000,00 | EUR | 36 | B |
| 311 | 2015 | Technique | Siemens | Aérien | 305 174,42 | EUR | 27 | M |
| 312 | 2016 | Technique | Siemens | Aérien | 120 000,00 | EUR | 66 | B |
| 313 | 2016 | Technique | Alcatel | Aérien | 53 392,01 | EUR | 94 | B |
| 314 | 2016 | Other | Libyana | Aérien | 12 500,00 | EUR | 25 | B |
| 315 | 2016 | Technique | Eltek | Maritime | 12 330,00 | USD | 31 | M |
| 316 | 2016 | Technique | Alcatel | Maritime | 145 200,00 | EUR | 35 | B |
| 317 | 2016 | Technique | Himoinsa | Maritime | 33 652,50 | EUR | 39 | B |
| 318 | 2016 | Technique | Siemens | Aérien | 65 985,00 | EUR | 180 | E |
| 319 | 2016 | Technique | Alcatel | Maritime | 7 200,00 | EUR | 27 | B |
| 320 | 2016 | Technique | Alcatel | Maritime | 6 150,00 | EUR | 25 | B |
| 321 | 2016 | Technique | Alcatel | Aérien | 103,00 | EUR | 125 | E |
| 322 | 2016 | Technique | Alcatel | Aérien | 260,50 | EUR | 96 | B |
| 323 | 2016 | Technique | Alcatel | Aérien | 225,50 | EUR | 84 | B |
| 324 | 2016 | Technique | DELTA | Maritime | 60 235,00 | usd | 18 | B |
| 325 | 2016 | Other | Giesecke & Devrient | Aérien | 139 000,00 | usd | 15 | B |
| 326 | 2016 | IT | Eserv | Aérien | 179,00 | EUR | 28 | B |
| 327 | 2016 | Technique | Alcatel | Aérien | 19 212,75 | USD | 44 | B |
| 328 | 2016 | Technique | Alcatel | Aérien | 92 000,00 | USD | 69 | B |
| 329 | 2016 | Technique | Alcatel | Aérien | 810,00 | EUR | 51 | B |
| 330 | 2016 | Technique | Alcatel | Aérien | 810,00 | EUR | 28 | B |
| 331 | 2016 | Technique | Alcatel | Aérien | 5 063,50 | EUR | 128 | B |
| 332 | 2016 | Technique | DELTA | Maritime | 15 489,00 | usd | 32 | B |
| 333 | 2016 | Technique | DELTA | Maritime | 82 275,00 | usd | 39 | B |
| 334 | 2016 | Technique | Eltek | Maritime | 1 273,50 | USD | 18 | B |
| 335 | 2016 | Technique | Ericsson | Aérien | 179 234,50 | EUR | 34 | E |
| 336 | 2016 | Technique | Siemens | Aérien | 1 180,30 | EUR | 19 | B |
| 337 | 2016 | Technique | Ericsson | Aérien | 228,00 | EUR | 23 | B |
| 338 | 2016 | Technique | Ericsson | Aérien | 597,43 | EUR | 16 | B |
| 339 | 2016 | Other | H1-Corp | Aérien | 122,00 | usd | 38 | B |
| 340 | 2016 | Technique | Ericsson | Maritime | 1 454,00 | EUR | 24 | B |
| 341 | 2016 | Technique | Eneria | Maritime | 131 950,00 | EUR | 25 | B |
| 342 | 2016 | Technique | Ericsson | Aérien | 11 820,08 | EUR | 29 | B |
| 343 | 2016 | Technique | enersys | Aérien | 99 555,00 | EUR | 17 | B |
| 344 | 2016 | Technique | Alcatel | Maritime | 14 996,97 | EUR | 15 | B |
| 345 | 2016 | Technique | Alcatel | Maritime | 13 525,77 | EUR | 15 | B |
| 346 | 2016 | Technique | Ericsson | Aérien | 117 915,50 | EUR | 37 | B |
| 347 | 2016 | Technique | Ericsson | Maritime | 324 344,00 | EUR | 40 | E |
| 348 | 2016 | Technique | Ericsson | Aérien | 892 305,00 | EUR | 22 | B |
| 349 | 2016 | Technique | Ericsson | Maritime | 34 411,00 | EUR | 38 | B |
| 350 | 2016 | Technique | Ericsson | Aérien | 27 965,24 | EUR | 14 | B |
| 351 | 2016 | Technique | Eneria | Maritime | 395 850,00 | EUR | 47 | B |
| 352 | 2016 | Technique | CGTI | Maritime | 155 460,00 | EUR | 17 | B |
| 353 | 2016 | Technique | Northstar | Aérien | 262,50 | usd | 32 | B |
| 354 | 2016 | Other | Econet Lesoto | Aérien | 3 365,00 | EUR | 28 | B |
| 355 | 2016 | Technique | Siemens | Maritime | 8 295,10 | EUR | 17 | B |
| 356 | 2016 | Technique | Siemens | Maritime | 142 918,50 | EUR | 10 | B |
| 357 | 2016 | Technique | Eneria | Maritime | 131 950,00 | EUR | 30 | B |
| 358 | 2016 | Technique | Northstar | Maritime | 285 120,00 | USD | 41 | B |
| 359 | 2016 | Technique | CGTI | Maritime | 4 345,50 | EUR | 31 | B |
| 360 | 2016 | Technique | Siemens | Maritime | 214 731,50 | EUR | 42 | B |
| 361 | 2016 | Technique | Commoscope | Maritime | 304 421,33 | usd | 17 | B |
| 362 | 2016 | Technique | Cablefree | Aérien | 32 042,96 | EUR | 56 | B |
| 363 | 2016 | Technique | Siemens | Aérien | 54 354,01 | EUR | 43 | B |
| 364 | 2016 | Technique | Siemens | Aérien | 35 162,74 | EUR | 38 | B |
| 365 | 2016 | Technique | Siemens | Aérien | 49 531,02 | EUR | 14 | B |
| 366 | 2016 | Technique | Siemens | Maritime | 2 093,59 | EUR | 85 | B |
| 367 | 2016 | Technique | Siemens | Maritime | 6 600,66 | EUR | 54 | B |
| 368 | 2016 | Technique | DELTA | Maritime | 112 045,00 | usd | 27 | B |
| 369 | 2016 | IT | ATOS | Aérien | 490,00 | usd | 96 | B |
| 370 | 2016 | Technique | Siemens | Aérien | 36 887,90 | EUR | 45 | B |
| 371 | 2016 | Technique | Northstar | Maritime | 341 256,00 | USD | 38 | B |
| 372 | 2016 | IT | ATOS | Aérien | 97 706,50 | USD | 91 | B |
| 373 | 2016 | Technique | Siemens | Maritime | 52 322,14 | EUR | 18 | B |
| 374 | 2016 | Technique | IVM | Maritime | 142 800,00 | EUR | 44 | B |
| 375 | 2016 | Technique | Siemens | Maritime | 109 347,23 | EUR | 34 | B |
| 376 | 2016 | Technique | Siemens | Maritime | 50 049,00 | EUR | 24 | B |
| 377 | 2016 | IT | ATOS | Maritime | 201,00 | USD | 122 | B |
| 378 | 2016 | IT | ATOS | Aérien | 475 000,00 | usd | 31 | B |
| 379 | 2016 | Technique | Eneria | Aérien | 7 519,50 | EUR | 26 | B |
| 380 | 2016 | Technique | Siemens | Aérien | 135 317,85 | EUR | 47 | B |
| 381 | 2016 | Technique | Siemens | Aérien | 195 234,99 | EUR | 47 | B |
| 382 | 2016 | Technique | Siemens | Aérien | 135 974,61 | EUR | 47 | B |
| 383 | 2016 | Technique | Cablefree | Aérien | 62 698,22 | EUR | 47 | B |
| 384 | 2016 | Technique | Siemens | Aérien | 231 829,00 | EUR | 43 | B |

| | | | | | | | | |
|-----|------|-----------|-------------------|----------|------------|-----|-----|---|
| 385 | 2016 | Technique | Siemens | Maritime | 165 331,30 | EUR | 19 | B |
| 386 | 2016 | Technique | Siemens | Aérien | 414 836,11 | EUR | 41 | B |
| 387 | 2016 | Technique | Siemens | Aérien | 954,77 | EUR | 30 | B |
| 388 | 2016 | Technique | Commoscope | Maritime | 25 486,00 | usd | 18 | B |
| 389 | 2016 | Technique | Alcatel | Maritime | 25 415,00 | USD | 64 | B |
| 390 | 2016 | IT | Eserv | Aérien | 1 398,60 | EUR | 77 | B |
| 391 | 2016 | Technique | DELTA | Aérien | 799,50 | EUR | 91 | B |
| 392 | 2016 | Technique | Ericsson | Aérien | 11 752,50 | EUR | 47 | B |
| 393 | 2016 | Technique | Siemens | Aérien | 27 837,40 | EUR | 45 | B |
| 394 | 2016 | Technique | Siemens | Aérien | 29 798,11 | EUR | 83 | B |
| 395 | 2016 | Technique | Siemens | Maritime | 72 736,04 | EUR | 48 | B |
| 396 | 2016 | Technique | Siemens | Maritime | 139 187,00 | EUR | 39 | B |
| 397 | 2016 | Technique | Siemens | Maritime | 302 724,76 | EUR | 32 | B |
| 398 | 2016 | Technique | DELTA | Aérien | 5 921,50 | EUR | 34 | B |
| 399 | 2016 | Technique | DELTA | Aérien | 38 601,00 | EUR | 34 | B |
| 400 | 2016 | Technique | DELTA | Aérien | 22 890,00 | EUR | 34 | B |
| 401 | 2016 | Technique | Siemens | Aérien | 1 715,00 | EUR | 62 | B |
| 402 | 2016 | Technique | Huawei | Aérien | 21 217,50 | usd | 22 | B |
| 403 | 2016 | Technique | LTC | Aérien | 20 178,00 | EUR | 18 | B |
| 404 | 2016 | Technique | Alcatel | Aérien | 3 003,42 | EUR | 25 | B |
| 405 | 2016 | Technique | DELTA | Maritime | 171 294,05 | EUR | 59 | B |
| 406 | 2016 | IT | ATOS | Aérien | 490,00 | usd | 24 | B |
| 407 | 2016 | Technique | Siemens | Maritime | 12 882,37 | EUR | 69 | B |
| 408 | 2016 | Technique | Cablefree | Maritime | 76 243,68 | EUR | 46 | B |
| 409 | 2016 | Technique | Ericsson | Aérien | 41 846,42 | EUR | 72 | B |
| 410 | 2016 | Technique | LTC | Aérien | 207 225,50 | EUR | 34 | B |
| 411 | 2016 | Technique | DELTA | Maritime | 184 577,50 | usd | 36 | B |
| 412 | 2016 | Technique | DELTA | Maritime | 271 350,00 | EUR | 36 | B |
| 413 | 2016 | Other | H1-Corp | Aérien | 98 002,00 | usd | 28 | B |
| 414 | 2016 | IT | Eserv | Aérien | 358,00 | EUR | 69 | B |
| 415 | 2016 | Technique | Alcatel | Maritime | 30 000,00 | EUR | 25 | B |
| 416 | 2016 | Technique | Ericsson | Maritime | 55 458,00 | EUR | 23 | B |
| 417 | 2016 | Technique | Ascot Industrial | Maritime | 350,00 | EUR | 41 | B |
| 418 | 2016 | Technique | Alcatel | Aérien | 96 204,35 | EUR | 76 | B |
| 419 | 2016 | Technique | Alcatel | Maritime | 11 100,00 | EUR | 18 | B |
| 420 | 2016 | Technique | DELTA | Aérien | 136 850,00 | usd | 97 | B |
| 421 | 2016 | Other | H1-Corp | Aérien | 40 000,00 | usd | 66 | B |
| 422 | 2016 | Other | H1-Corp | Aérien | 274 500,00 | usd | 58 | B |
| 423 | 2016 | Technique | DELTA | Aérien | 1 485,00 | usd | 121 | B |
| 424 | 2016 | Technique | DELTA | Aérien | 165,00 | usd | 121 | B |
| 425 | 2016 | Technique | Alcatel | Maritime | 193 422,00 | USD | 90 | B |
| 426 | 2016 | Technique | Sixth Energy | Aérien | 38 364,00 | USD | 46 | B |
| 427 | 2016 | Technique | DELTA | Aérien | 612,15 | EUR | 39 | B |
| 428 | 2016 | Technique | Getwireless | Aérien | 27 913,60 | EUR | 28 | B |
| 429 | 2016 | IT | Eserv | Aérien | 808,85 | EUR | 18 | B |
| 430 | 2016 | Technique | Alcatel | Aérien | 96 659,15 | EUR | 61 | B |
| 431 | 2016 | Technique | Siemens | Maritime | 90 420,05 | EUR | 34 | B |
| 432 | 2016 | Technique | Nexa Technologies | Aérien | 72 180,00 | EUR | 126 | B |
| 433 | 2016 | Technique | sigos | Aérien | 406 947,70 | EUR | 32 | B |
| 434 | 2016 | Technique | Ericsson | Aérien | 33 586,00 | EUR | 128 | B |
| 435 | 2016 | Technique | Alcatel | Maritime | 1 518,60 | EUR | 14 | B |
| 436 | 2016 | Technique | Alcatel | Maritime | 3 813,05 | EUR | 14 | B |
| 437 | 2016 | Technique | Alcatel | Maritime | 2 989,86 | EUR | 14 | B |
| 438 | 2016 | Technique | Ericsson | Maritime | 116 946,08 | EUR | 15 | B |
| 439 | 2016 | Technique | Ericsson | Aérien | 35 350,50 | EUR | 81 | B |
| 440 | 2016 | Technique | Siemens | Maritime | 20 477,77 | EUR | 123 | B |
| 441 | 2016 | Technique | Ericsson | Maritime | 64 725,52 | EUR | 18 | B |
| 442 | 2016 | Technique | Alcatel | Maritime | 11 851,56 | EUR | 29 | B |
| 443 | 2016 | Technique | Alcatel | Maritime | 891,36 | EUR | 28 | B |
| 444 | 2016 | Technique | Alcatel | Maritime | 3 284,58 | EUR | 22 | B |
| 445 | 2016 | Technique | Eneria | Aérien | 11 600,00 | EUR | 153 | B |
| 446 | 2016 | Technique | CGTI | Aérien | 986,50 | EUR | 43 | B |
| 447 | 2016 | Technique | Alcatel | Aérien | 502,25 | EUR | 29 | B |
| 448 | 2016 | Technique | Ericsson | Maritime | 338 952,00 | EUR | 215 | B |
| 449 | 2016 | Technique | Eneria | Maritime | 177 660,00 | EUR | 104 | B |
| 450 | 2016 | Technique | Siemens | Aérien | 25 381,93 | EUR | 19 | B |
| 451 | 2016 | Technique | sigos | Aérien | 2 154,00 | EUR | 57 | B |
| 452 | 2016 | Technique | Alcatel | Maritime | 85 799,82 | EUR | 148 | B |
| 453 | 2016 | Technique | Cablefree | Aérien | 7 045,49 | EUR | 38 | M |
| 454 | 2016 | Technique | Ericsson | Maritime | 111 568,66 | EUR | 25 | B |
| 455 | 2016 | Technique | Deltabox | Maritime | 3 453,48 | EUR | 87 | B |
| 456 | 2016 | Technique | Siemens | Aérien | 36 379,34 | EUR | 56 | B |
| 457 | 2016 | Technique | Ericsson | Aérien | 17 029,24 | EUR | 122 | B |
| 458 | 2016 | Technique | Ericsson | Aérien | 17 002,00 | EUR | 104 | B |
| 459 | 2016 | Technique | Ericsson | Maritime | 334 261,24 | EUR | 16 | B |
| 460 | 2016 | Technique | NEC Corporation | Aérien | 34 453,03 | usd | 53 | B |
| 461 | 2016 | Technique | NEC Corporation | Maritime | 6 105,96 | USD | 28 | B |
| 462 | 2016 | Technique | Alcatel | Aérien | 147 662,92 | EUR | 163 | B |
| 463 | 2016 | Technique | Eneria | Aérien | 209,59 | EUR | 34 | B |
| 464 | 2016 | Technique | Siemens | Aérien | 17 693,50 | EUR | 86 | B |
| 465 | 2016 | Technique | IVM | Maritime | 106 049,25 | EUR | 42 | B |
| 466 | 2016 | Other | Albert Masaad | Maritime | 236 546,00 | EUR | 86 | E |
| 467 | 2016 | Technique | Alcatel | Maritime | 2 250,00 | EUR | 38 | B |
| 468 | 2016 | Technique | Alcatel | Maritime | 9 000,00 | EUR | 38 | B |
| 469 | 2016 | Technique | Alcatel | Maritime | 6 431,79 | EUR | 38 | B |
| 470 | 2016 | Technique | Alcatel | Maritime | 2 250,00 | EUR | 38 | M |
| 471 | 2016 | Technique | NEC Corporation | Maritime | 12 840,54 | USD | 80 | B |
| 472 | 2016 | Technique | Ascot Industrial | Aérien | 5 899,00 | EUR | 32 | B |
| 473 | 2016 | Technique | Cablefree | Maritime | 280 059,48 | EUR | 105 | E |
| 474 | 2016 | IT | Eserv | Aérien | 13 537,00 | EUR | 166 | E |
| 475 | 2016 | IT | Eserv | Aérien | 1 126,65 | EUR | 50 | B |
| 476 | 2016 | Technique | GEMCO | Maritime | 63 000,00 | EUR | 18 | B |
| 477 | 2016 | Other | Oberthur | Aérien | 228 000,00 | USD | 49 | B |

Annexe III.8 (suite)

Catégorie de la qualité

B : Bonne

M : Manque

E : Endommagé

Devise:

EUR : Euro

USD : Dollars américains

GBP : Great Britain Pound selon la norme ISO 42 17 monnaie du Royaume Uni.

Annexe III.9

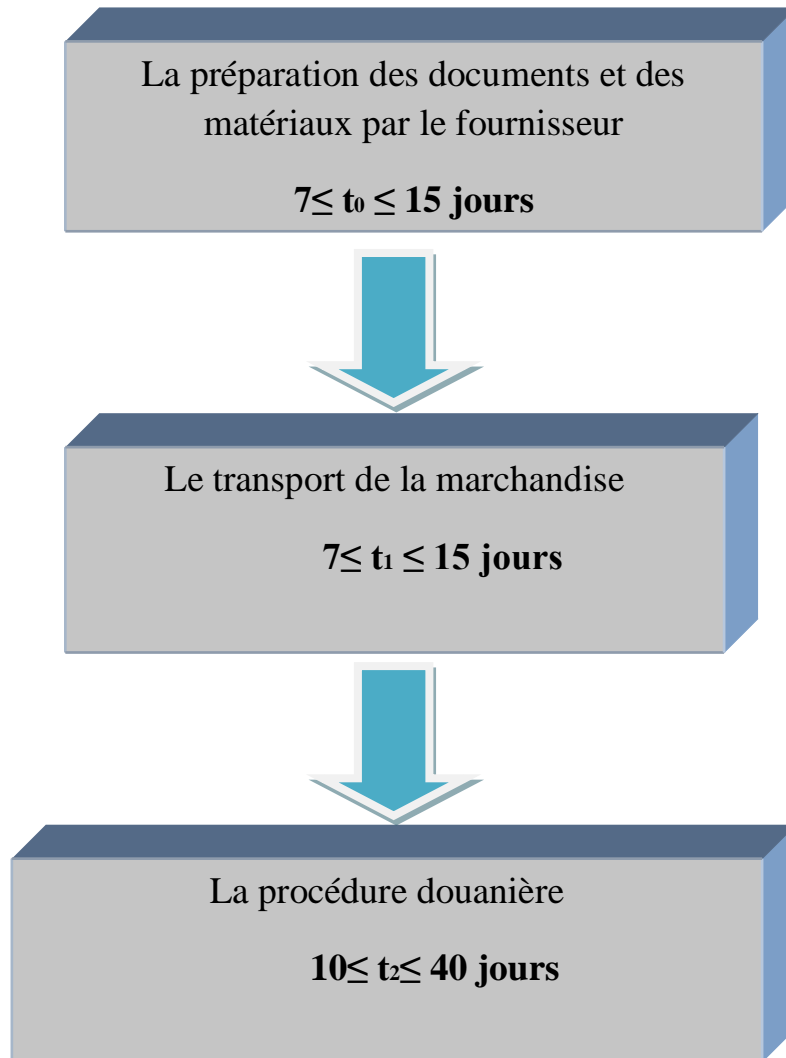
| Année | Mois | Valeur Euros |
|-------|-----------|--------------|
| 2016 | Décembre | 0,94851 |
| 2016 | Novembre | 0,92602 |
| 2016 | Octobre | 0,90694 |
| 2016 | Septembre | 0,89189 |
| 2016 | Août | 0,89192 |
| 2016 | Juillet | 0,90346 |
| 2016 | Juin | 0,89056 |
| 2016 | Mai | 0,88409 |
| 2016 | Avril | 0,8819 |
| 2016 | Mars | 0,90093 |
| 2016 | Février | 0,90147 |
| 2016 | Janvier | 0,92084 |
| 2015 | Décembre | 0,91936 |
| 2015 | Novembre | 0,93145 |
| 2015 | Octobre | 0,89007 |
| 2015 | Septembre | 0,89117 |
| 2015 | Août | 0,89774 |
| 2015 | Juillet | 0,90944 |
| 2015 | Juin | 0,8918 |
| 2015 | Mai | 0,8969 |
| 2015 | Avril | 0,9277 |
| 2015 | Mars | 0,92271 |
| 2015 | Février | 0,88108 |
| 2015 | Janvier | 0,86049 |
| 2014 | Décembre | 0,81094 |
| 2014 | Novembre | 0,80178 |
| 2014 | Octobre | 0,7891 |
| 2014 | Septembre | 0,77511 |
| 2014 | Août | 0,75097 |
| 2014 | Juillet | 0,7386 |
| 2014 | Juin | 0,73571 |
| 2014 | Mai | 0,72822 |
| 2014 | Avril | 0,72398 |
| 2014 | Mars | 0,72346 |
| 2014 | Février | 0,73214 |
| 2014 | Janvier | 0,73474 |

Taux moyen **0,85314**

Source : communiqué par Ooredoo

Annexe III.10

Délai de livraison moyen par voie maritime



Source : document interne à l'entreprise

$$T_0 = (7 + 15) / 2 = 11 \text{ jours}$$

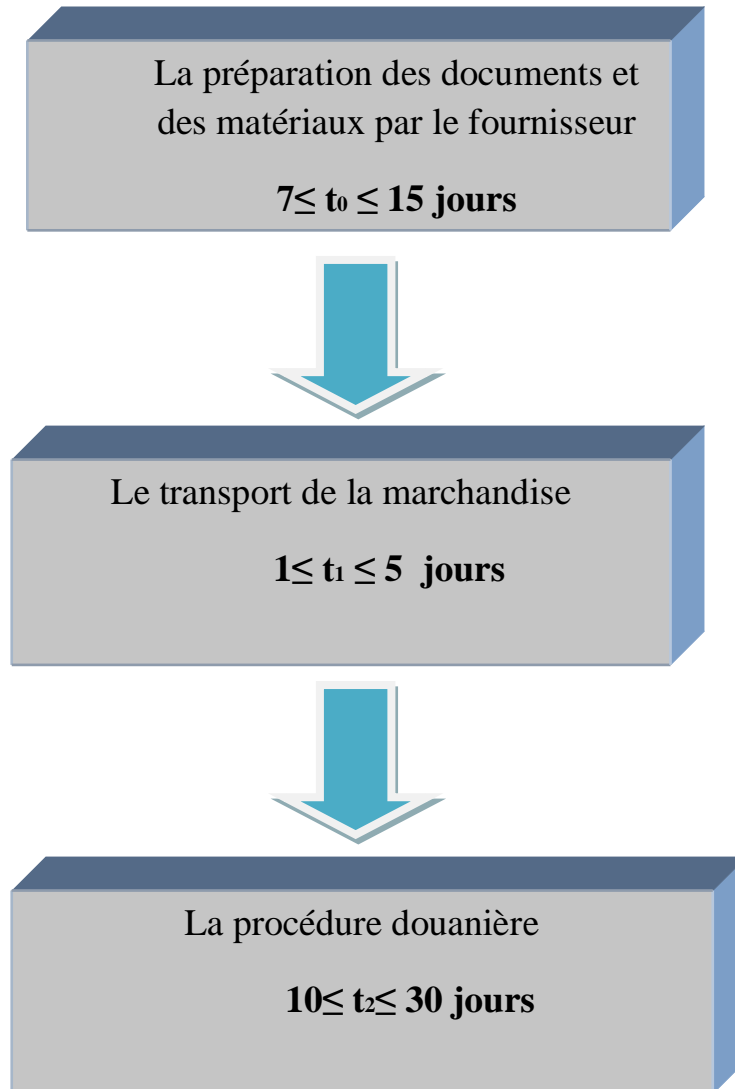
$$T_1 = (7 + 15) / 2 = 11 \text{ jours}$$

$$T_2 = (10 + 40) / 2 = 25 \text{ jours}$$

Le délai moyen de livraison par voie maritime ≈ 47 jours.

Annexe III.10 (suite)

Délai de livraison moyen par voie aérienne



Source : document interne à l'entreprise

$$T_0 = (7 + 15) / 2 = 11 \text{ jours}$$

$$T_1 = (1 + 5) / 2 = 3 \text{ jours}$$

$$T_2 = (10 + 30) / 2 = 20 \text{ jours}$$

Le délai moyen de livraison par voie aérienne ≈ 25 jours.

Source : document transmis par Ooredoo

Table des matières

Table des matières

| | |
|---|----------|
| Résumé | |
| Dédicaces | |
| Remerciement | |
| Liste des tableaux | |
| Liste des figures | |
| Liste des symboles | |
| Liste des abréviations | |
| Sommaire | |
| Introduction générale..... | 2 |
| Chapitre I. Généralités sur la logistique | 5 |
| Introduction..... | 6 |
| Section 1. Evolution de la logistique | 7 |
| 1.1. Origine et évolution du concept logistique..... | 7 |
| 1.1.1. Historique du concept..... | 7 |
| 1.1.1.1. Apparition du concept en entreprise..... | 9 |
| 1.1.1.2. Elargissement de la portée du concept au sein de l'entreprise..... | 9 |
| 1.1.1.3. L'émergence d'un partenariat logistique..... | 9 |
| 1.2. Les définitions de la logistique..... | 10 |
| 1.3. Les objectifs et les contraintes de la logistique..... | 14 |
| 1.3.1 Objectifs de la logistique..... | 14 |
| 1.3.2 Les contraintes de la logistique | 15 |
| 1.4. Le rôle et les enjeux de la logistique | 16 |

| | |
|---|----|
| 1.4.1 Rôle de la logistique..... | 16 |
| 1.4.2 Les enjeux de la logistique | 17 |
| 1.5. La supplychain et la supplychain management..... | 18 |
| Section2. Les composantes et les flux logistiques | 20 |
| 2.1. Les composantes de la logistique | 20 |
| 2.1.1 La logistique amont | 20 |
| 2.1.1.1 Les activités de la logistique amont | 20 |
| 2.1.2 La logistique aval | 21 |
| 2.1.2.1 Les activités de la logistique aval | 21 |
| 2.2 Les flux logistiques | 22 |
| 2.2.1 Les différents types des flux logistiques | 23 |
| 2.2.1.1. Les flux physiques | 23 |
| 2.2.1.2. Les flux d'informations | 24 |
| 2.2.1.3. Les flux financiers | 24 |
| 2.2.2. Les modes de gestion des flux..... | 25 |
| 2.2.2.1 Les flux poussés..... | 25 |
| 2.2.2.2. Les flux tirés..... | 25 |
| 2.2.2.3. Les flux tendus..... | 26 |
| 2.2.2.4. Les flux synchrones..... | 26 |
| Section.3. positionnement de la fonction logistique dans l'entreprise et les politiques logistiques | 26 |
| 3.1 Positionnement de la fonction logistique dans la structure de l'entreprise | 26 |
| 3.1.1. La logistique comme département | 26 |

| | |
|---|-----------|
| 3.1.2. La logistique comme direction | 28 |
| 3.1.3 La logistique comme division | 28 |
| 3.2 Les politiques logistiques | 30 |
| 3.2.1 Gestion intégrée du système logistique | 33 |
| 3.2.2 Système flexible d'entreprise..... | 33 |
| 3.2.3 Le soutien logistique intégré..... | 34 |
| 3.2.4 Logistique comme segment stratégique | 35 |
| 3.2.5 Sous-traitance complète des opérations logistiques..... | 35 |
| 3.2.6 Filialisation des moyens logistiques..... | 36 |
| 3.2.7 Logistique du service public..... | 37 |
| Conclusion..... | 38 |
| Chapitre II Le lien de fonction logistique et les opérations achats..... | 40 |
| Introduction | 40 |
| Section1. Généralité sur l'approvisionnement | 41 |
| 1.1. Définition de la fonction approvisionnement | 41 |
| 1.1.1. La fonction achats | 42 |
| 1.1.2. La gestion des stocks | 42 |
| 1.1.2.1 Définition de stock | 43 |
| 1.1.2.2. Définition de la gestion des stocks..... | 44 |
| 1.1.2.3. Les enjeux de gestion des stocks | 44 |
| 1.2. Missions et objectifs de la fonction d'approvisionnement..... | 45 |
| 1.2.1. Missions de la fonction d'approvisionnement..... | 45 |

| | |
|---|----|
| 1.2.2. Les objectifs de la fonction approvisionnement..... | 47 |
| 1.3. Organisation des services d'approvisionnement | 48 |
| 1.3.1. L'entreprise industrielle..... | 48 |
| 1.3.1.1. Entreprise exploitant une seule usine | 48 |
| 1.3.1.2. L'entreprise exploitant plusieurs usines..... | 49 |
| 1.3.2. L'entreprise commerciale | 49 |
| 1.4 Les indicateurs de la fonction approvisionnement | 49 |
| 1.4.1. Le délai d'approvisionnement | 50 |
| 1.4.1.1. Le délai de livraison | 50 |
| 1.4.1.2. Le délai de commande..... | 50 |
| 1.4.2. Les coûts d'approvisionnements..... | 51 |
| 1.4.2.1. Le coût d'achat (coût d'acquisition)..... | 51 |
| 1.4.2.2. Le coût de possession des stocks..... | 51 |
| 1.4.2.3. Le Coût de passation de commande..... | 51 |
| 1.4.2.4. Le coût total d'approvisionnement | 51 |
| 1.4.3. Le Taux de service fournisseur..... | 52 |
| Section 2. Le processus d'approvisionnement et la relation de l'approvisionnement avec la fonction logistique..... | 53 |
| 2.1. Le processus d'approvisionnement..... | 53 |
| 2.1.1. Définition..... | 53 |
| 2.1.2. Les étapes du processus d'approvisionnement | 53 |
| 2.1.2.1. Détection du besoin de l'entreprise..... | 54 |
| 2.1.2.2. Détermination du produit susceptible de répondre au besoin (analyse du marché)..... | 54 |
| 2.1.2.3. Evaluation et choix des fournisseurs..... | 55 |

| | |
|--|----|
| 2.1.2.4. Passation de commande..... | 56 |
| 2.1.2.5. Suivi de la commande..... | 57 |
| 2.1.2.6. Réception et contrôle de la livraison..... | 57 |
| 2.1.2.7. Le règlement de la facture et son archivage | 57 |
| 2.2. La relation entre l’approvisionnement et la logistique | 58 |
| Section 3. Les fondements de la fonction achats et ses opérations..... | 59 |
| 3.1. Définition de la fonction achats..... | 59 |
| 3.2. Le développement de la fonction achats | 60 |
| 3.2.1. L’étape administrative..... | 60 |
| 3.2.2. L’étape administrative et négociatrice..... | 60 |
| 3.2.3. L’étape administrative, négociatrice et technique | 61 |
| 3.2 Le rôle et les missions de la fonction achats | 61 |
| 3.2.1. Le rôle de la fonction achats..... | 61 |
| 3.2.2. Les missions de la fonction achats | 62 |
| 3.3. Les étapes du processus achats | 64 |
| 3.3.1. La définition du besoin | 64 |
| 3.3.2. Le sourcing fournisseur | 64 |
| 3.3.2.1. La recherche de données macroéconomiques | 64 |
| 3.3.2.2. La collecte d’informations..... | 65 |
| 3.3.2.3. La réalisation d’une cartographie à partir de toutes ces données..... | 65 |
| 3.3.3. L’appel d’offres | 65 |
| 3.3.3.1. La composition du dossier de l’appel d’offre..... | 65 |

| | |
|--|-----------|
| 3.3.4. L'examen des candidatures..... | 66 |
| 3.3. 4.1. Les critères éliminatoires | 66 |
| 3.3.4.2. L'analyse multicritère..... | 66 |
| 3.3.5. Employer une bonne grille de lecture..... | 66 |
| 3.3.6. La négociation | 67 |
| 3.3.7. La rédaction du contrat | 68 |
| 3.4 Les politiques et stratégies achats | 70 |
| 3.4.1. Les stratégies liées aux coûts, délais, et à la qualité | 70 |
| 3.4.1.1. Les stratégies liées aux coûts..... | 70 |
| 3.4.1.2. Les stratégies liées à la qualité..... | 71 |
| 3.4.1.3. Les stratégies liées aux délais..... | 71 |
| 3.4.2. Les stratégies liées au panel fournisseurs..... | 71 |
| 3.4.2.1. L'identification des «bons» fournisseurs..... | 71 |
| 3.4.2. 2. La rationalisation du panel fournisseurs..... | 72 |
| 3.4.3. Les stratégies liées à la recherche de l'innovation..... | 73 |
| 3.4.4. Les stratégies liées au développement durable..... | 73 |
| 3.5. Le lien entre la fonction achat et l'approvisionnement..... | 73 |
| Conclusion | 75 |
| Chapitre III : Analyse des opérations achats au sein d'Ooredoo..... | 77 |
| Introduction | 77 |
| Section 1. Présentation de l'organisme d'accueil | 78 |

| | |
|---|----|
| 1.1. Présentation | 78 |
| 1.1.1. Quelques premières d'Ooredoo | 78 |
| 1.2. Historique d'Ooredoo..... | 79 |
| 1.3. Fonctionnement d'Ooredoo..... | 79 |
| 1.4. Environnement et stratégie d'Ooredoo | 80 |
| 1.4.1. Environnement | 80 |
| 1.4.1.1. Perspectives de compétition..... | 81 |
| 1.4.2. Stratégie d'Ooredoo | 82 |
| 1.4.2.1. Sa vision | 82 |
| 1.4.2.2. Ses piliers stratégiques | 82 |
| 1.5. Les différentes valeurs d'Ooredoo..... | 82 |
| 1.6. L'organisation de WTA | 83 |
| 1.7. La direction achat de WTA | 85 |
| 1.7.1. Politique Achats | 85 |
| 1.7.2. Règlementations et éthique..... | 86 |
| 1.7.3. Procédure achats de bout en bout | 86 |
| 1.7.4. Stratégie achats..... | 86 |
| 1.7.5. Service aux directions clientes | 86 |
| 1.7.6. Relation avec les fournisseurs..... | 86 |
| 1.8. L'outil de gestion d'ooredoo..... | 87 |
| 1.9. Missions et objectifs de WTA..... | 87 |
| 1.9.1. Missions | 87 |
| 1.9.2 Objectifs de WTA..... | 88 |

| | |
|--|----|
| Section 2 : le processus achats d'Ooredoo..... | 88 |
| 2.1. Les intervenants du processus achats | 88 |
| 2.1.1. Demandeurs (Directions clientes)..... | 89 |
| 2.1.2. Services Achats (acheteurs)..... | 89 |
| 2.1.3. Service Business Partn..... | 89 |
| 2.1.4. Service dédouanement | 89 |
| 2.1.5. Contrôle du budget | 89 |
| 2.1.6. Comptabilité des comptes payables | 89 |
| 2.1.7. Fiscalité | 89 |
| 2.1.8. Trésorerie..... | 89 |
| 2.1.9. Service Performance, Reporting & Audit des Achats | 90 |
| 2.1.10. Management Committee (MC) | 90 |
| 2.1.11. Tender Committee (TC) | 90 |
| 2.2. Le processus achat d'Ooredoo..... | 90 |
| 2.2.1. Planification du besoin d'Achat | 90 |
| 2.2.2. Établissement de la demande d'Achats PR électronique | 90 |
| 2.2.2.1. Habilitation..... | 91 |
| 2.2.2.2. Approbation..... | 91 |
| 2.2.3. Réception et transmission du PR électronique | 92 |
| 2.2.3.1. Cas ne nécessitant pas une demande de PR électronique | 92 |
| 2.2.4. Sélection du fournisseur..... | 93 |
| 2.2.4.1. Étapes spécifiques à la consultation des fournisseurs | 94 |

| | |
|--|-----|
| 2.2.4.2. Étapes spécifiques à l'appel d'offres sur système | 94 |
| 2.2.4.3. Consultation de la base de données des fournisseurs avant toute création de nouveau fournisseur | 95 |
| 2.2.5. Etablissement du contrat..... | 96 |
| 2.2.6. Validation budgétaire du PR | 96 |
| 2.2.7. Etablissement du bon de commande PO..... | 96 |
| 2.2.7.1. Étapes d'établissement du PO | 96 |
| 2.2.8. Suivi de la commande | 97 |
| 2.2.8.1. Coordination entre l'Acheteur et le client interne | 97 |
| 2.2.8.2. Coordination entre l'Acheteur et le Fournisseur | 97 |
| 2.2.9. Réception de la commande | 97 |
| 2.2.10. Réception des factures fournisseurs par les Achats | 98 |
| 2.2.11. Paiement des fournisseurs | 98 |
| 2.2.12. Fermeture du Bon de commande | 98 |
| 2.2.12.1. Fermeture par l'acheteur | 98 |
| 2.2.12.2. Fermeture automatique | 99 |
| 2.2.13. Evaluation du fournisseur..... | 99 |
| 2.2.3. Les points forts et les points faibles du processus d'achat de WTA | 101 |
| 2.2.3.1. Les points forts..... | 101 |
| 2.2.3.2. Les points faibles..... | 101 |
| Section3 : déroulement de l'enquête..... | 102 |
| 3.1. L'étude qualitative par entretien | 102 |
| 3.2. Démarche méthodologique de l'étude qualitative | 102 |
| 3.2.1. L'entretien semi directif | 102 |
| 3.2.2. Guide d'entretien..... | 103 |
| 3.2.3. Le profil des interviewés | 104 |
| 3.2.4. L'analyse des réponses des guides d'entretiens..... | 105 |

| | |
|--|------------|
| 3.2.4.1. Profil de l'interviewé (axe n° 01) | 105 |
| 3.2.4.2. Le processus d'achat au sein d'Ooredoo (axe n° 02) | 106 |
| 3.2.4.3 Rationalisations des opérations achats (axe n° 03)..... | 110 |
| Section 4 .Analyse des principaux indicateurs d'évaluation de la fonction achat au sein d'ooredoo..... | 113 |
| 4.1 Analyse des principaux indicateurs d'évaluation de la fonction achat au sein d'Ooredoo..... | 114 |
| 4.1.1. Nombre de dossiers par année | 114 |
| 4.1.2. Les principaux fournisseurs d'Ooredoo entre 2014-2016..... | 115 |
| 4.1.3. Les coûts d'achat..... | 117 |
| 4.1.4. Les demandeurs internes | 118 |
| 4.1.5. Qualité | 119 |
| 4.1.6. Le délai | 120 |
| 4.1.6.1. Les modes de transport des achats d'Ooredoo durant la période 2014-2016.. | 121 |
| 4.1.6.2. Le délais de livraison moyen chez Ooredoo..... | 121 |
| 4.1.6.3. Analyse des délais de livraison par mode de transport..... | 122 |
| 4.2. Synthèse des résultats | 124 |
| 4.3. Proposition et suggestions | 125 |
| Conclusion | 126 |
| Conclusion générale | 128 |
| Bibliographie | |
| Annexes | |

