



UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES GESTION.**

Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de Cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Management des Organisations

Thème

**Analyse des risques liés à l'approvisionnement en matières
premières dans une entreprise industrielle**

Cas de CEVITAL FOOD

Réalisé par :

**M. AGLI ABDELKADER
M. DJAOUZI KHELAF**

Encadreur :

M. CHABI. M

Promotion 2015-2016

Remerciements

Nous présentons nos remerciements à tous ceux et celles qui nous ont aidé à élaborer ce modeste travail :

Nous tenons à remercier en premier, le dieu de nous avoir donné la foi, la force et le courage pour réaliser ce travail dans de bonnes conditions.

Nous exprimons une profonde gratitude à notre encadreur M.Chabi pour son aide précieuse, ses conseils et sa contribution à ce travail.

Nos remerciements s'adressent également à l'ensemble du personnel de CEVITAL FOOD unité d'El Kseur, en particulier M. Sounnir qui a bien eu la gentillesse de nous accueillir au sein de CEVITAL FOOD, et de nous orienter tout le long de notre stage pratique

Nous remercions vivement l'ensembles des enseignants du département science de gestion de l'université Abderrahmane Mira de Béjaia, et en particulier ceux qui nous ont enseigné durant notre cursus universitaire.

Toute notre gratitude, s'adresse aussi à nos très chères familles à qui nous devons cette réussite, pour leurs soutiens et amour inconditionné.

Du fond du cœur nous disons MERCI !

Dédicace

On dédie ce modeste travail, certes laborieux mais exaltant,

à tous ceux et celles qui nous ont orientés, inspirés,

conseillés, soutenus et aidés:

A nos très chers parents,

A nos adorables frères,

A nos amis et nos enseignants et

A tous ceux qui, de près ou de loin ont contribué pour que ce

travail puisse voir le jour

Liste des abréviations

Liste des abréviations

TIC : Technique d'Information et Communication

JAT : Juste-A-Temps

DRP : Distribution Resource Planning

SCM : Supply Chaine Management

EDI : Echange de Données Informatiques

Liste des tableaux

La liste des tableaux

Tableau 1 : Les tâches administratives pour l'entrepôt	33
Tableau 2: Identification des risques liés à l'expression des besoins	47
Tableau 3 : Identification des risques liés à la recherche des fournisseurs	47
Tableau 4 : Identification des risques liés à la sélection des fournisseurs	48
Tableau 5: Identification des risques liés à la passation	48
Tableau 6: Identification des risques liés au règlement des factures fournisseurs	49
Tableau 7 : Identification des risques liés au suivi et à la livraison de la commande	50
Tableau 8 : Identification des risques liés à la gestion des stocks	51
Tableau 9: Echelle d'évaluation de l'impact des risques sur les objectifs	53
Tableau 10: Proposition d'un plan d'actions	54

Liste des annexes

Liste des annexes

Annexe 1 : Le bon de commande	58
Annexe 2 : Le bon de réception	59
Annexe 3 : Le contrat d'assurance	60
Annexe 4 : La douane ????	61
Annexe 5 : Les incoterms	62
Annexe 6 : Le guide d'entretien	63
Annexe 7 : Le questionnaire	67

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre N°1: La logistique dans l'entreprise	
Section 01 : Définitions et notions sur la logistique	5
Section 02 : Les différents types de la logistique	14
Section 03 : la logistique d'approvisionnement	18
Chapitre N°2	
Chapitre n°3: La logistique d'approvisionnement dans CEVITAL FOOD	
Section 01 : Présentation du groupe d'accueil	37
Section 02 : Méthodologie de l'enquête et traitement de donnée	45
Section 03 : Analyse et traitement de l'enquête	53
Conclusion générale	57
Annexes	58
Bibliographie	75

Introduction générale

Au début des années 70, les entreprises avaient fait face à deux grands problèmes, à savoir une pénurie à l'échelle internationale de la plupart des matières premières essentielles au maintien de leurs activités et l'hyper inflation qui avait été observée en moyenne depuis la fin de la seconde guerre mondiale.

L'entreprise part du client pour remonter au fournisseur. Seule une bonne maîtrise de cet ensemble peut assurer une performance globale. Il faut donc faire évoluer la notion de gestion de production (qui concerne, en général, uniquement la partie de flux de produits qui sont " dans les murs " de l'unité de production) vers la notion de gestion de flux qui englobe toutes les fonctions. La création d'une fonction " logistique intégrée " (supply chain management), traduit cette évolution ; elle regroupe des fonctions traditionnellement dispersées (administration des ventes, expéditions, ordo/lancement, gestion stocks, appros...). Voici quelques définitions de la logistique :

CHRISTOPHER Martin définit « la gestion logistique ou logistique comme étant le processus de planification, d'implication et du contrôle de l'efficacité et de l'efficience des flux des biens et services, de leur point de départ à leur point de consommation, pour la finalité de se conformer aux besoins et désirs du client ». La logistique existe pour satisfaire les besoins et désirs des clients, en facilitant les opérations de production et celles de Marketing de la firme.

Breuzard la définit comme suit : « La logistique est un processus de conception et de gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le sens le plus large. Cette chaîne peut comprendre la fourniture de matières premières nécessaires à la fabrication, en passant par la gestion des matériaux sur le lieu de fabrication, la livraison aux entrepôts et aux centres de distribution, le tri, la manutention et la distribution finale au lieu de consommation. »

L'entreprise en tant qu'acteur actif qui occupe une place importante dans l'espace des rapports de marché a comme toute entité vivante, des besoins qui doivent être satisfaits de manière rationnelle afin de ne pas perturber son fonctionnement. Pour cela, les entreprises industrielles ont besoin de matières premières en quantité et en qualité suffisantes pour pouvoir assurer leur production.

Avec le phénomène de la mondialisation, l'accès à des matières premières est devenu éminemment stratégique surtout pour les industriels. Les difficultés d'approvisionnement peuvent devenir fatales pour l'innovation et la production au sein de ces entreprises. Les matières premières, ressources stratégiques pour les industries sont de nos jours une préoccupation des responsables des entreprises industrielles car le processus d'acquisition de ces ressources naturelles présente des risques.

L'approvisionnement en matières premières qui est de plus en plus exercé à l'échelle mondiale est souvent difficile car les entreprises subissent toujours ces problèmes précités.

INTRODUCTION GENERALE

La gestion des risques en approvisionnement relève du service d'approvisionnement et aussi de la direction générale. Elle peut les aider à maîtriser ces différentes menaces, à savoir les risques de retard de livraison, de non-conformité des matières premières commandées, de ruptures de stocks.

La logistique d'une manière générale, regroupe l'ensemble des activités mises en œuvre pour assurer la disponibilité d'un bien ou d'un service, à un lieu où le besoin existe. La logistique concerne, en effet, l'achat, la gestion des stocks, la manutention, le stockage, le lancement, l'ordonnancement, les méthodes d'administration des ventes etc...te, et garantissant une gestion optimale la combinaison « quantités, délais et coûts ».

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

La logistique concerne, en effet, l'achat, la gestion des stocks, la manutention, le stockage, le lancement, l'ordonnancement, les méthodes d'administration des ventes etc...

CEVITAL FOOD qui est une société industrielle créée en 1998 dans le domaine d'agro-alimentaire pour la production et la commercialisation de plusieurs produits, a besoin de matières premières pour assurer son fonctionnement. Toutes les activités réalisées au sein des entreprises industrielles sont sujettes aux risques, surtout celles liés à l'achat de matières premières et CEVITAL FOOD ne fait pas exception à la règle. En effet, l'acquisition de ses matières premières dans un environnement en constante évolution l'expose à plusieurs risques.

CEVITAL FOOD rencontre de sérieuses difficultés d'approvisionnement car elle est exposée à de permanentes ruptures de stocks de matières premières, des retards de livraison, d'insuffisance de stocks de sécurité en magasin.

C'est pour cette raison que notre choix s'est porté sur l'analyse des risques d'approvisionnement. Ce qui nous conduira à la gestion des risques liés à l'approvisionnement en matières premières.

Les risques d'approvisionnement mettent en cause l'atteinte des objectifs et aussi la continuité du cycle d'exploitation. Parmi ces risques, il y a des retards de livraison dus à la durée du trajet, de la non-conformité de matières premières achetées et aussi de la variation des cours des matières premières qui peuvent engendrer des pertes à l'entreprise,

INTRODUCTION GENERALE

Pour faire face à ces menaces, nous proposons aux dirigeants, quelques hypothèses possibles qui pourront contribuer à la gestion des risques d'approvisionnement en matières premières à savoir:

- ✓ la mise en place d'une bonne politique de gestion des risques d'approvisionnement en matières premières;
- ✓ l'évaluation du dispositif de prévention des risques d'approvisionnement en matières premières;
- ✓ conception de la cartographie des risques liés à l'approvisionnement en matières premières;
- ✓ création d'un service de risque-manager ;
- ✓ l'analyse des risques liés à l'approvisionnement en matières premières.

Pour réduire toutes les menaces précédemment citées, les dirigeants ont besoin d'identifier, d'évaluer, d'analyser et de prévenir les risques liés à l'approvisionnement en matières premières.

Ainsi, l'hypothèse retenue sera l'analyse des risques liés à l'approvisionnement en matières premières. Ce choix semble propice car il permettra d'identifier, d'évaluer et d'analyser les risques auxquels les entreprises industrielles sont confrontées lors de l'acquisition des matières premières.

Au vu de tout ce qui précède, il y a lieu de se poser la question fondamentale suivante :

«Comment analyser les risques liés à l'approvisionnement en matières premières ?».

En d'autres termes et de manière plus spécifique :

- En quoi consiste l'approvisionnement en matières premières ?
- Quels sont les risques liés à l'approvisionnement en matières premières ?
- Quels sont les impacts de ces risques sur la production de CEVITAL FOOD ?

C'est pourquoi, au vu de tout ce qui précède le présent mémoire a pour thème :

« Analyse des risques liés à l'approvisionnement en matières premières dans une entreprise industrielle: cas de CEVITAL FOOD ».

L'objectif principal à travers cette étude est de rechercher les causes et les conséquences des risques liés à l'approvisionnement en matières premières et d'en apporter des solutions pour l'amélioration de la gestion des risques d'approvisionnement.

Ainsi, il s'agira pour nous d'atteindre les objectifs spécifiques suivants :

- Décrire et analyser le processus d'achat de matières premières;

INTRODUCTION GENERALE

- Identifier les risques liés à l'approvisionnement en matières premières;
- Analyser l'impact de ces risques sur la production de CEVITAL FOOD.

Il faut retenir que notre partie pratique se limitera seulement au processus d'approvisionnement en matières premières car notre travail consiste à rechercher les causes et les conséquences des risques liés à ce processus.

L'intérêt de cette étude existe autant pour CEVITAL FOOD que pour nous :

- Pour CEVITAL FOOD, cette étude permettra aux responsables des approvisionnements de mieux s'outiller en matière de gestion des risques liés à l'achat des matières premières. Par ailleurs, notre étude pourrait avoir l'intérêt d'interpeller les dirigeants sur la minimisation des risques en matière d'approvisionnement étant donné que le risque zéro n'existe pas.

- Pour nous-mêmes, à travers cette étude, nous nous imprégnerons de la démarche d'analyse des risques liés à l'approvisionnement en matières premières. Elle nous permettra aussi de confronter nos connaissances théoriques à la pratique afin de les approfondir.

La présentation de notre travail s'articulera autour de deux grandes parties:

- La première sera consacrée au cadre théorique qui nous permettra de mieux comprendre la logistique dans sa globalité, ses différents types et la notion d'approvisionnement en matières premières ainsi que les risques qui y sont liés.

Ensuite, nous définissons la notion d'analyse des risques liés à l'approvisionnement en matières premières, et les différents types de risques.

- la deuxième partie sera consacrée à la pratique :

En effet, il sera question de présenter CEVITAL FOOD, son historique, ses clients et ses activités, d'identifier et d'analyser les risques en termes d'impact sur la production. Nous ferons ensuite des recommandations.

Introduction

La logistique occupe une place primordiale dans le fonctionnement de l'entreprise, qui commence du fournisseur et se termine au client tout en passant par la fabrication et le stockage des produits en amont et en aval. Pour faire face à la concurrence, chaque entreprise donc se voit intéressée par la maîtrise de ce processus de façon à avoir toutes les informations nécessaires à la mise en place d'une politique d'approvisionnement lui permettant d'alimenter le service production pour atteindre les prévisions de commercialisation.

Une bonne maîtrise du processus d'approvisionnement permet une flexibilité vis-à-vis des exigences de la production, cela constitue une force de l'entreprise pour saisir les opportunités du marché

Ce premier chapitre sera donc consacré à la présentation des fondements théoriques concernant la logistique et son rôle, ainsi que ses différents types et ses enjeux. En détaillant la fonction d'approvisionnement

Section 1 : définition et notion de la logistique

1-1 Histoire et évolution de la logistique

La logistique vient du mot grec « LOGISTIKOS » qui signifie l'art du raisonnement et du calcul. De la fin du 19ème siècle jusqu'à la deuxième guerre mondiale, le terme logistique est peu utilisé et il l'est principalement par les militaires. Il désigne l'art de combiner tous les moyens de transport, de ravitaillement et de logement des troupes. D'où vient la célèbre définition d'origine militaire : « la logistique consiste à apporter ce qu'il faut, là où il faut et quand il le faut. »¹

Après la deuxième guerre mondiale, la logistique se généralise dans les entreprises. Cependant c'est surtout à partir des années soixante-dix que l'entreprise a découvert la logistique et a commencé à s'y intéresser²; ceci pour plusieurs raisons :

- L'évolution de la pratique du management, après avoir constaté que les dépenses présentent plus ou moins 20% à 30% de la valeur ajoutée, la réaction fut d'abord de s'intéresser à ces dépenses, de les tenir sous contrôle puis d'en faire quelque chose de mieux.
- L'évolution de l'économie mondiale; dans un monde d'aujourd'hui caractérisé, par la globalisation et écroulement des barrières nationales devant les échanges, le système logistique est perçu comme un jour nouveau.

¹ Joël SOHIER, *la logistique : comprendre la démarche logistique, ses enjeux et ses répercussions sur la question* Vuibert

² RAMA RAO, *logistics and supply chain management*. Cours inédit, UNR-Butare, 2000-2001, p45

CHAPITRE N° 1 : LA LOGISTIQUE DANS L'ENTREPRISE

- La mondialisation de l'économie et son évolution dans une libéralisation des échanges ont accéléré et augmenté les délais, quantités et les distances.
- La concurrence mondiale ;La logistique pousse les entreprises aux économies d'échelle, à la diminution des coûts et à la recherche des facteurs de différenciation en particulier dans la qualité. C'est pour cette raison que la logistique a récemment évolué vers le concept d'optimisation entre aval et amont de l'entreprise dans un concept concurrentiel afin de s'assurer aux moindres coûts la meilleure réponse au niveau du marché et s'y adapter.

De 1950 à 1970, l'économie était basée sur l'offre : les sociétés de production produisent principalement sur stock. Cette production a pour objectif de minimiser les coûts de production. Mais ses inconvénients sont :

- La lenteur pour le développement et l'absence de nouveaux produits.
- La nécessité de stocks devant les opérations « goulots », induisant des immobilisations financières.

La période 1970 — 1975, cette période est caractérisée par le fait que la demande était supérieure à l'offre. La production était la préoccupation majeure des sociétés qui n'avait pas de motif pour recourir les délais de livraison ou aller à des nouveaux besoins.

La période allant de 1975 à 1980, est une période où l'on parle sur l'intégration d'activités. La multiplication des entreprises pour un même segment de marché, accroît l'offre et donc la concurrence entre elles.

Dans les années 1980, les bouleversements des marchés (mondialisation, concurrence accrue) et les exigences de performance financière, combinés aux progrès technologiques (TIC, nouveaux procédés...) ont forcé les grands groupes à proposer des produits de bonne qualité à bas prix. Dans le but d'améliorer les rendements et les temps de cycle de production par rapport à la concurrence, les entreprises utilisent alors des méthodes de management telles que le « juste à temps », qui permet de limiter les stocks de composants en organisant et ordonnant précisément l'approvisionnement avec les fournisseurs. C'est dans ce contexte que les entreprises se rendent compte de l'importance de la relation stratégique client-fournisseur, prémisses du SCM, au départ uniquement orienté « approvisionnement » avec les fournisseurs directs. Parallèlement, des consultants et experts sur la gestion logistique ont disséminé les concepts de matériaux management et de DRP (Distribution Resource Planning), une étape supplémentaire pour définir les fonctions transport et distribution physique de la chaîne logistique. L'ajout de la fonction distribution à la partie approvisionnement forme la « logistique intégrée », connue aussi sous le nom de gestion de la chaîne logistique ou Supply Chain Management (SCM).

CHAPITRE N° 1 : LA LOGISTIQUE DANS L'ENTREPRISE

A partir des années 90, les études s'étendent à des organisations plus complexes de type flowshop ou jobshop avec machines dupliquées. Enfin, les scientifiques essaient de fixer une structure au Supply Chain Management, ils travaillent sur deux grands axes :

- Achat et approvisionnement.
- Transport et logistique.

L'intégration de ces deux parties dans un même modèle semble difficile. En effet, il n'y a guère de but commun, si ce n'est le fait de satisfaire la demande du client. Cependant, petit à petit, les chercheurs ont élargi leur domaine d'étude en passant de l'atelier à l'usine, puis de l'usine à la chaîne logistique en vue d'une optimisation plus globale des systèmes de production, grâce notamment aux avancées dans les technologies de l'information, les modèles mathématiques et autres outils d'optimisation. De nos jours, la problématique SCM peut se découper en plusieurs domaines, tels que la conception ou re-conception de la chaîne, la gestion des risques industriels (non amortissement des coûts de développement, d'industrialisation et de production), l'évaluation de performances, la planification des activités, la gestion des stocks, la gestion des transports, le système d'information, la négociation (ou entente industrielle), les aspects sociologiques, les aspects économiques et financiers, l'aide à la décision.

1-2 Définition

BOWERSOX et CLOSS³ montrent qu'aujourd'hui par le concept gestion de la logistique on entend le processus de planification d'implantation et du contrôle de l'efficacité et de l'efficience des flux ainsi que de l'emmagasinement des biens, de leur point de départ à leur point de consommation, pour la finalité de se conformer aux besoins et désirs du client.

Comme l'a déclaré Jean-René EDIGHOFFER⁴, « La logistique regroupe l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place, au moindre coût, d'une quantité déterminée de produits, à l'endroit et au moment où la demande existe. On pourrait résumer la logistique par le principe suivant : le bon produit, là où il faut, quand il faut. Elle gère les flux de ressources matérielles, financières et d'information nécessaires à la conduite de ce principe. La logistique est l'un des principaux facteurs de la performance et de la compétitivité.

La définition de la logistique prend un sens plus précis suivant le contexte dans lequel elle est déployée. En effet, le champ d'action réel de la fonction logistique n'est pas figé :

Dans une entreprise, la fonction logistique se rattache traditionnellement à l'organisation des opérations de :

³ BOWERSOX, D et CLOSS, D : Logistical Management New Dehli, 2000, p15

⁴ EDIGHOFFER J.R, Précis de gestion d'entreprise, Edition Nathan, 2004, p80

- ✓ Émission et/ou traitement des commandes relatives aux besoins en ressources logistiques ;
- ✓ Gestion des livraisons dont les activités d'emballage, manutention et transport ;
- ✓ Gestion de ressources physiques (parc automobile, magasins, plates-formes d'éclatement...);
- ✓ Gestion des mouvements des personnes (plannings de rotation, plannings d'activité...).

La logistique concerne, en effet, l'achat, la gestion des stocks, la manutention, le stockage, le lancement, l'ordonnancement, les méthodes d'administration des ventes etc...

1-3 L'importance de la logistique

MANSILLON G et Alli,⁵ montre que la logistique a pour objectif d'assurer, dans les meilleurs délais et dans les meilleures conditions, la circulation interne du produit de l'entreprise et ainsi vers le client. Cette fonction doit, pour cela remplir un certain nombre des missions.

Informé le service de production sur les quantités à fabriquer à moyen terme en lui fournissant des prévisions de vente fiable, informer le service de production sur les quantités à fabriquer à court terme par une communication rapide des données concernant les commandes à traiter, disposer du produit demandé par le client, en d'autres termes, 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 des services.

1-4 Les finalités de logistique

Les finalités de la Logistique, selon O, BRUEL⁶ peuvent s'énoncer sous trois aspects : à court terme, à moyen terme et à long terme.

a. Court terme

Il s'agit d'optimiser les flux physiques, de l'amont à l'aval, ce qui implique :

- l'exploitation des prévisions commerciales à très court terme et des carnets de commande ;
- la définition des programmes d'approvisionnement et de production ;
- la programmation des livraisons ;
- la régulation de l'après-vente et la distribution des pièces de rechange ;

⁵ MANSILLON, G, et Alis, mercatique d'action commerciales, éd. Fauchez, paris, 2001, p95

⁶ BRUEL, O, politique d'achats et gestion des approvisionnements, 1998, p90

- la continuité de l'exploitation par la mise en place d'un plan de maintenance.

b. Moyen terme

À l'horizon des plans d'action et des budgets, la logistique vise à :

- définir les actions qui permettent de contrôler les coûts logistiques des services que l'entreprise a choisi de développer.

Exemple : Si l'entreprise décide de mettre en place un processus de production fonctionnant selon le principe de la différenciation retardée, la logistique est censée appréhender et optimiser tous les paramètres de production et de stockage intervenant dans ce type d'organisation ;

- conseiller les dirigeants pour leur permettre de choisir les opérations que l'entreprise doit assurer en propre et celles qu'elle a intérêt à sous-traiter.

Exemple : qui doit assurer le service après-vente auprès des clients ? Faire nous-mêmes ou sous-traiter ?

- contribuer fortement à l'optimisation du coût de l'investissement ou du fonds de roulement de l'entreprise.

c. Long terme

Dans une perspective de long terme, la finalité de la logistique est :

- d'aider l'organisation à maîtriser la complexité, l'incertitude et les délais résultant de la multiplication des couples produits-marchés ;
- d'actualiser en permanence la connaissance de l'impact que les aspects logistiques ont sur les coûts d'exploitation des clients et de l'organisation ;
- de proposer- le cas échéant - à l'organisation un avantage concurrentiel en offrant à ses clients un service logistique optimal au coût le plus adapté et acceptable.

1-5 Les flux de la logistique

Selon wikipedia⁷ Le mot flux (vient de latin « fluxus », écoulement) désigne en général un ensemble d'éléments : informations, données, énergie, matière..., évoluant dans un sens commun.

⁷ WIKIPEDIA, Logistique, (online)<http://www.wikipedia.org> consulté le 10/05/2016

LOGISTIQUECONSEIL, logistique, (online)<http://www.logistiqueconseil.org> consulté le 10/05/2016

CHAPITRE N° 1 : LA LOGISTIQUE DANS L'ENTREPRISE

Les flux sont alors, de deux natures à savoir : les flux physiques et les flux d'informations

Un flux peut donc être entendu comme un déplacement (quelle qu'en soit sa nature) caractérisé par une origine, une destination et un trajet.

Nous pouvons toutefois distinguer les activités logistiques concernant les flux :

- La conception
- L'approvisionnement
- La fabrication
- Le conditionnement
- L'emballage
- Le groupage/dégroupage
- La conservation
- Le stockage
- Le transport

1-6 La classification des décisions logistiques

La classification des décisions repose sur la portée de la décision dans le temps, sur la longueur de la chaîne logistique mise en jeu, sur le nombre de responsables de l'entreprise dont l'avis est nécessaire pour sa validation.

Il est possible de dessiner quelques contours.

- Les décisions stratégiques : toutes questions qui engagent l'entreprise sur un horizon supérieur à trois ans et qui remodèlent une partie importante de la chaîne logistique (stockage + distribution ; approvisionnement + production). Ces questions se posent tous les quatre à cinq ans.
- Les décisions tactiques : tous choix dont les conséquences portent sur un horizon de 6 à 36 mois et couvrent l'intégralité d'une des phases du flux logistique : organiser l'approvisionnement des matières premières, localiser l'activité de conditionnement final, confier la distribution à tel prestataire ... La fréquence de tels choix est, en général, bi-annuelle.
- Les décisions opérationnelles : toutes décisions à court terme de 1 jour à 6 mois, leur champ d'action s'étend sur une partie d'un des maillons de la chaîne logistique. Choisir le chemin de livraison (livraison directe ou regroupement suivi d'éclatement), anticiper une livraison, répartir la pénurie, augmenter le volume de l'approvisionnement pour bénéficier d'une réduction tarifaire, définir un plan de production mensuel...C'est quotidiennement ou hebdomadairement que sont prises ou ajustées ces décisions.

CHAPITRE N° 1 : LA LOGISTIQUE DANS L'ENTREPRISE

La prise de décision nécessite de définir un ensemble de paramètres :

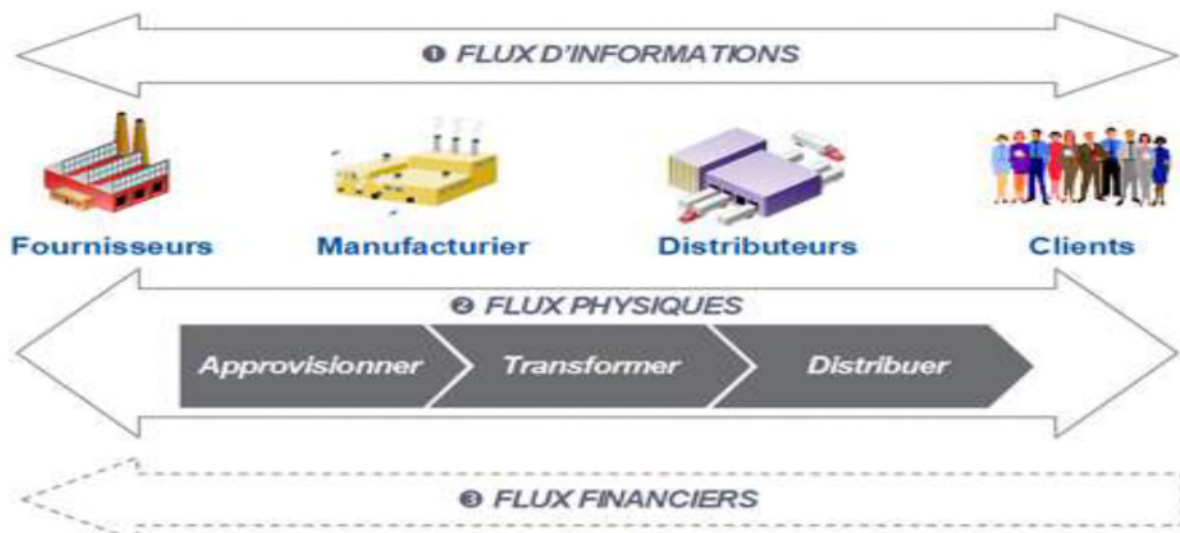
- Le champ de la décision, la profondeur de ses répercussions,
- Les ressources mobilisables (humaines, financières),
- Les types d'information à utiliser,
- Les contraintes à prendre en compte,
- Les critères sur lesquels repose l'évaluation de la décision,
- Les outils d'aide à la décision,
- Les hypothèses sur l'environnement,
- La formalisation, le suivi et le contrôle de la décision

1-7 Le supply chain management (SCM)

a. Définition

Le SCM a pour but d'augmenter la rentabilité de l'entreprise en réduisant les cycles de fabrication des produits, en réduisant les stocks, en organisant les flux d'informations, en supprimant les goulots d'étranglement et en assurant une livraison au bon moment en quantité, en qualité, au bon endroit et au bon moment entre les mains des clients.⁸

Schéma de la supply chain



Source: <http://pointdeuemarketing.files.wordpress.com/2007/10/schema-sc.jpg>, consulterle 08/05/2016

⁸ KREBS(B) : *le livre blanc de la supplychain*, septembre 2010, p1.

Analyse du Schéma

La figure N°02 ci-dessus illustre une représentation des flux de la chaîne logistique. Elle permet de mettre en évidence les différents flux entre les agents de la chaîne logistique. Pour cela, il est essentiel de comprendre la circulation des informations, de constater que les échanges se font aussi bien dans un sens que dans l'autre sens.

En dehors des flux d'informations, il existe d'autres flux, eux aussi nécessaires pour que la collaboration se passe parfaitement : les flux financiers et les flux physiques. Ces derniers, sont également à double sens, se décomposent en plusieurs étapes principales telles que : l'approvisionnement, la transformation et la distribution. Ces flux représentés en double sens montrent qu'il peut y avoir des retours dans le cas d'un défaut ou encore d'une anomalie sur le produit.

Les flux financiers, quant à eux, ne font que remonter la chaîne car chacun des acteurs va être tenu de payer l'intervenant précédent sur la chaîne de l'offre.

b. Conditions de réussite d'un SCM

Les conditions de réussite d'un SCM :

- Une communication de l'information rapide et de qualité depuis le client final jusqu'aux partenaires amont (entreprises de fabrication et fournisseurs de matières premières).
- Un véritable partenariat constant et dynamique entre tous les intervenants.
- Des instruments de contrôle et d'amélioration aux modifications d'un environnement de plus en plus turbulent.
- Une production du travail en juste-à-temps qui repousse aux finitions la différenciation du produit fini afin de bénéficier des avantages de la standardisation (économies d'échelle et effet d'expérience).

C. Management de la Supplychain

Dans la supplychain classique, les différents participants reçoivent successivement la marchandise et ne communiquent que d'un maillon à l'autre par expédition de documents : commandes au prédécesseur dans la supplychain, catalogues, avis d'expédition, bons de livraison, factures⁹.

⁹ D. J. Bowersox D. J. Closs, *Logistical Management : The Integrated Supply Chain Process* McGraw-Hill, 1996

CHAPITRE N° 1 : LA LOGISTIQUE DANS L'ENTREPRISE

Il n'y a pas de véritable régulation de l'ensemble de la supplychain par un " pilote " qui en aurait une vision globale.

L'utilisation d'un système informatique de management de la supplychain peut être une façon de faire tomber les murs. Par exemple :

Le distributeur communique au fabricant les consommations véritables des clients finals, le fabricant de produit envoie au fabricant de composants ses prévisions de fabrication, le fabricant coordonne avec son système informatique toute la logistique de sa production et de ses distributeurs, ... etc.

Ces communications d'informations peuvent se faire par informatique et télécommunication de n'importe quel point de la chaîne à n'importe quel autre point de la chaîne.

Section 02 : les différents types de la logistique

2-1 Les différents types de la logistique

On peut regrouper les types de logistique selon certains critères. Citons une première classification :

- logistique industrielle,
- logistique d'entreposage et de stockage,
- logistique de distribution.

Nous approfondirons les types de logistique selon cette seconde classification :

- logistique amont encore appelée logistique de produit,
- logistique aval encore appelée logistique de soutien (distribution et après-vente).
- La logistique de retour « reverse logistic»

2-1 -1: La logistique amont :

Ce type de logistique est lié à la logistique de production et aux approvisionnements

a. Définition

La logistique amont regroupe les activités qui ont pour objet de mettre à disposition de l'entreprise dans les délais souhaités et aux meilleurs prix les matières premières, produits semi-finis, fournitures diverses et équipements. Elle recouvre donc l'approvisionnement (partie suivante), l'acheminement externe et interne vers les services de production concernés et le stockage des intrants.

Nous verrons dans la partie sur l'approvisionnement qu'il faut éviter les ruptures de stock mais également le surstockage. Il faudra donc gérer les approvisionnements, les délais de livraison, la gestion du transport en amont, l'établissement d'un réseau de fournisseurs, et organiser un système d'information performant.

b. Les deux composantes de la logistique amont

La logistique amont concerne :

- les opérations en relation avec les fournisseurs,
- les opérations internes : la logistique interne permettra aux services considérés (production principalement) d'avoir les matières premières au moment où ils en auront besoin. Ainsi les services auront des relations fournisseur/client.

b.1 Opérations en relation avec les fournisseurs: vers une intégration du fournisseur dans la chaîne logistique

CHAPITRE N° 1 : LA LOGISTIQUE DANS L'ENTREPRISE

Si l'entreprise veut optimiser la logistique amont, elle doit intégrer le fournisseur dans la chaîne logistique.

Si les services internes concernés par le besoin veulent disposer en temps utile des matières de qualité au meilleur prix, il convient d'intégrer le fournisseur dans la chaîne logistique. D'une manière symétrique à la relation avec les clients, les aspects logistiques de la relation avec les fournisseurs sont importants car ils influencent la manière de structurer la logistique.

Si l'on veut faire du fournisseur un réel partenaire commercial, il faudra lui donner les informations suffisantes au bon moment afin que ce dernier puisse réagir. C'est pourquoi il existe des moyens de communication incontournables (EDI : Échange de données informatiques). Les fournisseurs se trouvant dans le flux produit font donc partie de la chaîne logistique.

Dès les phases de conception et de lancement de nouveaux produits, il faut donner aux fournisseurs les informations, le planning de travail (soumission d'offres, présentation de prototypes pour les sous-traitants). On peut leur donner des prévisions de volumes afin qu'ils puissent adapter leurs ressources. Puis les informations seront ponctuellement mises à jour.

b.2 Opérations internes : les flux internes autour du poste de travail

Pour que les flux physiques s'organisent correctement, il faut d'abord des flux d'informations puis une structure adaptée aux livraisons :

b.2.1 Flux d'information :

- Détermination des besoins.
- Déclenchement de la commande.
- Transmission des informations sur le besoin des postes vers les services achats ou directement vers les fournisseurs.
- Ramassage ou regroupement des flux d'approvisionnement.

b.2.2 Structure adaptée :

Organiser les flux d'approvisionnement autour du poste de travail, c'est déterminer :

- Les types d'approvisionnements et leur emballage (palette, boîte, carton, etc.).
- Une implantation judicieuse pour la circulation des intrants (pas trop loin des entrepôts de stockage ou accès facile des camions de livraison).
- Les moyens de manipulation en fonction des différentes natures de composants.

2-1-2 La logistique aval :

Encore appelée logistique de soutien qui regroupe les activités de distribution, de service après-vente et de maintenance des produits

a. Définition

On appelle logistique aval l'ensemble des activités qui ont pour objectif d'assurer la mise à disposition dans les délais souhaités pour le client et/ou le consommateur final des produits finis en quantité et dans les meilleures conditions de coût ainsi que le suivi après-vente.

La logistique aval porte essentiellement sur la livraison des commandes aux clients et notamment sur l'organisation du transport.

b. Composantes de la logistique aval

La réalisation de ce processus implique la définition d'une politique de distribution :

- méthode de gestion des stocks de produits finis,
- entreposage, emballage, conservation,
- délais de livraison,
- gestion du transport aval pour livraison des commandes aux clients. Il s'agit de choisir un moyen de transport adapté en termes de coût, de délai et de sécurité,
- SAV et maintenance.

2-1-3 LA logistique de retour (reverse logistic)

a. Définition

Gestion des flux de produits allant en sens inverse du flux normal, appelée encore « rétro-logistique », elle concerne les retours de produits défectueux ou indésirables, l'envoi de produits en réparation, ou encore le traitement des déchets industriels, emballages, produits inutilisables.

b. Les diverses " reverse logistic "

Concernent le retour de produits depuis le consommateur à l'inverse du flux normal on trouve :

- emballages de toutes sortes : palettes, cartons, bouteilles, tourets de câbles, containers, etc.
- déchets de production, eaux usées, huiles usées, etc.
- invendus : journaux, livres, articles démodés, restants de promotion, produits périmés ou en limites de péremption, etc.
- produits défectueux rappelés par le producteur,
- produits refusés par le consommateur en V.P.C. ou e-commerce,

CHAPITRE N° 1 : LA LOGISTIQUE DANS L'ENTREPRISE

- produits en fin de vie, soit jetables, soit usés : automobiles, toners d'imprimantes, micro-ordinateurs, appareils ménagers, literie, etc... qu'ils soient repris ou non par le vendeur,
- produits à réparer ou à changer.

Section 3 : la logistique d'approvisionnement

3-1 La fonction d'approvisionnement

3-1-1 DEFINITION ET OBJECTIFS.

Objectif

Les objectifs poursuivis par le responsable des approvisionnements dans ce processus sont:

- Rechercher et sélectionner des fournisseurs capables de répondre à leurs besoins;
- Acquérir des matières premières dans les meilleures conditions de prix, de qualité et de délai;
- Réduire les coûts d'approvisionnement ;
- Optimiser les coûts logistiques (minimisation des frais de magasinage et de surestaries payés au port engendrés par les retards de sorties des conteneurs).

Les missions de ce service sont notamment :

- La gestion du stock de matières premières ;
- Le suivi des fournisseurs en vue du respect des délais de livraison ;
- L'optimisation du niveau des inventaires de stocks de matières premières;
- Assurer un approvisionnement de matières premières aux meilleures conditions de prix et de qualité.

Définition :

L'approvisionnement est l'acte d'achat et de mise à disposition des biens et services nécessaires au fonctionnement de l'entreprise¹⁰.

NB : ces biens correspondent aux MP, fournitures et composants pour la production ou aux services liés à cette production, ainsi que tous les besoins de l'entreprise, notamment au niveau administratif.

Le service approvisionnement a pour mission de fournir en quantité et en qualité suffisante, au moment voulu et au coût le plus bas possible, les biens nécessaires au fonctionnement de l'entreprise et de sa production.

Le service approvisionnement doit déterminer les besoins, gérer les achats et assurer la gestion des stocks détenus. La gestion des approvisionnements comprend donc deux facettes qu'on détaillera après :

- la gestion des achats
- la gestion des stocks

3-1-2 : La politique d'approvisionnement

La politique d'approvisionnement implique des choix stratégiques qui dépassent parfois le cadre de cette fonction et qui incombent à la direction générale de l'entreprise. Faut-il par exemple acheter, fabriquer ou sous-traiter ? Faut-il centraliser ou décentraliser l'approvisionnement ? Faut-il harmoniser les processus d'achat pour tous les approvisionnements ? Faut-il privilégier un fournisseur unique au contraire diversifier ses sources d'approvisionnement ?

¹⁰ Olivier BRUEL «Politique d'achat et gestion des approvisionnements» Edition DUNOD, 1999

Autant de questions auxquelles l'entreprise devra répondre.

a. le choix entre la fabrication et la sous-traitance

Il s'agit de déterminer si le coût de l'achat est inférieur ou non à celui de la fabrication. Dans certains cas il est beaucoup plus intéressant d'acheter un bien (ou un service) que de le fabriquer soi-même. Notons que la sous-traitance est souvent synonyme de licenciement et de détérioration du climat social et que de ce point de vue l'entreprise peut connaître de graves perturbations et être amenée à procéder à des restructurations et à une révision de l'intégralité de son organisation.

b. Concernant la centralisation ou la décentralisation des approvisionnements

La centralisation présente l'avantage d'un meilleur contrôle par l'entreprise des processus d'achat donc de gérer les stocks de manière plus efficace. La décentralisation (c'est-à-dire une gestion des approvisionnements par chaque succursale ou établissement) est certainement préférable dans le cas où il est nécessaire de réduire les délais et les coûts de transport -- la décentralisation permet donc une meilleure adaptation aux nécessités locales.

c. Concernant le choix entre un fournisseur unique ou des fournisseurs multiples

* Le fournisseur unique permet l'obtention d'avantages non négligeables, par exemple des remises ou encore des facilités de paiement. Les stocks peuvent être gérés de manière plus facile et les coûts s'en trouveront réduits. En revanche l'entreprise se trouve entièrement dépendante de son fournisseur et des difficultés qu'il peut connaître.

* Les fournisseurs multiples permettent d'éviter ces inconvénients; le recours à des fournisseurs multiples apparaît donc être une méthode beaucoup plus souple qui permet, en outre, de mettre en concurrence régulièrement d'anciens fournisseurs avec les nouveaux. Retenons toutefois qu'en général le coût de revient moyen des approvisionnements est plus élevé dans ce cas.

Par ailleurs, la spécificité de certains produits ne laisse pas toujours le choix aux entreprises dans la mesure où ils ne sont fabriqués que par un seul fournisseur.

En bref, une bonne politique d'approvisionnement dépend de choix fondamentaux dont les conséquences dépassent le cadre de cette fonction -- il en résulte une évolution de la fonction achat et le rôle de l'acheteur ne se limite plus aujourd'hui à la passation de commandes.

3-1-3 L'intégration de la fonction approvisionnement dans l'entreprise

Cette fonction approvisionnement n'est pas autonome, au contraire, elle est étroitement liée aux autres fonctions de l'entreprise et conditionne leur performance. L'efficacité des activités d'approvisionnements conditionne l'efficacité de la production (respect de la qualité, absence d'arrêt dans la production, réduction du taux de déchets,

amélioration de la productivité), de l'activité commerciale (respect des délais de livraison, conception commune entreprise/fournisseur, meilleure satisfaction des besoins de la clientèle), du système financier (réduction des capitaux investis dans les stocks, réduction du coût des produits achetés, économies réalisées grâce à une meilleure définition des besoins)...

3-1-4 Les objectifs de la fonction d'approvisionnement

Toute politique d'approvisionnement repose sur la réalisation d'objectifs, qui sont également vus sous l'angle de la contrainte. Six variables clés sont souvent mentionnées dans la plupart des documents relatifs à la planification des approvisionnements, et systématiquement discutés lors des négociations. Les prix et les coûts (mise en concurrence des fournisseurs potentiels, achats en quantité importante, standardisation, minimisation des coûts d'acquisition et possession des stocks), la continuité (prévision des besoins, analyse de la santé financière des fournisseurs, relations de partenariat avec les fournisseurs), la flexibilité (choix des fournisseurs pouvant s'adapter rapidement à l'évolution des besoins, amélioration des relations clients/fournisseurs), la qualité (intervention du client dans la conception et la fabrication des fournitures, recherche d'une régularité des fournitures, choix des méthodes de contrôle), la sécurité (continuité des livraisons, sécurité des entrepôts, solidité des fournisseurs), les délais (régularité des livraisons, recherche d'une diminution des délais, fiabilité du fournisseur).

3-1-5 La compatibilité des différents objectifs

Les différents objectifs de la politique d'approvisionnement ne sont pas toujours compatibles (exemple de l'objectif de qualité et l'objectif de prix bas), certaines décisions peuvent même se révéler antinomiques (l'objectif de minimisation des coûts privilégie les achats en grande quantité pour bénéficier de remises, toutefois ces approvisionnements accroissent les coûts de stockage des produits). Il est donc nécessaire d'hierarchiser les objectifs de la politique d'approvisionnements en fonction des grandes orientations définies par la politique générale de l'entreprise, de l'intensité de la pression concurrentielle du secteur, ou de l'image de marque de l'entreprise. En d'autres termes, il s'agit de trouver un compromis entre ces différents objectifs.

3-2 La gestion des achats

3-2-1 La politique générale des achats

Elle se détermine essentiellement à partir du processus de production et de la politique des ventes. D'une manière générale elle doit répondre à trois impératifs fondamentaux¹¹ :

- Qualité
- Prix
- Délais.

¹¹ Philippe CLOUET « LES ACHATS, un outil de management », les éditions d'organisation, 1989, Paris

- **Concernant la qualité :**

Il est bien évident que la qualité à exiger des fournisseurs doit être en rapport direct avec les exigences de la clientèle. Un cahier des charges précise généralement les impératifs à respecter à ce niveau.

- **Concernant le prix :**

L'entreprise doit comparer les offres pour acheter au meilleur prix. Généralement, on rapproche ces offres dans des tableaux comparatifs en prenant soin de ne pas négliger les autres conditions de vente qui peuvent jouer un rôle important dans la prise de décision. Le prix est un critère important mais ce n'est pas le seul.

- **Concernant les délais :**

Il s'agit ici d'un autre critère de choix très important. Les délais maximums de livraison sont précisés et doivent être respectés par les fournisseurs pour que l'entreprise elle-même puisse respecter ses propres délais - il est donc nécessaire de procéder à un suivi des commandes et ce suivi peut être réalisé selon différentes techniques (par exemple mis en place d'un échéancier ou d'un planning des commandes, etc....).

Les délais de paiement doivent également faire l'objet d'une attention particulière. En effet, il est rare que les achats faits par l'entreprise soient payés comptant et plus le crédit est long moins le financement des stocks posera des problèmes de trésorerie. Les entreprises ont donc intérêt à obtenir de leurs fournisseurs des délais de paiements par effets de commerce à 30, 60 ou 90 jours.

3-2-2 Le processus d'achat

L'acte d'achat est le résultat de plusieurs tâches opérationnelles exécutées de façon chronologique. Le processus achats peut se décomposer en six phases essentielles : la définition du besoin, la détermination des spécifications et des quantités, la recherche des fournisseurs, l'analyse des propositions (l'offre), le choix de/des fournisseur(s), l'évaluation des performances. Chaque phase doit être abordée avec rigueur et méthodologie. Tout au long de ce processus, l'acheteur se doit d'être à l'écoute de ses prescripteurs internes afin de cerner leurs besoins. Il doit également suivre et gérer de manière efficace les relations avec ses fournisseurs et anticiper les éventuels risques¹².

¹² CAVERIVIERE, Patrick (2007), Le guide de l'acheteur: la boîte à outils des bonnes pratiques d'achat, Edition démos, Paris, p59

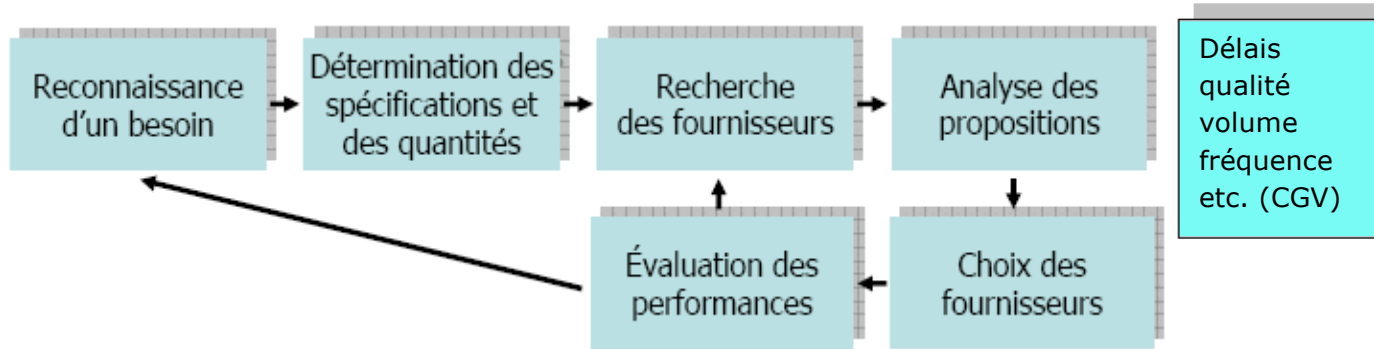


Schéma du processus d'achat

Ce schéma peut être détaillé avec une procédure d'achat propre à chaque entreprise, mais en générale cette procédure est la suivante :

- Expression des besoins;
- Établissement de la demande d'achat;
- Prospection et choix des fournisseurs; -
- Gestions des commandes d'achat;
- Suivi des commandes;
- Réception des marchandises;
- Règlement des commandes. -

3-2-3 L'organisation de la fonction achat

La fonction achats a pour objet l'acquisition des matières premières¹³, des produits semi-finis ou finis et des services dont l'entreprise a besoin. Elle conditionne de ce fait la rentabilité de l'entreprise, la qualité et le prix des produits vendus, les délais de fabrication et de livraison. Même si de nombreuses entreprises ont conservé à la fonction achats un caractère purement administratif, les directions générales tendent de plus en plus à intégrer les activités d'achat dans une réflexion plus globale de l'entreprise. Cette nouvelle conception de la fonction achats n'est pas sans conséquence sur le métier même de l'acheteur. L'acheteur moderne intervient très en amont de l'acte d'achat, au niveau de la définition des besoins et plus seulement pour la négociation. L'élargissement de son champ d'intervention l'amène à faire preuve de polyvalence, surtout dans l'industrie. Outre des qualités de négociateur, il doit disposer de compétences techniques pour prendre en compte les impératifs de production ou d'assurance qualité ; de notions juridiques pour maîtriser les appels d'offres ; de qualités commerciales pour attirer les meilleurs fournisseurs et anticiper les évolutions en amont ; linguistiques pour trouver les meilleurs d'approvisionnement à l'échelle mondiale ; humaines pour travailler en équipe (l'acheteur s'appuie à chaque étape du processus d'achat sur les différents services de l'entreprises). L'acheteur est également plus mobile, il passe du temps chez ses fournisseurs, se penche sur leurs procédés de fabrication, contrôle et simule la qualité de leurs produits.

¹³ BRUEL, Olivier (2008), 3^e édition, Politique d'achat et gestion des approvisionnements, Dunod, paris, p118

L'acheteur est enfin tourné vers l'extérieur de l'entreprise, ce qui lui confère un rôle important en termes d'intelligence économique, il doit apporter des informations sur les évolutions des marchés des fournisseurs tout en étant digne de confiance (il s'agit de protéger l'entreprise contre toute indiscretion). Dans la distribution (industrie), les « category managers » (« commodity managers ») remplacent les acheteurs traditionnels. Ils sont capables de gérer aussi bien l'approche logistique que le merchandising ou le marketing vente.

Ajoutons que quelques entreprises ont développé une véritable décentralisation des approvisionnements, chaque service réalisant ses propres achats. A l'opposé, certaines d'entre elles confient la gestion de leur approvisionnement à des centrales d'achats.

3-2-4 La mutualisation des achats

Mutualisation très utilisée, essentiellement dans les frais généraux (90% des mutualisations les concernent, 6% concernent les MP, 3% les investissements) Pas mal de gains espérés

La mutualisation peut se faire de

- Soit par des contrats avec des « mutualisateurs » (professionnels de la mutualisation)
- Soit par la création d'une structure d'achat (GIE, centrale d'achat, mutuelle d'achat)
- Soit par coopération volontaire (regroupement d'achat d'acteurs juridiquement indépendants « se partageant » la commande à la livraison)

3-2-5 L'importance de l'acheteur

Autrefois magasinier¹⁴, l'acheteur est devenu un personnage central dans l'entreprise et ceci pour plusieurs raisons fondamentales :

- la part des achats représente souvent au moins 50% du CA et la fonction achat peut donc générer des économies très importantes.
- la demande est de plus en plus exigeante sur les délais et la régularité de la distribution, ce qui impose une maîtrise des flux et donc des approvisionnements.
- la qualité est un enjeu stratégique obligeant à mieux suivre celle des fournisseurs.

D'où la vision stratégique de la fonction et la nécessité d'établir des relations de partenariat entre entreprises et fournisseurs, qui peut aller de la sous-traitance jusqu'à l'intégration totale du fournisseur.

NB1 : Aujourd'hui, certains secteurs sont compétitifs essentiellement grâce à la fonction achat comme la grande distribution ou encore l'industrie. Des mines d'économies se trouvent également dans la politique d'achat de la fonction publique ... des milliards d€.

¹⁴ BRUEL, Olivier(1998), Politique d'achat et gestion des approvisionnements, 2^e édition, Dunod, paris, p69

NB2 : Au niveau recrutement, l'acheteur est quelqu'un de diplômé, aux vastes responsabilités (+ bon salaire). Il est générateur d'économies et assure la régularité des flux d'entrées mais aussi de la qualité. Il y a pas mal de place puisque l'on peut être acheteur de tout. Certains sont mêmes ultra spécialisés comme dans l'achat des matières premières.

3-2-6 L'évolution d'approche de gestion des achats

La fonction achat a incontestablement évolué. On distingue classiquement l'approche traditionnelle de l'approche moderne.

a. l'approche traditionnelle de la gestion des achats

La fonction achats est rarement placée sous la responsabilité d'un service achats « autonome ». La gestion des relations avec les fournisseurs est ici fréquemment confiée à la Direction technique (ou commerciale) notamment dans les PME. Même lorsqu'un service achats indépendant existe, celui-ci est généralement subordonné aux décisions issues de la fonction production, commerciale ou financière.

L'approche traditionnelle de la gestion des achats consiste à mettre en concurrence les différents fournisseurs potentiels et de sélectionner ceux qui offrent les meilleurs produits, les conditions de vente les plus intéressantes... Cette approche repose sur une série de 7 points :

- Il s'agit de prendre connaissance du marché en amont. Le service achats procède à une étude permanente et approfondie du marché en amont. L'acheteur recense les fournisseurs potentiels, leur capacité, leur taille...; analyse l'évolution de produits et matières premières. Les techniques sont multiples (études de marché, analyse de la documentation commerciale, technique ou économique, consultation de fichiers).
- A moyen et long terme, la détermination des besoins incombe au système de planification de l'entreprise. A court terme cependant, les besoins peuvent être non répétitifs (traités au coup par coup) ou répétitif (on passe à la gestion de stocks).
- L'acheteur doit ensuite faire appel aux fournisseurs actuels et négocier une amélioration de leurs conditions. Le service achats peut également dans le cas de marchés importants, effectuer un appel d'offres (l'Etat utilise beaucoup cette pratique). Il s'agit ici de provoquer l'offre.
- L'acheteur devra évaluer et sélectionner les fournisseurs. Les techniques d'évaluation sont multiples (grilles d'analyse, tableaux de comparaison, analyse financière des fournisseurs...). Mais le choix définitif tient compte de trois critères (rapport qualité-prix, relations commerciales avec le fournisseur, volonté de privilégier les partenaires locaux).
- La phase de négociation consiste à entreprendre une série de démarches, d'entretiens, d'échanges pour parvenir à un accord avec le fournisseur sur le prix, la qualité... La négociation conduit généralement à l'élaboration d'un compromis entre les deux parties.

- La commande est le contrat qui résulte de la sélection des fournisseurs et de la négociation commerciale. Elle engage l'acheteur vis à vis du fournisseur et obéit de ce fait à de nombreuses règles juridiques (contrat de vente).
- Il convient enfin d'assurer le suivi et la réception de la commande. L'acheteur doit contrôler le respect par le fournisseur des conditions de vente précisées sur le contrat. En cas de difficultés, l'acheteur adresse une relance au fournisseur défaillant et peut éventuellement le mettre en demeure d'exécuter ses engagements au moyen d'une lettre recommandée avec accusé de réception. Dès la réception de la commande, les magasins effectuent un double contrôle de qualité et de conformité.

b. La gestion-Fournisseurs : une approche moderne

Le rôle stratégique des approvisionnements n'a souvent été reconnu que depuis peu par les dirigeants de l'entreprise. Le terme de Gestion-fournisseurs est plus ambitieux que celui de gestionnaire des achats. Il signifie que l'entreprise cherche à obtenir un avantage concurrentiel par l'établissement de relations d'ordre stratégique avec ses fournisseurs. Les stratégies d'achat associent de plus en plus les fournisseurs très en amont. Des partenariats qui se révèlent souvent plus bénéfiques qu'une simple négociation conduite en aval. Cette négociation dépasse en effet les critères quantitatifs pour s'orienter vers des objectifs qualitatifs, en incitant les fournisseurs à se faire certifier, en soutenant leurs efforts d'innovation et d'amélioration de la qualité, en les aidant à devenir plus performants.

C'est au stade de la conception du produit que l'entreprise peut faire le plus d'économies. Pour bien acheter, l'entreprise doit être capable de remettre en cause ses habitudes de travail, et ses besoins, puis de supprimer toutes les contraintes inutiles qui pourraient peser sur les fournisseurs et qui leur coûtent chères. Cette démarche en amont requiert de la fonction achats une excellente coordination avec les autres services de l'entreprise (bureau d'études, qualité, production, marketing...) et l'association des fournisseurs à la réflexion sur le produit.

Au lieu de se focaliser sur le prix de vente, l'acheteur se penche sur les méthodes et les coûts de production de son fournisseur afin de voir quelles économies pourraient être obtenues³. Il sera même amené à examiner le livre de compte de son fournisseur. Pour ce dernier, l'effort de transparence peut déboucher sur un partenariat durable. Le partenariat acheteur-fournisseur (mise en œuvre par Toyota), est ainsi fondé sur une dépendance mutuelle à long terme entre un acheteur et les fournisseurs qui peuvent garantir une qualité supérieure et une livraison rapide et fiable. Ce modèle implique la mise en œuvre de relations suivies avec un nombre limité de fournisseurs (la sélection s'effectuera généralement au profit de ceux qui ont le plus gros potentiel d'amélioration), une interaction étroite entre les services de production, d'ingénierie et de conception⁴ des acheteurs et fournisseurs, la proximité géographique du fournisseur...

Ajoutons pour conclure sur ce point que si l'optimisation des achats n'implique pas une dégradation des relations avec les fournisseurs (ces derniers ont même intérêt à jouer le jeu de la coopération), en revanche, le partage des économies réalisées grâce à la synergie client-fournisseur donne lieu à une âpre discussion. Et c'est souvent le client qui s'octroie une bonne part des gains, et ce d'autant plus qu'il a guidé le fournisseur dans cette démarche.

c. La gestion des achats et les nouvelles technologies

Depuis quelques années, la gestion des achats fait également « peau neuve » en ayant recours aux nouvelles technologies de l'information. Les technologies Internet lui permettent de faciliter le travail quotidien de ces employés mais également de réduire les coûts, d'augmenter la productivité et l'efficacité du service achats (gain de temps, meilleures conditions d'achats négociées, diminution du travail administratif...). Dans la droite lignée du e-commerce, on parle d'e-procurement. On distingue généralement les sites de sourcing, les places de marchés et les centrales d'achats on line (Tertiaire, 2000).

Les sites de « Sourcing » permettent de gagner du temps dans le processus de consultation. Ils offrent un accès à une base de données qui regroupe de nombreuses adresses de fournisseurs répertoriés par secteurs ou familles de produits. Ces sites proposent également des services supplémentaires comme la possibilité de réaliser des appels d'offres en ligne (les propositions sont directement adressées aux fournisseurs qui prennent contact par e-mail). Les places de marché permettent de réaliser des gains considérables (40 à 70%) sur les coûts administratifs et de traitement des commandes. Elles s'appuient sur une logique de rapprochement entre les fournisseurs et les acheteurs afin de faciliter leurs transactions. Leur principale valeur ajoutée consiste donc à créer et à maintenir des catalogues en ligne. En allant sur Internet, l'acheteur a la possibilité de consulter un produit dans le catalogue électronique du fournisseur (fiche technique, photographie du produit) et de passer commande. Les places peuvent également offrir des services supplémentaires tels que les enchères ou les offres de déstockage. Il existe deux types de places de marchés. Les places de marché horizontales s'adressent à des sociétés de tous secteurs. Elles sont gérées par un opérateur, généralement une banque ou un opérateur téléphonique. Les places de marché verticales sont à rapprocher d'un secteur, d'un organisme ou d'une société donneuse d'ordres (exemple de General Motors).

Face aux insuffisances des sites de sourcing (pas de conseil dans l'élaboration des appels d'offres, des gains en productivité très limités) et des places de marché (coûts de mise en place importants, difficulté à maintenir des catalogues électroniques actualisés, pas de garantie sur le prix d'achat), de nouveaux prestataires de services spécialisés dans les achats sont apparus : les centrales d'achats en ligne. Ces dernières proposent de sous-traiter totalement l'acte d'achat, du marketing amont à la passation de commandes. Elles visent en priorité les achats hors production, ceux qui ne font pas partie du cœur de métier des clients. La force de frappe de la centrale d'achat réside principalement dans sa capacité à

négoier les prix d'achat (globalisation des achats), à simplifier l'acte d'achat (elle remplace une multitude de petits fournisseurs), à définir les besoins des utilisateurs (système interactif de formulation des besoins), à offrir une solution logicielle souple (pas de gros investissements, juste une connexion Internet et un logiciel de navigation) et une facturation au forfait (marge sur le prix d'achat).

3-3 La gestion des stocks

3-3-1 Définitions de stock

Le stock est « un ensemble des biens qui interviennent dans le cycle d'exploitation de l'entreprise pour être : soit vendus en état (marchandise au terme d'un processus de production à venir produits intermédiaires, finis, ou résiduels) ou en cours¹⁵ ».

3-3-2 Les différents types de stock

Chaque entreprise commerciale ou industrielle peut disposer des types divers de stock. Dans notre travail l'accent est mis sur le stock moyen, stock minimal, stock de sécurité, et le stock d'alerte.

- **Le stock moyen**

Le stock moyen peut être calculé comme suit :

$$S_m = (SI + SF)/2$$

Où :

S_m : stock moyen

SI : stock de début de période

SF : stock de fin de période

- **Le stock minimum**

C'est le stock qui correspond à la vente pendant les délais de livraison.

$$\text{Stock minimum} = \text{stock alerte} - \text{stock de sécurité}$$

- **Stock de sécurité**

Le stock de sécurité est défini comme un stock nécessaire pour observer les irrégularités de la commande et de délai d'approvisionnement.

¹⁵ M.Darbelet, L.Lzard, M.Scaramuzza « Notions fondamentales de gestion d'entreprise », Nouvelle édition FOUCHER, 2007

- **Stock d'alerte**

C'est le stock qui déclenche la commande. Le stock d'alerte est défini comme le niveau de stock pouvant entraîner le lancement d'une commande.

$$\text{Stock d'alerte} = \text{stock minimum} + \text{stock de sécurité.}$$

3-3-3 Les problèmes relatifs à la gestion des stocks.

L'entreprise est généralement soumise à une double contrainte. Plus une entreprise passera de commandes au cours d'une période, autrement dit, plus la cadence d'approvisionnement est élevée, plus le stock moyen détenu est faible et les coûts de détention des stocks sont minimisés (mais les coûts de passation de commandes augmentent). Par contre, plus la cadence d'approvisionnement sera faible, plus elle générera d'importants coûts de stockage. Face à cette double contrainte, le problème central de la gestion économique des stocks consistera à déterminer d'une part, le nombre optimal de commandes qui permettra de minimiser le coût total des stocks (somme du coût de stockage et des coûts de passation de commandes), d'autre part, les dates de réapprovisionnement en tenant compte des délais et des aléas de la livraison, ainsi que les quantités de produits que l'entreprise doit commander.

Disposer en permanence d'un niveau de stocks très élevé permet de répondre rapidement aux demandes de la clientèle. Mais cette solution génère des coûts extrêmement élevés qui pèsent naturellement sur les prix de vente donc sur la compétitivité globale de l'entreprise.

En matière de gestion des stocks il s'agit donc d'atteindre un équilibre c'est-à-dire d'éviter à la fois le sur-stockage et la rupture de stocks.

- Le sur-stockage génère de nombreux coûts, par exemple l'obsolescence des produits stockés ou encore les coûts liés à la location ou à la construction d'entrepôts, les assurances, les coûts liés au personnel affecté à la gestion des stocks, etc....
- A l'inverse le sous stockage entraîne un risque d'arrêt brutal de la production et d'impossibilité de livrer les clients. Sans aucun doute possible, les ventes diminueront et une partie de la clientèle se détournera vers la concurrence.

En gestion économique des stocks il faudra optimiser les coûts de possession du stock avec les coûts de passation des commandes. Un modèle mathématique (modèle de Wilson) - qui sera expliqué- après permet de répondre partiellement à ces questions mais suppose une parfaite connaissance des flux d'entrée et de sortie ce qui relativise sa portée sur le plan pratique.

3-3-4 Les coûts liés à la gestion des stocks

Constituer et entretenir un stock est une activité génératrice de nombreuses charges. Outre les charges immobilisées (coûts des stocks disponibles, coûts des bâtiments, coûts des terrains ...) on y trouve des charges variables, associées aux diverses opérations d'entretien et de réapprovisionnement des stocks.

Gérer l'équilibre d'un magasin passe d'abord par une maîtrise de ces différentes charges. Car une optimisation ratée provoque incontestablement un déséquilibre, qui d'une manière ou d'une autre génère soit des coûts supplémentaires liés aux ruptures des stocks, soit une croissance des immobilisations financières due au sur stockage.

- **Les coûts de commande**

Ils sont constitués par les éléments suivants :

- ❖ Coût des locaux (loyers, équipement informatiques, logiciels, exploitation du quai de déchargement)
- ❖ Coût du Personnel (charges salariales des agents assurant la gestion et le suivi des commandes. Sont inclus les acheteurs, les réceptionnaires et autres agents administratifs)
- ❖ Coût des fournitures administratives (bon de commande, imprimés, etc. ...)
- ❖ Coût de préparation de la commande (déplacements des acheteurs, inspections, contrôle, ...)
- ❖ Coût d'acquisition (évalué par unité de commande, il s'agit du prix réellement payé pour acquérir les produits)

- **Les coûts de stockage ou d'entreposage**

Ils sont constitués par les éléments suivants :

- ❖ Coût des magasins (amortissements ou location, taxe, électricité, assurances, ...)
- ❖ Coût du Personnel (charges salariales des magasiniers, manutentionnaires, caristes agent de sécurité, agent de propreté ...)
- ❖ Coût des équipements (appareils de levage et de manutention, rayonnages, ...)
- ❖ Coût de gestion ou coût administratif (Ordinateur, fournitures de bureau, ...)
- ❖ Coût de possession (immobilisation financière)

Les coûts de stockage varient en fonction des quantités de stocks. On les évalue en % du stock moyen

- **les coûts de pénurie**

Ces derniers sont différents lorsqu'il s'agit d'une pénurie interne et d'une pénurie externe à l'entreprise. En prenant l'exemple d'une entreprise de fabrication dont les produits finis sont en pénurie dans le marché :

- ❖ Le coût de pénurie externe englobe les pertes de commandes, le recours à la sous-traitance afin de satisfaire dans un délai raisonnable un maximum de clients, l'augmentation des charges de production (heures supplémentaires, maintenance des équipements...). En plus, une situation de pénurie externe a forcément un impact sur le client (insatisfaction, changement de fournisseur, appel à des concurrents...)
- ❖ Le coût de pénurie interne (absence de matière pour la fabrication des produits finis, ruptures de stocks) est surtout lié à la désorganisation de l'unité de production et aux pertes engendrées par cette pénurie. Ces dernières se justifient essentiellement par la main d'œuvre inoccupée mais payée, l'arrêt des machines, la production basse, la formation des goulets d'étranglement ...

Gérer les stocks nécessite donc d'avoir dans une certaine mesure, un regard sur le marché de consommation afin de prévoir et d'anticiper sur les situations de pénurie. Ce problème peut être résolu en partie par la mise en place d'un tableau de bord

Faire une gestion optimale des stocks évitera de créer une hémorragie financière qui peut aboutir au déclin de l'entreprise toute entière. Il ne faut ni avoir des stocks trop bas, ni avoir des stocks trop élevés, mais le juste milieu. D'autre part, il ne faut pas tout gérer en stock. La nécessité d'affecter la gestion d'un article au magasin doit être justifiée.

3-3-5 Objectifs et Finalités des stocks

De nombreuses raisons justifient l'existence des stocks de matières premières, de produits semi-finis ou finis. Il peut s'agir de :

- raisons économiques : La passation de commandes importantes permet de diminuer les coûts de transport. Le stock est une protection contre les chocs de la demande qui pourraient se transmettre à la production et au transport (il permet de répondre à une demande aléatoire, saisonnière). Le stockage se fait à la carte (matières premières, produits semi-finis, finis)
- raisons financières : La constitution de stocks permet de maintenir une certaine stabilité des cours des matières premières. Dans le cas d'une hausse des cours, l'entreprise ou l'organisme détenteur de stocks, mettra sur le marché une partie de ses réserves. Le stockage peut également être utilisé à des fins spéculatives (on emmagasine des produits en vue de les revendre plus chers).
- raison technique : Amélioration de la qualité des produits (vin, boissons alcoolisées en générales)

- raison commerciale : Le stock permet de faire face aux problèmes de délais de livraison

3-3-6 Les modèles d'analyse des stocks

Il existe de nombreux modèles d'analyse de la gestion des stocks. On peut utiliser soit un modèle de gestion par exception, c'est le cas des méthodes 20/80 et ABC, soit un modèle de gestion économique des stocks, comme le modèle de Wilson.

- Le modèle 20/80 s'appuie sur la loi de Pareto selon laquelle 20% de l'effectif représente 80% de la valeur. Il s'agit d'un graphique qui porte en abscisse l'effectif cumulé et en ordonnée la valeur cumulée.
Si une analyse des stocks révèle que 20% des produits de catégorie 1 représentent 80% de la valeur des stocks, et que 80% des produits de catégorie 2 représentent 20% de la valeur des stocks. L'acheteur devra mettre en place une gestion rigoureuse des produits de catégorie 1 et une gestion plus souple des produits de catégorie 2.
- Le modèle ABC s'appuie sur les mêmes principes que le modèle 20/80, à ceci près, que les produits sont classés en trois catégories en fonction de leur valeur.
- Le modèle Wilson présente l'intérêt de mettre en relation la quantité à commander et de la fréquence des stocks. Il introduit plusieurs notions de stocks : le stock minimum (fonction du délai de réapprovisionnement du fournisseur et de la consommation correspondante), le stock de sécurité.
(il permet de faire face aux ruptures éventuelles de stock), le stock d'alerte (c'est l'indicateur du déclenchement de la commande).
Le modèle de Wilson s'appuie à la fois sur le taux de rotation des stocks et le délai moyen de stockage pour mesurer la vitesse moyenne à laquelle les stocks doivent se renouveler pour faire face à l'activité de l'entreprise. Le coût de stockage est décomposé en coût de passation des commandes (frais de téléphone, fax, frais postaux, administratifs) et coût de possession des stocks (magasinage, locaux, surveillance...). Au final, il permettra de calculer la cadence d'approvisionnement la moins coûteuse pour l'entreprise.

3-3-7 Vert une élimination des stocks

a. Le juste-à-temps et le Kanban

La méthode Juste à Temps (JAT) vise à réduire les délais et donc la durée du cycle de production, ce qui permet une nette diminution du volume des stocks. L'idée générale est d'adapter en permanence la production à la demande réelle du consommateur au prix d'une transformation radicale des principes de fonctionnement de l'entreprise. Le rôle des logisticiens dans cette mutation s'avère essentiel. La conversion d'une entreprise au JAT implique :

- La mise en œuvre d'un système de production flexible, permettant, dans une même chaîne, de passer rapidement d'un produit à l'autre.
- Une fiabilité totale des machines (zéro panne)
- Un taux de rebut quasi-nul (zéro défaut)
- L'utilisation d'un système de pilotage capable de gérer la circulation des produits par unités

Indispensable complément à la méthode JAT, le système Kanban consiste à gérer les flux physiques à partir de simples fiches cartonnées (les kanbans⁶) qui accompagnent tous lots de produits de produits, pièces ou ensembles. Ces fiches, généralement stockées dans des bacs près des postes de travail, sont de deux types : des ordres de production (elles correspondent à un ordre de fabrication) et des ordres de transport (manutention et prélèvement). Emises par l'utilisateur dès que le besoin apparaît, elles permettent de déclencher une fabrication qui correspond exactement aux quantités demandées, ce qui élimine les productions et stocks superflus (c'est donc bien le montage final qui tire toute la production en fonction des besoins réels).

b. Les autres méthodes

Deux autres méthodes conduisent à un très fort abaissement du niveau des stocks :

- **La méthode PBC (planification des besoins en capacité)**: consiste à organiser la production à partir d'une prévision systématique des besoins gérée par ordinateur. Cette technique généralement associée au JAT, permet une baisse du niveau des stocks. Plus simple à mettre en œuvre et moins coûteuse.
- **la production synchronisée (OPT)** : concerne les entreprises dont les productions sont dépendantes les unes des autres. La méthode est fondée sur une analyse du processus de fabrication qui permet d'identifier et d'éliminer les goulots d'étranglement. Malgré leurs avantages, ces méthodes restent souvent complexes à mettre en œuvre et la plupart des entreprises continuent d'utiliser un système classique de gestion économique des stocks.

3-3-8 La gestion administrative des stocks

La gestion des stocks ne se limite pas aux techniques permettant d'optimiser les approvisionnements. Après la livraison, les marchandises doivent être stockées d'une manière rationnelle et économique. Si la performance du système de stockage repose en grande partie sur l'agencement des locaux, elle dépend en fait de nombreux facteurs, ce qui conduit à étudier les moyens matériels et humains nécessaires au stockage, l'organisation administrative de l'entrepôt, et l'incidence de l'informatique dans la gestion du stockage.

CHAPITRE N° 1 : LA LOGISTIQUE DANS L'ENTREPRISE

a. Les moyens matériels et humains

L'efficacité du système de gestion des stocks est tout d'abord liée à la compétence du personnel affecté aux magasins et entrepôts. Il s'avère donc nécessaire de sélectionner les magasiniers à partir de critères tels que la rigueur, le sens de l'organisation....et de leur apporter un minimum de formation qui portera sur :

- la gestion administrative des stocks (nomenclature des produits, suivi des articles par fiches, bordereaux, factures et travaux d'inventaire...)
- les principes de stockage : plan de stockage de l'entreprise, nature des produits...
- le fonctionnement et les caractéristiques des engins de manutention...
- la sécurité (règles de stockage de produits à risque)

Les moyens matériels ont fait également l'objet d'une attention particulière. A partir d'une réflexion sur ses besoins, objectifs stratégiques et moyens financiers, l'entreprise élabore un « schéma directeur » qui définit les principales orientations retenues : localisation du bâtiment, capacité de stockage, capacité de réception et d'expédition, qualité et rapidité du service.

La conception et l'organisation du stockage dépendent de multiples facteurs comme la nature des produits stockés (produit solide, liquide, gazeux), le coût du stockage, les normes de sécurité (conditions de conservation, produits dangereux...).

b. L'organisation administrative de l'entrepôt

Les tâches administratives effectuées dans les entrepôts ou magasins de stockage ont une importance particulière. Les enregistrements d'entrée et de sortie servent en effet de base à la gestion économique des stocks (déclenchement des procédures de réapprovisionnement). Ils permettent également d'effectuer des statistiques sur les articles stockés (rotation des stocks, taux de rupture des stocks,...) qui rendront le système de gestion des stocks plus performant. De leur réception à leur sortie, les stocks donnent lieu à un certain nombre de tâches administratives :

Réception	Rangement	Conservation	Sortie du stock
- Contrôle qualitatif, quantitatif et de conformité des marchandises livrées - Contrôle de la facture et du paiement éventuel du transporteur - Acceptation ou refus des marchandises - Etablissement d'un bon de réception (transmission d'un	- Recherche du lieu de rangement - Indication sur les fiches ou l'ordinateur des lieux de rangement - Contrôle des emplacements libres restants	- Contrôle régulier des conditions de stockage - Inventaire par comptage (au minimum une fois par exercice) - Etablissement et mise à jour (des fiches casier, des fiches de stocks...)	- Réception des ordres de sortie - Rédaction des bons de sortie - Mise à jour des fiches de casier et de stocks - Transmission d'un exemplaire du bon de sortie au service comptabilité - Préparation éventuelle de documents de

CHAPITRE N° 1 : LA LOGISTIQUE DANS L'ENTREPRISE

exemplaire au service achats) - Enregistrement de la livraison sur l'ordinateur			transport
--	--	--	-----------

Tableau N°1 : les tâches administratives effectuées dans les entrepôts

c. La gestion informatique des stocks

Dans le domaine de la gestion des stocks, le recours à l'informatique est aujourd'hui systématique. L'ordinateur permet en effet :

- De gérer plus efficacement les stocks
 - ❖ constatation des entrée/sorties de stocks
 - ❖ calcul des dates de passation des commandes, des quantités à commander, des stocks d'alerte et de sécurité
 - ❖ gestion spatiale de l'entrepôt
- D'analyser la performance du système de gestion
 - ❖ calcul systématique d'indices et de ratios
Ex : ratio de rotation des stocks en jours
 - ❖ établissement de statistiques liées aux stocks
 - ❖ évaluation prévisionnelle des besoins à moyen et long terme

Le développement d'entrepôts automatisés, pour lesquels l'intervention humaine est limitée à son strict minimum, présente également de sérieux avantages: la sécurité des opérations (engins automatisés largement programmés) ; la simplification des procédures (diminuant les risques d'erreur de gestion) ; la diminution des coûts (malgré un investissement initial relativement lourd) ; le suivi plus précis (une sortie de stock entraîne aussitôt le réapprovisionnement).

3-4 La notion d'analyse des risques liée au processus d'approvisionnement

Toute entreprise est sujette aux risques au cours de son activité. Ces risques sont de nature à réduire sa rentabilité, voire quelque fois à remettre en question son existence. Ces risques peuvent être liés à l'approvisionnement, aux erreurs de gestion, de prévisions erronées ou encore la survenance d'aléas défavorables.

Le risque est un concept que les managers emploient pour exprimer leurs inquiétudes concernant les effets probables d'un environnement incertain.

Comme le futur ne peut être prévu avec certitude, les managers doivent considérer une gamme des événements possibles qui pourraient avoir lieu. Chacun de ces événements pourrait avoir une conséquence significative sur l'entreprise et ses buts. Les effets négatifs sont les risques.

3-4-1 La notion d'analyse des risques

Analyser un risque, c'est tout d'abord l'identifier afin de pouvoir le traiter. L'analyse des risques est l'étape la plus importante car elle permet à l'entreprise de faire face aux menaces qui sont liées à son activité. Pour éviter que ces risques surviennent et compromettent la poursuite des activités des entreprises industrielles, celles-ci les anticipent tout en procédant à l'analyse des risques.

Selon Ebondo¹⁶, l'entreprise est confrontée à toute une série de risques aussi bien endogènes qu'exogènes. Elle doit être capable de les identifier, de les analyser, de les évaluer et de les maîtriser.

3-4-2 La définition des différents risques

a. La définition du risque

Il existe plusieurs définitions du risque. Nous allons citer quelques-unes afin de pouvoir faire une analyse des différentes définitions.

Selon Ernst et Young, « le risque peut être défini comme la menace qu'un évènement, une action ou une inaction affecte la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques et compromettre la création de la valeur ». Cette définition ne fait apparaître que la menace qu'a une entreprise à ne pas atteindre ses objectifs et ne mentionne pas la notion de chance (probabilité) de réalisation ou de non réalisation de cette menace

L'IFACI définit le risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que peut se faire la maîtrise. »¹⁷

Cette définition n'est pas complète car elle ne précise pas les éléments au sein de l'entreprise qui sont influencés par le risque.

Selon Vincenti, « le risque est la menace qu'un évènement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès. »¹⁸

Selon le COSO II, « un risque représente la possibilité qu'un évènement survienne et nuise à l'atteinte d'objectifs ».¹⁹

¹⁶EBONDO WA MANDZILA Eustache(2012), La gouvernance d'entreprise, une approche par l'audit et le contrôle interne, paris Dunod, p196.

¹⁷IFACI (2006), La pratique du contrôle interne, Coopers-Lybrand, Editions d'organisation, paris Dunod, p136.

¹⁸ VINCENTI Dominique (2007) Dresser une cartographie des risques, in Revue Audit, revue française d'audit interne, N°144, 26-27 pages.

¹⁹ COSO II(2012), Le management des risques de l'entreprise, édition d'organisation, paris, p23

CHAPITRE N° 1 : LA LOGISTIQUE DANS L'ENTREPRISE

Nous pouvons définir le risque comme étant un évènement imprévisible susceptible de se produire tôt ou tard et qui a un impact sur l'atteinte des objectifs d'une organisation.

b. Le risque opérationnel

Selon Vernimen, «le risque opérationnel est le risque de pertes qui proviennent des erreurs du personnel au sens large, des systèmes ou processus ou des évènements externes, tels que les risques de détérioration, les risques technologiques, les risques climatiques, les risques environnementaux ».²⁰

Les risques opérationnels sont nombreux, à savoir les risques commerciaux, les risques d'approvisionnement, les risques techniques, les risques matériels, les risques humains et les risques informationnels.

c. La définition du risque d'approvisionnement

Le risque d'approvisionnement est le risque de fluctuation des cours de matières premières, le risque de retard de l'approvisionnement, du coût de l'approvisionnement, de la mauvaise qualité de l'approvisionnement, du risque logistique et du risque de gestion de stocks.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de comprendre le rôle et l'importance de la logistique et particulièrement le processus d'approvisionnement d'une entreprise industrielle. Il nous a permis aussi d'avoir une idée initiale des différents risques auxquels les activités du processus d'approvisionnement peuvent être soumises.

Dans le chapitre suivant, nous allons aborder le cas pratiques, où nous avons identifié les risques liés à l'approvisionnement en matières premières chez CEVITAL FOOD et suggérer des actions propres à chaque risque.

²⁰ VERNIMEN, Pierre, Pascal QUIRY, YANN, Le Fur (2009), Finance d'entreprise, 7è édition, édition d'organisation, Dalloz, paris, p1106.

INTRODUCTION

Le processus d'approvisionnement en matières premières comporte des risques qui pèsent sur les activités des entreprises industrielles. Pour ce faire, l'une des méthodes les plus utilisées est l'analyse des risques.

A CEVITAL FOOD, l'approvisionnement occupe une place importante. Ceci étant, il serait nécessaire de connaître les risques liés à son processus d'approvisionnement afin de pouvoir les identifier puis les analyser.

C'est pour cette raison que dans la première partie nous avons parlé du processus d'approvisionnement, de la notion de risque, de la démarche d'analyse des risques.

Nous allons dans ce deuxième chapitre appliquer au processus d'approvisionnement de matières premières l'identification des risques et l'analyse des risques. La première section de ce chapitre sera consacrée à la présentation de CEVITAL FOOD.

Dans la deuxième section, nous procéderons à une enquête par questionnaire et un guide d'entretien pour le recueil d'information concernant le processus d'approvisionnement en matières premières afin d'identifier les risques liés à ce processus.

Dans la troisième section nous proposerons un plan d'actions. Nous terminerons par la formulation de recommandations.

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil

1- Présentation du groupe CEVITAL

CEVITAL est une Société par Actions au capital privé de 180 milliards de DA. Elle a été créée en Mai 1998. Elle est implantée à l'extrême –Est du port de Bejaia. Elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les 5 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses. CEVITAL Food est passé de 500 salariés en 1999 à 3996 salariés en 2008

2- l'implantation géographique

A l'arrière port de Bejaia à 200 ML du quai : Ce terrain à l'origine marécageux et inconstructible a été récupéré en partie d'une décharge publique, viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols par le système de colonnes ballastées (337 KM de colonnes ballastées de 18 ML chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie à gagner sur la mer.

CHPITRE N°2 : la logistique d'approvisionnement dans CEVITAL FOOD

- **A Bejaia**

Le Groupe a entrepris la construction des installations suivantes:

- Raffinerie Huile
- Margarinerie
- Silos portuaires
- Raffinerie de sucre

- **A El Kseur**

Une unité de production de jus de fruits cojek a été rachetée par le groupe CEVITAL dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006.

Un immense plan d'investissement a été consenti visant à moderniser l'outil de production de jus de fruits Cojek.

Sa capacité de production est de 14 400 T par an. Le plan de développement de cette unité portera à 150 000/an en 2010.

- **A Tizi Ouzou**

A Agouni Gueghrane : au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres : L'Unité d'Eau Minérale Lalla Khedidja a été inaugurée en juin 2007.

3- Les activités de CEVITAL FOOD

Le Complexe Agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production :

- Huiles Végétales.
- Margarinerie et graisses végétales.
- Sucre blanc.
- Sucre liquide.
- Silos portuaires.
- Boissons.

-Huiles Végétales :

Les huiles de table : elles sont connues sous les appellations suivantes : Fleurial plus : 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E) (Elio et Fridor) : ce sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, contiennent de la vitamine E Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, Soja et de Palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de (1 à 5 litres), après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse. Capacité de production : 570 000 tonnes /an Part du marché national : 70% Exportations vers le Maghreb et le moyen orient, en projet pour l'Europe.

CHPITRE N°2 : la logistique d'approvisionnement dans CEVITAL FOOD

- Margarinerie et graisses végétales :

CEVITAL produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A, D, E Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que Matina, Rania, le beurre gourmand et Fleurial, d'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne et MEDINA « SMEN » Capacité de production : 180.000 tonnes/an. Notre part du marché national est de 30% sachant que le groupe exporte une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.

-Sucre Blanc :

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose. Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boites d'1kg.

- Entrée en production 2ème semestre 2009.
- Capacité de production : 650 000 tonnes/an avec extension à 1 800 000 tonnes/an
- Part du marché national : 85%
- Exportations : 350 000 tonnes/an en 2009

-Sucre liquide :

CEVITAL produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses.

- Capacité de production : matière sèche : 219 000 tonnes/an
- Exportations : 25 000 tonnes/an en prospection.

-Silos Portuaires :

Le complexe CEVITAL FOOD dispose d'une capacité maximale de 182 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 T par heure en 2009

Depuis, un projet d'extension était en cours de réalisation.

La capacité de stockage en 2009 est de 120 000T en 24 silos verticaux et de 50 000 T en silo horizontal. Et la capacité de stockage sera à plus de 200 000 T en 25 silos verticaux et de plus de 200 000 T en 2 silos horizontaux.

-Boissons :

Eau minérale, Jus de fruits, Sodas

CHPITRE N°2 : la logistique d'approvisionnement dans CEVITAL FOOD

L'eau minérale Lalla Khedidja depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2300 mètres du Djurdjura qui culminent

En s'infiltrant très lentement à travers la roche, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (Calcium 53, Potassium 0.54, Magnésium 7, Sodium 5.5 Sulfate 7, Bicarbonate 162,...) tout en restant d'une légèreté incomparable.

L'eau minérale Lalla khedidja pure et naturelle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux du Djurdjura.

4- Les clients de CEVITAL FOOD

La satisfaction du client est la devise de l'entreprise. La raison de vivre de l'entreprise est de vendre. Les clients de l'entreprise sont divers et variés:

- Représentants
- Grossistes
- Industriels
- Institutionnels et administrations

Ils sont pour la grande majorité des industriels de l'agroalimentaire et des distributeurs, ces derniers se chargent de l'approvisionnement de tous les points de vente ou qu'ils soient.

CEVITAL FOOD donne une grande importance au contrôle de qualité de ses produits. Cela s'est traduit par l'engagement de la direction dans le Process de certification ISO 22000 version 2005. Toutes les unités de production disposent de laboratoires (micro biologie et contrôle de qualité) équipés d'outils d'analyse très performants

5- L'organisation générale des composantes et les missions des directions:

- **Structure de CEVITAL FOOD:** Organigramme (présentation page suivante)
- **Missions et services des composantes de la DG:**

L'organisation mise en place consiste en la mobilisation des Ressources humaines matérielles et financières pour atteindre les objectifs demandés par le groupe. La Direction générale est composée d'un secrétariat et de plusieurs directions qui sont :

➤ La direction Marketing:

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing CEVITAL pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation publi-promotionnelle sur les marques et métiers CEVITAL. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets

CHPITRE N°2 : la logistique d'approvisionnement dans CEVITAL FOOD

pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

➤ **La direction des Ventes & Commerciale:**

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du Fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies. En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

➤ **La direction Système d'informations:**

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise. Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité. Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

➤ **La direction des Finances et Comptabilité:**

Préparer et mettre à jour les budgets Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes Pratiquer le contrôle de gestion Faire le Reporting périodique

➤ **La direction Industrielle:**

Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site. Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail. Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...). Est responsable de la politique environnement et sécurité et elle participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

➤ **La direction des Ressources Humaines**

Définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe. Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de CEVITAL FOOD. Pilote les activités du social. Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures. Assure le recrutement. Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité. Gestion de la performance et des rémunérations. Formation du personnel. Assiste la direction générale

CHPITRE N°2 : la logistique d'approvisionnement dans CEVITAL FOOD

et les managers dans les actions disciplinaires. Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation

➤ **La direction Approvisionnements**

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement). Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

➤ **La direction Logistique**

Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale, ...), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts Logistique. Assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de CEVITAL), affrétés ou moyens de transport des clients. Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SAMHA, Direction Projets, NUMIDIS, ...). Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et Régionaux (Alger, Oran, Sétif, ...).

➤ **La direction des Silos:**

Elle décharge les matières première en vrac arrivées par navire ou camions vers les points de stockage. Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières; Elle Expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration. Elle entretient et maintient en état de services les installations des unités silos

➤ **La direction des Boissons**

Le Pôle Boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Béjaia :

- Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à Agouni-gueghrane (Wilaya de TIZI OUZOU) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LLK
- Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de Margarine et les Huiles et à terme des palettes, des étiquettes etc.
- Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El Kseur, Cojek est une SPA filiale de CEVITAL et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en Jus, Nectars et Conserves. Le groupe ambitionne d'être Leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement

CHPITRE N°2 : la logistique d'approvisionnement dans CEVITAL FOOD

➤ **La direction Corps Gras :**

Le pôle corps gras est constitué des unités de production suivantes : une raffinerie d'huile de 1800 T/J, un conditionnement d'huile de 2200T/J, une margarinerie de 600T/J qui sont toutes opérationnelles et une unité inter estérification – Hydrogénation –pate chocolatière – utilités actuellement en chantier à El kseur. Notre mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarines et beurre. Tous nos produits sont destinés à la consommation d'où notre préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

➤ **La direction Pôle Sucre :**

Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production : une raffinerie de sucre solide 2000T/J, une raffinerie de sucre solide 3000T/J, une unité de sucre liquide 600T/J, et une unité de conditionnement de sucre 2000 T/J qui sera mise en service en mars 2010. Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes. Nos produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export. »

➤ **La direction QHSE:**

Met en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux. Veille au respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité. Garantit la sécurité de notre personnel et la pérennité de nos installations. Contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et réponse aux exigences clients

➤ **La direction Energie et Utilités:**

C'est la production et la distribution pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque Processus : D'environ 450 m3/h d'eau (brute, osmose, adoucie et ultra pure) ; de la vapeur Ultra haute pression 3000T/H et basse pression 500T/H. De l'Electricité Haute Tension, Moyenne Tension et Basse Tension, avec une capacité de 50MW.

➤ **La direction Maintenance et travaux neufs:**

Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés. Planifie et assure la Maintenance pour l'ensemble des installations. Gère et déploie avec le Directeur Industriel et les Directeurs de Pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie/utilité (depuis la définition du processus jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier). Rédige les cahiers des charges en interne. Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

Section 02 : Méthodologie de l'enquête et traitement de données

2-1 Les différentes matières premières approvisionnées

L'approvisionnement constitue la fonction qui engage les dépenses de l'entreprise. Ces dépenses représentent en moyenne 60% du coût de production. Comme toute société industrielle, CEVITAL FOOD s'approvisionne de diverses matières premières nécessaires à son activité.

Ces différentes matières premières sont les suivantes :

➤ **Les concentrés :**

- Orange
- Ananas
- Mandarine
- Mangue
- Pêche

➤ **Les ingrédients :**

- Arome orange
- Arome mandarine
- Arome pêche
- Arome proticale ou exotique pour le concentré Mangue et Ananas

➤ **Le packaging**

Tous les emballages nécessaires (bouteilles, les cagettes, papier ...etc)

➤ **Les pièces de rechanges**

Les pièces de rechange pour toutes les machines

2-2 Les sources d'approvisionnement en matières premières

CEVITAL FOOD s'approvisionne en matières premières indispensables au processus de sa production. Ces matières premières sont importées d'Europe et d'Asie.

2-3 Identification des risques relatifs aux processus d'approvisionnement

La description du processus d'approvisionnement de CEVITAL FOOD nous a permis d'identifier les risques qui y sont liés, cette identification se fera au niveau des sous processus : achat, logistique et stockage. Cette identification nous servira pour l'analyse des informations recueillies par notre enquête et suggérer ensuite des améliorations possibles sur les procédures appliquées pour chaque sous processus :

2-3-1 Les techniques de recueil d'informations :

L'identification des risques est la phase la plus importante dans la gestion des risques car elle a pour but de chercher les risques à traiter. En effet, un risque non identifié ne pourra jamais être géré et/ou maîtrisé. Parmi les différents risques qui affectent le fonctionnement des entreprises industrielles, nous pouvons citer quelques-uns, à savoir le risque de retard de livraison, le risque de marché, le risque de non-conformité, le risque de rupture de stocks, le risque naturel et le risque logistique, etc.

Pour le recueil d'informations concernant le processus d'approvisionnement au sein de CEVITAL FOOD, nous avons réalisé deux questionnaires à savoir un guide d'entretien et un questionnaire de recherche ;

➤ Le guide d'entretien

Il a joué un rôle capital dans la réalisation du travail. Nous nous sommes entretenues avec les différents acteurs du service des approvisionnements de CEVITAL FOOD et le responsable planification et le responsable de production afin de connaître et de comprendre les activités qu'ils effectuent, cela nous a permis, d'une part, de prendre connaissance des tâches effectuées par chacun d'eux, et d'autre part, de connaître les moyens mis en œuvre pour la gestion des risques auxquels ils sont souvent confrontés. (annexe7)

➤ Le questionnaire d'identification des risques

Le questionnaire est un outil qui permet d'identifier les risques. Nous l'avons administré au responsable des approvisionnements de CEVITAL FOOD unité d'El kseur, afin de pouvoir identifier les risques. Cet outil est très utile car il permet d'avoir une idée sur les menaces que peut avoir cette entreprise industrielle au cours de son approvisionnement en matières premières. Il est composé de plusieurs questions relatives au processus d'approvisionnement. (Annexe 7)

2-3-2 Les tableaux d'identification des risques

Pour chaque sous processus d'approvisionnement nous avons élaboré un tableau représentant des risques, après l'identification des risques nous avons retenu ceux qui sont très influents sur la production pour les analyser et ensuite élaborer un plan d'actions afin de réduire leurs impacts ou les éliminer (section 03) :

Les différents tableaux par sous processus sont :

- **Achat**

Nous identifions dans ce processus :

CHPITRE N°2 : la logistique d'approvisionnement dans CEVITAL FOOD

- Les risques liés à l'expression des besoins

Les risques liés à l'expression des besoins sont présentés dans le tableau ci-dessous. Ces risques sont identifiés lorsque les besoins se font sentir.

Tableau 2: Identification des risques liés à l'expression des besoins

Tâche	Objectifs	Risques	Impacts	Commentaires
L'expression du besoin	S'assurer que les besoins sont exprimés et bien planifiés à temps	Les besoins exprimés ne sont souvent pas satisfaits à temps	Arrêt momentané de la production	-
La planification des besoins	S'assurer que les besoins sont bien planifiés	Non-respect du délai de planification du besoin	Décalage des prévisions mensuelles des besoins	Entrer tardive des commandes

- Les risques liés à la recherche des fournisseurs

Ce risque est identifié lors de la recherche des fournisseurs à l'extérieur

Tableau 3 : identification des risques liés à la recherche des fournisseurs

Tâches	Objectifs	Risques	Impacts	Commentaires
Consultation de fournisseurs étrangers	Effectuer les approvisionnements auprès des fournisseurs qui respectent les conditions contractuelles.	Dépendance d'un nombre limité de fournisseurs	Arrêt de la production en cas retard de livraison.	Peu de fournisseurs à contacter
	Maîtriser les coûts d'approvisionnement	Mauvaise maîtrise des coûts	Perte financière	Mauvaise maîtrise des coûts due à l'approvisionnement à l'extérieur
	Bénéficier des opportunités offertes par les fournisseurs étrangers	Ne pas bénéficier des opportunités qui pourront être mises-en œuvre par d'autres fournisseurs tels que les facilités de paiement	Mauvais choix du fournisseur lors de la sélection	Approvisionnement à l'extérieur

CHPITRE N°2 : la logistique d'approvisionnement dans CEVITAL FOOD

- Les risques liés à la sélection des fournisseurs

CEVITAL FOOD est confrontée à certains risques lors de la sélection de ses fournisseurs à l'étranger

Tableau 4 : identification des risques lors de la sélection des fournisseurs

Tâches	Impacts	Risques	Impacts	Commentaires
Approvisionnement en matières premières à l'étranger	Sélectionner des fournisseurs étrangers qui seront capables de répondre aux besoins de la société	Dépendance vis-à-vis de l'extérieur	Arrêt de la production en cas de retard de livraison par le fournisseur	Dépendance totale de l'extérieur
Choix du fournisseur à l'étranger	Choisir un fournisseur qui assurera la livraison adéquate des matières premières	Soumission aux contraintes du fournisseur sélectionné	Mauvais achat Perte financière	Nombre limité de fournisseurs pour certaines matières premières
		Le non-respect du délai de mise à disposition de la matière première par le fournisseur au transporteur	Retard de livraison	Retard dû à l'usine du fournisseur

- Les risques liés à la passation de la commande

La passation de la commande comporte des risques, ceux-ci se présentent dans le tableau suivant :

Tableau 5 : identification des risques liés à la passation de la commande

Tâches	Objectifs	Risques	Impacts	Commentaires
Réception des offres des	Réceptionner les offres	mauvais choix des offres	Perte financière Choix	Une ou deux offres pour

CHPITRE N°2 : la logistique d'approvisionnement dans CEVITAL FOOD

fournisseurs	favorables		contraignant des offres	certaines matières premières
Passation de la commande	S'assurer que les commandes sont passées dans un délai acceptable	Non satisfaction du besoin à temps	Diminution du nombre d'équipes de production pour pouvoir tenir en attendant l'entrée de la commande en cours	Manque de matières premières (épuisement du stock existant)
Réception des originaux des documents envoyés par les fournisseurs	Réceptionner les originaux des documents au moment opportun	Réception souvent tardive des documents originaux	Long délai de réexpédition des conteneurs de matières premières	Réception souvent tardive des documents originaux liée aux problèmes de règlement des fournisseurs

- Les risques liés au règlement des factures fournisseurs

Les risques liés au règlement des factures fournisseur sont identifiés au moment de règlement des fournisseurs. Ces risques se présentent dans le tableau suivant.

Tableau 6 : l'identification des risques liés au règlement des factures fournisseurs

Tâches	Objectifs	Risques	Impacts	Commentaires
Règlement des factures des fournisseurs	S'assurer que les fournisseurs sont réglés à temps	Non paiement des fournisseurs à temps	-Perte de fournisseurs ; -Perte de crédibilité	Problème de trésorerie
	Disposer de la liquidité suffisante pour pouvoir honorer à temps les engagements contractuels	Manque de moyens financiers	Impossibilité d'honorer à temps les engagements conclus avec les fournisseurs	Problème de trésorerie

CHPITRE N°2 : la logistique d'approvisionnement dans CEVITAL FOOD

		Facturation des agios par mois en cas de retard de paiement	Paiement de frais supplémentaires	Problème de trésorerie
--	--	---	-----------------------------------	------------------------

- **Logistique**

Ces risques sont identifiés lors de suivi jusqu'à la livraison des matières premières commandées. Le tableau ci-dessous présente des risques liés au suivi et à la livraison de la commande.

- **Les risques liés au suivi et à la livraison de la commande**

Tableau 7 : l'identification des risques liés au suivi et la livraison de la commande

Tâches	Objectifs	Risques	Impact	Commentaires
Suivi des commandes	-Suivre le mouvement des navires jusqu'au port de destination; -S'assurer que le système de suivi des commandes et efficace	non-respect du délai de prévision d'entrée de stocks de matières premières en magasin	le non-respect du délai de livraison	Impossibilité de maîtriser le mouvement des navires
Réexpédition des conteneurs vers leur lieu de déchargement (port sec de béjaia)	Réacheminement des conteneurs à temps	Paiement de frais de magasinage et de surestaries pour non-respect du délai de franchise	-Perte financière - Augmentation du Coût d'approvisionnement	Non-respect du délai de franchise d'une semaine accordé pour la remise documentaire
Réception de la commande de matières premières	Réceptionner les commandes conformes à la demande (quantité, qualité)	Non conformité de la commande (par exemple étiquettes défectueuses)	Ralentissement des processus de production et de commercialisation	Mauvaise qualité des matières premières reçues

CHPITRE N°2 : la logistique d'approvisionnement dans CEVITAL FOOD

Livraison des matières premières commandées	Réceptionner les matières premières commandées en temps opportun	Retard de livraison dû aux moyens de transports (voie maritime, voie ferroviaire, voie routière)	Rupture de stock de matières premières	Paramètre transports non maîtrisable
		Retard de livraison dû à l'engorgement du port de transition	Baisse du niveau de production	Paramètre transports non maîtrisable
		Long délai d'acheminement jusqu'au port de destination (port de Béjaïa)	Epuisement du stock de sécurité existant avant l'entrée de la prochaine commande	Paramètre transports non maîtrisable
		Retard de livraison dû aux aléas climatiques	Baisse du niveau de production	Phénomènes naturels non maîtrisables

- **Stockage**

Le tableau suivant est un tableau d'identification des risques liés à la gestion des stocks.

Tableau 8 : l'identification des risques liés à la gestion des stocks

Tâches	Objectifs	Risques	Impacts	Commentaires
Gestion de stocks de matières premières	Gérer les stocks de matières premières de manière adéquate	Rupture de stocks de matières premières	Arrêt momentané de la production ; Non satisfaction des commandes des clients; Altération de l'image de l'entreprise ; Perte financière.	Rupture de stocks liée au problème de trésorerie
	Constituer un stock de	Insuffisance de stocks	Diminution de la quantité de	Manque de matières

CHPITRE N°2 : la logistique d'approvisionnement dans CEVITAL FOOD

	sécurité suffisant	de sécurité en magasin	production habituelle voire arrêt de la production	premières pour constituer un stock de sécurité suffisant
--	-----------------------	---------------------------	---	--

CHPITRE N°2 : la logistique d'approvisionnement dans CEVITAL FOOD

Section 03 : Analyse et traitement des données de l'enquête

Après avoir identifié les risques probables pendant l'exécution du processus d'approvisionnement de CEVITAL FOOD, la gestion des risques constitue un moyen de réduction des risques après leurs analyses

Dans cette section nous allons définir une échelle d'évaluation de l'impact des risques sur l'activité de l'entreprise, après on va proposer un plans d'actions et des recommandations conformément aux risques qui ont été identifiés.

3-1 Evaluation de l'impact des risques

Il s'agit à ce niveau d'estimer, pour chaque risque, l'impact sur l'atteinte des objectifs en cas de survenance. Nous allons donc attribuer pour l'évaluation de l'impact des cotes allant de 1 à 5 avec des niveaux d'appréciation qualitative.

Le tableau ci-dessous est une échelle d'évaluation de l'impact.

Tableau 9 : Echelle d'évaluation de l'impact des risque sur les objectifs

Côte	Impact	Commentaires
5	Catastrophique	Conséquences très graves qui pourront avoir un impact négatif sur la poursuite des activités de production voire l'arrêt de la production.
4	Majeur	Conséquences graves qui pourront entraîner un ralentissement du processus de production
3	Modéré	Conséquences qui peuvent perturber l'atteinte des objectifs d'approvisionnement.
2	Mineur	Faible impact sur l'activité de production
1	Insignifiant	Très faible impact sur l'atteinte des objectifs

CHPITRE N°2 : la logistique d'approvisionnement dans CEVITAL FOOD

3-2 Plans d'actions et recommandations

Nous proposerons un plan d'actions puis des recommandations.

3-2-1 plan d'actions

Les actions que nous définirons vont contribuer à réduire les risques. Nous tiendrons compte uniquement des risques dont le niveau est très élevé.

Le tableau ci-dessous illustre ce plan d'actions.

Tableau 10 : proposition d'un plan d'actions

Risques	Actions	Moyens	Délai de mises-en œuvre
Insuffisance de stocks de sécurité en magasin	Constituer un stock de sécurité de 2 à 3 mois	Importer les matières premières en grande quantité.	3 mois
Rupture de stocks de matières première	Pour éviter les ruptures de stocks, il faut qu'une commande rentre chaque mois	Revoir le planning d'approvisionnement.	1 mois
Paiement de frais de magasinage et de surestaries pour non-respect du délai de franchise	Respecter Régulièrement le délai de franchise pour la remise documentaire	Règlement des traites le plus tôt possible pour pouvoir entrer en possession des documents.	2 mois
Non satisfaction du besoin à temps	Diversifier les sources d'approvisionnement pour chaque matière première	Rechercher au moins deux sources d'approvisionnement les plus proches pour chaque matière première.	2 mois
Non-paiement des fournisseurs à temps	Respecter les délais de règlement	Toutes les conditions bancaires doivent être remplies afin de pouvoir procéder au règlement des fournisseurs le plus tôt possible.	1 mois

3-2-2 Recommandations

Après l'analyse des risques liés à l'approvisionnement en matières premières de CEVITAL FOOD, la proposition de recommandations est nécessaire pour la réduction des risques identifiés.

Ainsi, nous avons formulé des recommandations à l'endroit de la direction générale et aussi pour les risques ayant une probabilité forte et un impact majeur ou catastrophique.

3-2-2-1 Recommandations pour la direction générale

Nos recommandons à cette direction de :

- nommer un manager des risques qui sera rattaché à la direction générale dont le rôle sera de gérer tous les risques de l'entreprise;
- mettre en place une nouvelle stratégie de gestion de stocks afin d'éviter les ruptures de stocks ;
- Décentraliser la prise de décision concernant les changements de programme d'approvisionnement pour éviter la lenteur d'information concernant la passation de commande ;
- Le service production doit déterminer avec précision les consommations mensuelles de matières premières et leurs évolutions
- Adapter le programme de production à chaque saison de l'année puisque le produit est saisonnier (jus de fruits)
- Choisir un incoterm (voir l'annexe 5) idéal pour éviter les coûts très élevés.

3-2-2-2 Recommandation relative à l'augmentation du coût d'approvisionnement

Dès l'arrivée des conteneurs de matières premières au port, leur déchargement doit se faire dans un délai acceptable, ce qui va permettre d'éviter le paiement de frais de magasinage et de surestaries qui sont une énorme perte financière pour l'entreprise.

3-2-2-3 Recommandation relative aux ruptures de stocks et à la baisse du niveau de production

CEVITAL FOOD doit constituer un stock de sécurité suffisant de matières premières en magasin pour éviter les ruptures de stocks et assurer la bonne continuité de la production.

3-2-2-4 Recommandation relative à la sélection des fournisseurs

La recherche de plusieurs fournisseurs pour toutes les matières premières s'impose à CEVITAL FOOD.

Cela lui permettra, lors de la passation de ses commandes, de faire un meilleur choix sans subir les contraintes d'aucun fournisseur.

3-2-2-5 Recommandation relative au règlement des fournisseurs

CHPITRE N°2 : la logistique d'approvisionnement dans CEVITAL FOOD

CEVITAL FOOD doit disposer d'assez de fonds en banque pour pouvoir honorer ses engagements vis-à-vis des fournisseurs conformément aux délais contractuels, ce qui lui permettra d'être crédible envers ces fournisseurs et de bénéficier des opportunités offertes par certains d'entre eux telles que les conditions de règlement plus favorables, sachant que CEVITAL possède un grand pouvoir de négociation avec les fournisseurs vu son volume d'activité et la diversification de ses activités.

Conclusion

Dans cette deuxième partie, nous avons présenté d'abord CEVITAL FOOD. Ensuite nous avons procédé à l'identification et à l'analyse de risques. Après cette analyse, nous avons enfin proposé un plan d'actions et des recommandations.

Conclusion générale

La gestion des risques est très primordiale dans toute structure, quelle que soit sa taille. Au regard de toutes les difficultés dont les entreprises font face, pour assurer leur survie, elles sont contraintes de procéder à l'analyse des risques.

Notre étude portait sur la logistique l'analyse des risques liés à l'approvisionnement en matières premières de CEVITAL. L'objectif principal que nous nous étions fixés était de rechercher les causes et les conséquences des risques liés à l'approvisionnement en matières premières de cette entreprise. Ainsi, à travers la revue de littérature, nous avons décrit, d'une part, la logistique dans l'entreprise et ses différents types, et d'autre part, les différentes étapes du processus d'approvisionnement en matières premières de façon générale.

Dans la deuxième partie qui est la pratique, nous avons pu identifier les risques à éviter pour atteindre les objectifs souhaiter. Au terme de notre étude, nous pensons que tous les objectifs ont été atteints notamment les objectifs spécifiques:

- ✓ décrire et analyser le processus d'achat de matières premières, cela nous a permis de détecter les risques ;
- ✓ identifier les risques liés à l'approvisionnement en matières premières, ce qui a contribué à leur analyse ;
- ✓ analyser l'impact de ces risques sur la production de CEVITAL.

Au vu de tout ce qui précède, nous avons proposé un plan d'actions et formulé des recommandations et nous pensons que leur mise en œuvre contribuera à la minimisation des risques liés au processus d'approvisionnement de CEVITAL. Pour la bonne continuité de leurs activités, ses dirigeants doivent définir des méthodes et moyens nécessaires à la gestion des risques auxquels ils font face.

Nous formulons le vœu que la gestion des risques connaisse un écho favorable auprès des responsables de CEVITAL qui acceptent l'intégrer dans leurs stratégies et l'accompagner avec des moyens adéquats

Bibliographie

Bibliographie :

1. ALAZARD, Claude, SEPARI, Sabine(2005), Contrôle de gestion, DUNOD, Paris, 6è Edition, Paris, Dunod, 719 pages.
2. AUGER Pascale, Manager des situations complexes, Edition Dunod, paris, 211 pages.
3. BARRY, Mamadou (2009), Audit Contrôle Interne: Audit financier et comptable des entreprises, 2è édition, Dakar, 371 pages.
4. BECOUR, Jean Charles et Bouquin, Henry(1996), Audit opérationnel, efficacité, efficience ou sécurité, 2è édition, economica paris 418 pages.
5. BOISNARD Jean Pierre, PETIT Michel, BARTHE René (2010), Risques Industriels Technologiques, 435 pages.
6. BRUEL, Olivier (2008), 3è édition, Politique d'achat et gestion des approvisionnements, Dunod, paris, 280 pages.
7. BRUEL, Olivier(1998), Politique d'achat et gestion des approvisionnements, 2è édition, Dunod, paris, 298 pages.
8. BLANCHARD, Gilles, Vincent, André (1999), La fonction achat en informatique et télécom: matériel et maintenance, Editions Hermès, paris, 231 pages.
9. COSO II(2012), Le management des risques de l'entreprise, édition d'organisation, paris, 345 pages.
10. CAVERIVIERE, Patrick (2007), Le guide de l'acheteur: la boite à outils des bonnes pratiques d'achat, Edition démos, Paris, 159 pages.
11. COOPERS & Lybrand/IFACI (2000), La nouvelle pratique du contrôle interne, Paris, édition d'organisation, 378 pages.
12. DE MARESCHAL, Gilles(2003), La cartographie des risques, édition afnor, paris 45 pages.
13. DESROCHESA Iain, LEROY Alain,VALLEE Frédérique (2003), La gestion des risques,principe et pratique, Lavoisier, paris, 286 pages.
14. DURAND, Jean Paul(1997), Le langage des achats, Editions Méthodes et Stratégies, 127pages.
15. EBONDO WA MANDZILA Eustache(2012), La gouvernance d'entreprise, une approche par l'audit et le contrôle interne, paris, 349 pages. CESAG

Bibliographie

16. IFACI (2006), la pratique du contrôle interne, Coopers-Lybrand, Edition d'organisation, paris Dunod, 347 pages
17. RAMA RAO, logistics and supply chain management. Cours inédit, UNR-Butare, 2000-2001.
18. VERNIMEN, Pierre, Pascal QUIRY, YANN, Le Fur (2009), Finance d'entreprise, 7è édition, édition d'organisation, Dalloz, paris, 1184 pages.



Cevital Bejaia - Novvabou Qua Parc de Birjaja
BEJAIA - 06000 - ALGERIE

Tel: +213 (0)34 20 20 00
Fax: +213 (0)34 21 27 73

BON DE COMMANDE

N° Commande : CF BEJ10001058
Date Commande : 29/11/2015
Date Livraison : 30/11/2015
Mode de paiement : Remise documentaire
Incoterm : CFR BEJAIA
Devise : EUR

Nom de l'apporteur/Adr: Nassim
Tél./ Fax : /

Cod. fournisseur : 100010
Nom fournisseur :
Adresse :
FRANCE
N° Tel :
N° Fax :

		Page : 1																																
No	Article	Désignation	Réf. Fab.	Qté	P.U. Brut	Montant Brut	Rem. %	Rem. Mtt	P.U. Net	Montant Net																								
1																																		
2																																		
<p>Documents à fournir par DHL à l'adresse indiquée en entête</p> <table border="1"> <tr> <td>X</td> <td>Facture Originale (06 exemplaires)</td> <td>X</td> <td>Certificat de poids et de qualité</td> </tr> <tr> <td>X</td> <td>Connaissement original FA</td> <td>X</td> <td>Certificat d'analyse physico-chimique et bactériologique</td> </tr> <tr> <td>X</td> <td>Certificat d'origine</td> <td>X</td> <td>Certificat de conformité</td> </tr> <tr> <td>X</td> <td>Liste de colisage</td> <td></td> <td>EUR1</td> </tr> <tr> <td></td> <td>EXT</td> <td></td> <td>Certificat d'âge</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Certificat phytosanitaire</td> <td>X</td> <td>Certificat de contrôle de qualité</td> </tr> </table>											X	Facture Originale (06 exemplaires)	X	Certificat de poids et de qualité	X	Connaissement original FA	X	Certificat d'analyse physico-chimique et bactériologique	X	Certificat d'origine	X	Certificat de conformité	X	Liste de colisage		EUR1		EXT		Certificat d'âge		Certificat phytosanitaire	X	Certificat de contrôle de qualité
X	Facture Originale (06 exemplaires)	X	Certificat de poids et de qualité																															
X	Connaissement original FA	X	Certificat d'analyse physico-chimique et bactériologique																															
X	Certificat d'origine	X	Certificat de conformité																															
X	Liste de colisage		EUR1																															
	EXT		Certificat d'âge																															
	Certificat phytosanitaire	X	Certificat de contrôle de qualité																															
<p>Accusé de réception fournisseur</p> <table border="1"> <tr> <td>Montant Total</td> <td>EUR</td> </tr> <tr> <td>Acompte</td> <td>EUR</td> </tr> <tr> <td>Reste à payer</td> <td>EUR</td> </tr> </table>										Montant Total	EUR	Acompte	EUR	Reste à payer	EUR																			
Montant Total	EUR																																	
Acompte	EUR																																	
Reste à payer	EUR																																	

L'accusé de réception de la présente commande doit être retourné daté et signé. Cette commande est à exécuter selon les conditions générales d'achat Cevital que le fournisseur déclare avoir lues et approuvées.
Cet accusé de réception est valide uniquement sur le colis et sur la facture.

Le Directeur Général du Complexe

Annexe 2



BON DE RECEPTION

Adresse de réception :
 CEVITAL SPA
 MAGASIN IP COJEK
 Elkseur

Tél: Fax:

N° de pièce	Référence de pièce	Date de pièce	Référence fournisseur
BR IPC000849	CF BEJ15001058	10/02/2016	FA 2151242 TS 2073 +TS 2074/15

No	Produit	Désignation	Réf. Fabricant	Emplacement	Qté livrée
1	B7405Y0900	Commande : CF BEJ15001058			20 735 000,0 l
2	TRANS				1,0 l

Magasinier

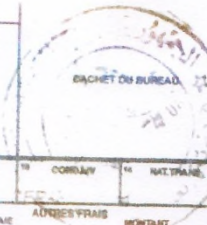
Responsable Conformité

Chef Magasinier

rgescom_BLAchat.drp CEVITAL PRODUCTION fatma... 10/02/2016 à 14:40

1

Annexe 4

N° 1001 IMPORTATEUR / EXPORTATEUR REEL				ENREGISTREMENT N° DATE - HEURE CODE - BUREAU							
5.1 code fiscal FOURNISSEUR / DESTINATAIRE REEL				11 TYPE D'OPERATION 12 IMPORANCEMENT		13 COMBINAISON		14 NAT. TRANS.		DOUANES ALGERIENNES	
20 HAYS ACHAT VERTE 21 HAYS DEST. DEF. 22 RELAT. VENTE / ACHAT 23 COEF. AJUST.				15 PRIX TOTAL FACTURE NET (R.T.P.N.) MONNAIE MONMANT		16 MONNAIE ADRESSE PRAIS MONMANT		17 MONNAIE ASSURANCES MONMANT			
DECLARANT N° AGREEMENT LIS-REP				18 SOLDE AUTRES ELEMENTS ET (R.T.P.N.)		19 TAUX DE CHANGE		20 DOMICILIATION BANCAIRE			
24 ARTICLE DESIGNATION DES MARCHANDISES (NOMBRE, NATURE, MARQUES, N° CONTAINER ET N° DES COLIS)				25 REGIME FISCAL 26 ORIGINE 27 CODE STATISTIQUE		28 POUNDS TOTAL BRUT		29 LOCALISATION MOUS 30 PAYS PROVENIR DEST.			
24 ARTICLE DESIGNATION DES MARCHANDISES (NOMBRE, NATURE, MARQUES, N° CONTAINER ET N° DES COLIS)				25 REGIME FISCAL 26 ORIGINE 27 CODE STATISTIQUE		28 POUNDS NET		29 QUANT. COMPLETE			
31 PAGES JOINTES : CODE N° DECL. REGIME DOUANIER PRECEDENT DATE CODE				32 LIBRE D'UTILISATION OU D'ENTREPOTAGE DES MARCHANDISES ADMISES SOUS LE COUVERT D'UN REGIME SUSPENSIF		33 DELAI 34 TAUX BURP		35 MONNAIE PLUS-VALUE MONMANT			
36 MARQUE 37 GENRE 38 INDICATIONS VEHICULES PARTICULIERES 39 ABRETTE				40 MONTANT CAUTION		41 MONTANT REMBSE					
42 CODE TAXE 43 QUOTITE 44 ABRETTE 45 MONTANT				46 CODE TAXE 47 QUOTITE 48 ABRETTE 49 MONTANT							
50 MODE DE PAIEMENT COMPANT COMBINA ENGLA. PAYER N° CREDIT				51 TRANSIT / SCHELLMENTS APPOSES NOMBRE MARQUES DATE (LIBRE) 52 BUR. FRONT 53 BUR. DEST.		54 AUTORISE PAR N° DU		55 OBSERVATIONS			
56 QUITTANCE CONSIGNATION N° DU QUITTANCE CONSIGNATION (PROFITABLE)				57 QUITTANCE PENALITES N° DU		58 ENGAGEMENTS SOUSCRITS A. Je soussigné, solidaire sous les peines de droit, maître sous le présent régime douanier les marchandises décrites dans cette déclaration.		59 Le Déclarant Fm A			
60 TOTAL				61 DATE 62 SIGNATURE DU DECLARANT		63		64			
65 PENALITES											

Annexe 5

Incoterm	Sigle	Emballage	Chargement en usine ou entrepôt de départ	Acheminement vers une plateforme de départ	Changement du moyen de transport principal au départ	Transport principal	Assurance transport principal	Déchargement du moyen de transport principal à l'arrivée	Acheminement vers le point convenu d'arrivée	Déchargement au point convenu d'arrivée	Formalités douanières à l'importation, droits et taxes	Motifs M Traire T Exclure P	Attention attirée pour calculer la valeur en douane à l'importation
FRAIS INCLURE DANS LA VALEUR EN DOUANE													
En sortie d'usine	EXW	V	-	-	-	-	-	-	-	-	-	P	
Franco le long de la rive	FAS	V	V	V	-	-	-	-	-	-	-	M	
Franco transporteur	FCA	V	V	V	V	-	-	-	-	-	-	P	
Franco à bord	FOB (FAS)	V	V	V	V	-	-	-	-	-	-	M	
Coût et fret	CFR	V	V	V	V	V	-	-	-	-	-	M	Assurance
Port payé jusqu'à	CPT	V	V	V	V	V	-	-	-	-	-	P	Assurance
Coût, assurance, fret	CAF (CAF)	V	V	V	V	V	V	-	-	-	-	M	
Port payé	CP	V	V	V	V	V	V	-	-	-	-	P	
Rendu frontière (supprimé en 2011)	DAF	V	V	V	V	V	-	-	-	-	-	T	Assurance
Rendu ex-ship (supprimé en 2011)	DES	V	V	V	V	V	-	-	-	-	-	M	Assurance
Rendu à quai (supprimé en 2011)	DEQ	V	V	V	V	V	-	V	-	-	-	M	Assurance Déchargement
Rendu au terminal *	DAI *	V	V	V	V	V	-	V	-	-	-	P	Assurance Déchargement
Rendu au lieu de destination *	DAP *	V	V	V	V	V	-	V si livraison dans l'UE	V si livraison dans l'UE	-	-	P	Assurance Déchargement Acheminement intracommunautaire
Rendu droits non acquittés (supprimé en 2011)	DDU	V	V	V	V	V	-	V	V	-	-	P	Assurance
Rendu droits acquittés	DDP	V	V	V	V	V	-	V	V	-	V	P	Assurance Déchargement Acheminement intracommunautaire

V signifie à la charge du vendeur, donc déjà inclus dans le prix effectivement payé ou à payer, facturé pour les marchandises, base de la valeur transactionnelle (art 29 CDC) Assurance : qui prend en charge l'assurance ? Si le vendeur facture l'assurance séparément du prix facturé pour les marchandises, il faudra ajouter l'assurance dans la valeur en douane (art 32 CDC) Déchargement : si le déchargement au lieu de livraison est inclus dans le prix facturé pour les marchandises, son coût ne pourra pas être déduit de ce prix pour établir la valeur en douane (art 33 CDC) (*) DAP et DAI sont les deux nouvelles règles « Incoterms 2010 »

Annexe 6

Guide d'entretien

Questionnaire N°1

Objectif : s'assurer que les besoins sont bien exprimés et planifiés à temps

Questions	Oui	Non	Commentaire
-Les besoins de service planification sont-ils clairement communiqués ?	X		
-les besoins sont-ils bien planifiés ?	X		
-les besoins sont-ils exprimés en tenant compte des prévisions de la vente ?	X		
-la négociation des prix est-elle faite en tenant compte des budgets prévisionnels ?	X		

Questionnaire N°2

Objectif : s'assurer que les commandes sont lancées à temps et suivies de manière efficace

Questions	OUI	NON	Commentaires
-les commandes sont-elles lancées à temps ?	X		
-le délai d'acheminement des matières premières au port est-il long ? si oui combien de temps les navires mettent-ils pour y arriver ?	X	X	Tout dépend du port de charge chargement : Asie : 45 jours à 60 jours Europe : 03 jours à 10jours
-les matières premières sont-elles toujours acheminées à temps à CEVITAL dans un délai	X		

acceptable ?			
--------------	--	--	--

Questionnaire N°3

Objectif : s'assurer de la gestion adéquate de matières premières

Questions	OUI	NON	Commentaires
-Existe-t-il une stratégie de gestion des approvisionnements ? si oui quelle stratégie avez-vous adoptée ?	X		Acheter à temps au respect du stock de sécurité
-avez-vous un stock de sécurité suffisant ?	X		
-existe-il une politique générale de votre entreprise d'approvisionnement ?		X	Une procédure d'approvisionnement
CEVITAL est-elle confrontée aux ruptures de stocks de matières premières ?		X	

Questionnaire N°4

Objectif : s'assurer que les commandes (en quantité et qualité) sont livrées au moment opportun

Question	Oui	Non	Commentaires
-Les fournisseurs respectent-ils les délais de livraison ?	X		Sauf cas de force majeur
Réceptionnez-vous les matières premières commandées en temps opportun ?	X		
-recevez-vous toujours des matières premières conformes à la commande (quantité, qualité) ?	X		

Avez-vous des frais de magasinage et de surestaries à payer ?		X	CEVITAL négocie avec les compagnies maritimes des délais longs
---	--	---	--

Questionnaire N°5

Objectifs : s'assurer que les commandes sont passées après une recherche et une sélection adéquate des fournisseurs de matières premières.

Questions	Oui	Non	Commentaires
-consultez-vous plusieurs fournisseurs pour l'achat d'une matière première ?		X	Seulement les fournisseurs homologues matières premières, homologues
-la liste des fournisseurs sélectionnés faite-elle toujours l'objet de validation par un supérieur hiérarchique ?	X		Selon la procédure interne d'achat
-Existe-t-il un fichier fournisseur de matières premières ?	X		Il est enrichi via les rencontres, foir...etc
-Les fournisseurs sélectionnés respectent-ils les normes techniques ?	X		Si non un système d'évaluation annuel se fait
-les fournisseurs sélectionnés livrent-ils les quantités commandées	X		
-recevez-vous à temps les originaux des documents envoyés par les fournisseurs ?	X		Par fois ya une lenteur du système bancaire
les fournisseurs sélectionnés fournissent-ils un service client satisfaisant ?	X		

Questionnaire N°6

Objectif : s'assurer que les fournisseurs de matières premières sont réglés à temps

Question	Oui	Non	Commentaires
-avez-vous des factures échouées et impayées ?		X	
Y a-t-il des fournisseurs qui exigent un paiement intégrale avant livraison ?		X	La réglementation algérienne ne le permet pas

Annexe 7

Université Abderahmane mira Bejaia

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

Département des sciences de gestion

QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion option Management des organisations ,dont le thème porte sur « le rôle de la logistique dans l'approvisionnement de l'entreprise », sous la direction de monsieur CHABI, nous vous serions très reconnaissant de bien vouloir répondre, et en toute objectivité, au présent questionnaire.

Aux questions ouvertes, répondez explicitement et, aux questions fermées, mettez une croix dans la (ou les) case(s) correspondante(s).

Par ailleurs, nous nous engageons à ce que les informations recueillies, ici, ne soient utilisées, et strictement, que dans ce cadre scientifique et dans un total anonymat.

Merci d'avoir contribué à la réalisation de notre mémoire.

DJAOUZI KHELAF

AGLI ABDELKADER

Questionnaire de recherche

01. Quel est le type de votre entreprise ?

- De production
 Commerciale

02. Quelle est la configuration structurelle de votre entreprise ?

- Hiérarchique
 Fonctionnel
 Par projet

02. L'entreprise appartient-elle à un groupe industriel ou commercial?

- Oui
 Non

Si oui, lequel? (joindre un organigramme) Quelle groupe :**Groupe CEVITAL SPA**

04. De quel service occupez-vous :

- Achat
 Approvisionnements
 Les deux

05. Les décisions d'achat appartiennent à la :

- Fonction commerciale
 Fonction approvisionnement
 Fonction production
 Fonction administrative
 Fonction financière

06. La dernière étape dans le processus d'achat est :

- La passation de la commande
 Le suivi et la réception de la commande
 La recherche, la consultation et le choix des fournisseurs
 La réception, la saisie et le règlement de la facture

07. L'identification des besoins consiste à :

- Connaitre quantitativement et qualitativement les moyens financiers
- Connaitre quantitativement et qualitativement le personnel nécessaire
- Connaitre quantitativement et qualitativement les biens et les services

Autre :

08. quel est le document par lequel un service peut exprimer ses besoins de bien ou services :

- Bon de commande
- Bon de livraison
- Demande d'achat
- Facture

Autre : **demande de cotation**

09. La négociation des fournisseurs présélectionnés porte sur :

- Un meilleur prix
- Une meilleure qualité
- Un délai de livraison le plus court possible
- Un délai de livraison le plus long possible

Autre : **En temps normale Meilleur référence qualité, prix et délais**

10. la négociation a pour objectif d'assurer :

- Un meilleur prix
- Une meilleure qualité
- Un délai de livraison le plus court possible
- Un délai de paiement le plus long possible

11. les principaux critères de choix du fournisseur sont :

- La qualité
- Le prix d'achat

- Le délai de livraison
- Le mode de paiement
- La situation financière du fournisseur

12. Pour passer une commande, L'entreprise doit établir :

- Une demande d'achat
- Un bon de commande

Autre

13. Quel est le document signé par le responsable des achats lors de la réception des marchandises :

- Le bon de réception
- Le bon de livraison
- Le bon de commande
- La facture

Autre : **Aucun de ces documents cités n'est signé par le responsable achat lors de la réception des marchandises.**

14. Quel est le document sur lequel on enregistre les biens réceptionnés :

- La facture
- La fiche de stock
- Le bon de réception
- Le bon de livraison

15. Une fois la commande est passée, le responsable des achats est amené à surveiller :

- La qualité des produits réceptionnés
- Le délai de livraison
- La quantité des produits réceptionnés

16. Avant de passer une commande, l'entreprise doit :

- Vérifier l'existant en stock

Vérifier le niveau de stock minimum

Vérifier le niveau de stock maximum

17. Quelle est la réduction exceptionnelle accordée suite à l'exécution imparfaite de la commande :

La ristourne

Le rabais

La remise

18. La réduction sur le prix est :

La remise

Le rabais

La ristourne

L'escompte

19. La réduction périodique calculée sur l'ensemble des achats faits par un client pour tenir de sa fidélité est :

La remise

Le rabais

La ristourne

L'escompte

20. Quelle est le critère le plus favorisé ?

Qualité

Prix

Délai de réception

21. Quelles sont les instruments de paiement choisis par les deux parties (fournisseur client) ?

Les espèces

Le chèque

Le prélèvement

Les effets de commerce

Autre : **Lettre de crédit documentaire, remise documentaire**

21. Le travail administratif est-il en parallèle avec les flux réel de la marchandise

- Oui
 Non

22. Quels sont les facteurs d'évolution de l'organisation de la production ?

- Les attentes sociales (évolution du mode de vie)
 La construction de l'image de l'entreprise
 L'évolution de la demande (recherche de produits personnalisés)
 La création artistique des salariés

23. La logistique gère les flux matériels et informationnels d'une entreprise

- Vrai
 Faux

24. Qu'est-ce que la logistique amont ?

- Elle porte sur la livraison des commandes aux clients
 Elle porte sur l'approvisionnement des produits
 Elle porte sur les économies d'énergie

25. Qu'est-ce que la logistique aval

- Elle porte sur la livraison des commandes aux clients
 Elle porte sur l'approvisionnement des produits
 Elle porte sur les économies d'énergie

Autre :

26. Quels sont les enjeux de la logistique ?

- Rationalisation des procédures
 Supprimer le mode de production en flux tendus
 Diminution des coûts

Transformer la logistique amont en logistique aval

Connaître en temps réel les niveaux des stocks

Autre : **permet une maîtrise globale du fournisseur du fournisseur au client du client**

27. Parmi les affirmations suivantes quels sont les aspects essentiels de la politique d'approvisionnement ?

Gestion des rémunérations des salariés

Gestion des stocks

Gestion des achats

Gestion du pouvoir de décision

28. Concernant les phases d'un processus d'achat, quelles sont les tâches initiales sur lesquelles on doit se concentrer ?

La reconnaissance du besoin

La recherche des fournisseurs

La capacité de stockage des produits

Le suivi des stocks

Suivi des commandes

29. En négociation avec le fournisseur, il est préférable de se fixer trois niveaux d'objectifs (bas, réaliste et élevé)

Vrai

Faux

Si vrai, quel niveau d'objectif avez-vous atteint ?

Le respect des engagements du fournisseur suivant les clauses du contrat

30. Un « nouveau client » plus petit sur son marché que le leader peut-il faire valoir ses arguments pour négocier avec ses fournisseurs ?

Oui

Non

31. Que devez-vous répondre à la proposition de votre fournisseur ?

- « Oui » le plus vite possible avant qu'il change d'avis
- « J'y ré fléchis » pour décider au prochain RDV
- « Non » car il faut systématiquement refuser la première proposition

Tout dépend de la position en tant que client vis-à-vis du fournisseur (Position de faiblesse ou de force)

32. Que devez-vous faire en cas de désaccord partiel à la fin de la négociation ?

- Mettre le fournisseur dehors et arrêter de travailler avec lui
- Laisser tomber vos objectifs
- Conclure le RDV en affirmant votre désir de renégocier les points de désaccord actuels

Les trois cas de figure sont possibles, cela dépend du contexte du besoin et de la position des deux partie (client, fournisseur)

Table de matières

Dédicace	I
Remerciements	II
Liste des abréviations	III
Liste des tableaux	IV
Liste des annexes	V
Le sommaire	VI
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE SUR LA LOGISTIQUE	
Chapitre N°1: La logistique dans l'entreprise	
Introduction	5
Section 1 : Définitions et notions de bases	5
1-1 Histoire et évolution de la logistique	5
1-2 Définition	7
1-3 L'importance de la logistique	8
1-4 Les finalités de logistique	8
a. Court terme	8
b. Moyen terme	9
c. Long terme	9
1-5 Les flux de la logistique	9
1-6 La classification des décisions logistiques	10
1-7 Le supply chaine management (SCM)	11
a. Définition.....	11
b. Conditions de réussite d'un SCM	12
C. Management de la Supplychain	12
Section 2 : Les différents types de la logistique	14

Table de matières

2-1 Les différents types de la logistique	14
2-1-1 La logistique amont	14
a. Définition	14
b. Les deux composantes de la logistique amont	14
b.1 Opérations en relation avec les fournisseurs	14
b.2 Opérations internes	15
b.2.1 Flux d'information	15
b.2.2 Structure adaptée	15
2-1-2 La logistique aval	16
a. Définition	16
b. Composantes de la logistique aval	16
2-1-3 La logistique de retour (reverse logistic)	16
a. Définition	16
b. Les diverses " reverse logistic "	16
Section 3 : la logistique d'approvisionnement	18
3-1 La fonction d'approvisionnement	18
3-1-1 DEFINITION ET OBJECTIFS	18
Objectif	18
Définition	18
3-1-2 : La politique d'approvisionnement	18
a. le choix entre la fabrication et la sous-traitance	19
b. Concernant la centralisation ou la décentralisation des approvisionnements	19
c. Concernant le choix entre un fournisseur unique ou des fournisseurs multiples	19
3-1-3 L'intégration de la fonction approvisionnement dans l'entreprise	19
3-1-4 Les objectifs de la fonction d'approvisionnement	20
3-1-5 La compatibilité des différents objectifs	20

Table de matières

3-2 La gestion des achats	20
3-2-1 La politique générale des achats	20
- Concernant la qualité	21
- Concernant le prix	21
-Concernant les délais	21
3-2-2 Le processus d'achat	21
3-2-3 L'organisation de la fonction achat	22
3-2-4 La mutualisation des achats	23
3-2-5 L'importance de l'acheteur	23
3-2-6 L'évolution d'approche de gestion des achats	24
a. L'approche traditionnelle de la gestion des achats	24
b. La gestion-Fournisseurs : une approche moderne	25
c. LA gestion des achats et les nouvelles technologies	26
3-3 La gestion des stocks	27
3-3-1 Définitions de stock	27
3-3-2 Les différents types de stock	27
• Le stock moyen	27
• Le stock minimum	27
• Stock de sécurité	27
• Stock d'alerte	28
3-3-3 Les problèmes relatifs à la gestion des stocks	28
3-3-4 Les couts liés à la gestion des stocks	28
• Les coûts de commande	29
• Les coûts de stockage ou d'entreposage	29
• Les coûts de pénurie	29
3-3-5 Objectifs et Finalités des stocks	30
3-3-6 Les modèles d'analyse des stocks	31

Table de matières

3-3-7 Vert une élimination des stocks	31
a. Le juste-à-temps et le Kanban	31
b. Les autres méthodes	32
• La méthode PBC (planification des besoins en capacité)	32
• la production synchronisée (OPT)	32
3-3-8 La gestion administrative des stocks	32
a. Les moyens matériels et humains	32
b. L'organisation administrative de l'entrepôt	33
c. La gestion informatique des stocks.....	34
3-4 La notion d'analyse des risques liée au processus d'approvisionnement	34
3-4-1 La notion d'analyse des risques	35
3-4-2 La définition des différents risques	35
a. La définition du risque	35
b. Le risque opérationnel	36
c. la définition du risque d'approvisionnement	36
Conclusion	36
 DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE D'APPROVISIONNEMENT EN MATIERES PREMIERES CAS DE CEVITAL FOOD UNITE D'ELKSEUR	
Chapitre n°2 : La logistique d'approvisionnement dans CEVITAL	
Introduction :	37
Section 01 : Présentation du groupe d'accueil	37
1. Présentation du groupe CEVITAL.....	37
2. L'implantation géographique	37
3. Les activités de CEVITAL Food	38
- Huiles végétales.....	38
- Margarinerie et graisses végétales	39

Table de matières

-	Sucre blanc.....	39
-	Sucre liquide	39
-	Silos portuaires	39
-	Boissons	39
4.	Les clients de CEVITAL FOOD	40
5.	L'organisation générales des composantes et les missions des directions	40
➤	Structure de CEVITAL FOOD	40
➤	Missions et services des composantes de la DG	40
➤	La direction de marketing	40
➤	La direction des ventes et commerciale	41
➤	La direction système d'information	41
➤	La direction des finances et comptabilité	41
➤	La direction industrielle	41
➤	La direction des ressources humaines.....	41
➤	La direction approvisionnements.....	42
➤	La direction logistique	42
➤	La direction des silos	42
➤	La direction des boissons	42
➤	La direction des corps gras	43
➤	La direction pôle sucre	43
➤	La direction QHSE.....	43
➤	La direction énergie et utilités.....	43
➤	La direction maintenance et travaux neufs	43
Section 02 :	Méthodologie de l'enquête et traitement de donnée.....	45
2-1	Les différentes matières premières approvoisées	45
2-2	Les sources d'approvisionnement de matières premières	45
2-3	Identification des risques relatifs aux processus d'approvisionnement	45
2-3-1	Les techniques de recueil d'informations	46
➤	Le guide d'entretien	46
➤	Le questionnaire d'identification des risques.....	46
2-3-2	Les tableaux d'identification des risques	46
➤	Achat	46

Table de matières

- Les risques liés à l'expression des besoins	47
- Les risques liés à la recherche des fournisseurs	47
- Les risques liés à la sélection des fournisseurs	48
- Les risques liés à la passation de la commande	48
- Les risques liés au règlement des factures fournisseurs	49
➤ Logistique	50
- Les risques liés au suivi et à la livraison de la commande	50
➤ Stockage	51
Section 03 : Analyse et traitement des données de l'enquête	53
3-1 Evaluation de l'impact des risques	53
3-2 Plans d'action et recommandation	54
3-2-1 Plan d'actions	54
3-2-2 Recommandation	55
3-2-2-1 Recommandation à l'endroit de la direction générale	55
3-2-2-2 Recommandation relative à l'augmentation du coût d'approvisionnement	55
3-2-2-3 Recommandation relative aux ruptures de stocks et à la baisse du niveau de production	55
3-2-2-4 Recommandation relative à la sélection des fournisseurs	55
3-2-2-5 Recommandation relative au règlement des fournisseurs.....	55
Conclusion	56
Conclusion générale	57
Bibliographie	58
Annexes	60

Résumé

Avant de produire un bien, l'entreprise a besoin de s'ouvrir sur ses marchés qui peuvent être un marché public ou privé et aussi à ses fournisseurs pour pouvoir s'approvisionner. La plupart des entreprises font recours à des agents extérieurs pour s'approvisionner en matières premières, en marchandises ou autres éléments indispensables pour l'exercice de leurs activités. La fonction approvisionnement qui consiste à procurer à l'entreprise dans les meilleures conditions de qualité, de coût, de délai et de sécurité les matières premières, les fournitures, les outillages, les équipements et les services dont elle a besoin pour son activité, est confrontée à plusieurs risques qui constituent un problème majeur. Les dirigeants qui sont de plus en plus soucieux dans leur gestion, pour cela, il faut connaître la fonction approvisionnement afin de pouvoir identifier les risques auxquels cette fonction est exposée, la gestion des risques dans toute entreprise est primordiale en ce sens qu'elle assure sa survie, elle constitue un ensemble de concepts, de démarches et d'outils destinés à identifier et à analyser les risques afin de les minimiser.