



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

Université Abderrahmane Mira Bejaia
Faculté des Sciences Economiques, de gestions et commerciales
Département des Sciences Commerciales

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en
Sciences commerciales

Option : Commerce International et Logistique

La logistique d'approvisionnement dans une entreprise agroalimentaire Cas de Cevital Agro

Réalisé par :

Mlle KRIMAT Soraya

Mr MOUSSAOUI Boussad

Encadré par

Mr ABBACI Ayoub

ANNEE UNIVERSITAIRE 2018-2019

Remerciements

Nous remercions Dieu, le tout puissant de nous avoir accordé santé et courage pour accomplir ce travail. .

Nous tenons à exprimer nos sentiments de reconnaissance à toutes les personnes qui ont participé à ce travail, qui nous ont appris une infinité de choses et qui nous ont aidé, conseillé et soutenu à tout moment afin de réaliser ce travail dans les meilleurs conditions.

Merci à tous

Dédicace

En premier lieu je remercie dieu tout puissant de m'avoir donné du courage et de la volonté afin de réaliser ce travail

Je dédie ce modeste travail

A **mes chers parents**, que dieu tout puissant vous protège.

A ma très chère mère qui m'a tout offert : Qui m'a soutenue par son amour, ses prières et qui est toujours à mes côtés et continue de l'être pour faire mon bonheur.

A mon très cher père, pour ses sacrifices, ses conseils, qui est ma source de motivation et d'inspiration et qui m'encourage à aller de l'avant et progresser tout au long de mes études.

A (ma moitié égale) mon futur mari **Slimane** qui m'a constamment soutenue dont l'aide était très précieuse et qui a partagé les moments difficiles avec moi, que dieu te garde pour moi, ainsi ma **belle-mère** je la remercie pour tous ses douas.

A mes très chères sœurs adorées qui ont contribué à mes études et dans ma vie que dieu vous garde pour moi, en particulier pour toi ma plus chère **Asma** et **Fatima** merci pour ton aide précieuse au long de la réalisation de mon mémoire.

A mon petit frère.

A mes grands-mères à qui je souhaite une longue vie.

A mes chères adorables **Mamas, Nadia, Cherifa, Houa, Celia**.

A mon binôme **MOUSSAOUI B**.

A toute la promotion M2 CIL (2018/2019).

Et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'achèvement de ce travail.

SORAYA

Dédicace

Je dédie ce travail :

A mes très chers parents pour leur

Soutien.

A ma binôme Melle KRIMAT.S

A mes chères frère et sœurs

A toute ma famille

A tous mes amis

Boussad

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
ASLOG	Association pour la logistique d'entreprise
CIF	Cost, insurance and freight / coût, assurance et fret
CIP	Carriage and Insurance Paid To ou « Port payé, assurance comprise, jusqu'à
CPT	Carriage Paid To ou « Port payé jusqu'à... », lieu de destination convenu
CRP	Continuous replenishment program)
CRM	Customer Relationship management / GRC (Gestion des relations Clients)
DAP	Delivered at Place.
DAT	Delivered at Terminal
DDP	Delivered duty paid ou « rendu droits acquittés », lieu de destination convenu
ERP	Enterprise Resource Planning
EXW	Ex Works ou « à l'usine », lieu convenu
FAS	Free Alongside Ship ou « Franco le long du navire
FCA	Free Carrier ou « franco transporteur », lieu convenu
FOB	Free On Bord ou « Franco bord », port d'embarquement convenu
GDS	La gestion des stocks
GCL	La gestion de la chaîne logistique
INCOTERMS	International Commercial Terms
JIT	juste-à-temps
MRP	planification des besoins en composants (<i>Materials Requirements Planning</i>),
OPT	Optimized Production Technology
PRA	Un plan de reprise d'activité
PLM	Product Life cycle Management
SRM	Supplier Relationship Management/ (GRF) gestion de la relation fournisseur
OEA	Opérateur économique agréé

OPT	Optimized Production Technology
PRA	Un plan de reprise d'activité
PLM	Product Life cycle Management
SRM	Supplier Relationship Management)/ (GRF) gestion de la relation fournisseur
SC	Supply Chain
SCM	Supply chain management
SPA	Société par action

SOMMAIRE

Introduction générale	01
Chapitre 01 : Aspects théorique de la logistique	04
Section 01 : Présentation de la logistique	04
Section 02 : La chaîne logistique d'approvisionnement	13
Section 03 : La gestion de la chaîne logistique	19
Chapitre 02 : Les fonctions connexes à la logistique	31
Section 01 : La fonction d'achat	31
Section 02 : La fonction d'approvisionnement.....	41
Section 03 : La fonction de la gestion des stocks	48
Chapitre 03 : Essai d'un diagnostic de la chaîne d'approvisionnement en amont du Complexe Cevital.....	58
Section 01 : présentation générale de l'organisme d'accueil	58
Section 02 : Description logistique de la fonction Achat /Approvisionnement de Cevital....	72
Section 03 : Diagnostic et analyse de la fonction Achat/approvisionnement de Cevital	80
Conclusion générale	85
Référence Bibliographique	87
Listes des tableaux et figures	
Liste des annexes	
Table des matières	

Introduction générale

Aujourd'hui, les entreprises évoluent dans un contexte économique très versatile, qui se caractérise par la rapidité des opérations commerciales qui sont en évolution progressive, aussi bien au niveau local qu'au niveau international, ceci est grâce au développement des techniques d'informations et de télécommunications qui renforcent la globalisation. Cette évolution massive nécessite un suivi pour pouvoir produire des biens et services qui sont mis sur le marché pour satisfaire un besoin exprimé ou potentiel des consommateurs, à des prix adéquats avec la demande et la qualité des produits.

Toutes fois, l'objectif principal de l'entreprise est de tirer le maximum de profit, et ceci n'est pas si évident, surtout avec la concurrence qui règne sur le marché des biens et services, c'est pourquoi nous allons vite constater que la majorité des entreprises essayent de gagner un avantage comparatif ou absolu, du moins devant les concurrents directs et ce pour pouvoir survivre et s'accaparer des parts de marchés en plus.

Cependant, la prolifération et le rapprochement des entreprises les unes des autres remettent en cause ce principe de comparaison entre les coûts des produits, car les marchés sont saturés et les prix sont au plus bas de leurs niveaux.

Donc, une nouvelle vision apparaît qui se base sur l'optimisation des coûts à travers une gestion idéale des flux logistiques, en étudiant la possibilité de minimiser ces derniers à chaque niveau de la chaîne logistique d'approvisionnement, et ce dans le but d'assurer un avantage compétitif, ceci est garanti par la fonction logistique qui est essentielle pour l'entreprise, car elle regroupe l'ensemble des activités mises en œuvre pour assurer la disponibilité d'un bien ou d'un service, dans un lieu où le besoin existe, néanmoins elle ne se limite pas à l'organisation des transports, de matières premières et marchandises seulement, il s'agit en fait de techniques de contrôle de gestion, des flux de matières premières et de produits depuis leurs sources d'approvisionnement jusqu'à leur point de consommation.

Par conséquent, la fonction d'approvisionnement est aussi d'une très grande importance dans chaque organisation, car une petite défaillance au sein de cette fonction comme, un retard dans la réception des matières premières en amont, ou au cours de la livraison des produits finis en aval, peut engendrer des pertes colossales pour l'entreprise ou au moins des manques à gagner.

Le complexe agro-alimentaire Cevital, de Bejaia représente un exemple dans l'organisation de la chaîne d'approvisionnement, c'est pour cela nous avons choisi de mener

notre étude auprès de cette entreprise en essayant d'analyser la partie amont de sa fonction approvisionnement et pour y parvenir, une question principale se pose : « **Quels sont les dysfonctionnements du processus achat/approvisionnement de Cevital et comment y remédier ?** ».

Et sur cet esprit de réflexion il y a lieu de répondre aux questions secondaires suivantes :

- a) Comment est-il organisé le processus achat/approvisionnement de Cevital ?
- b) Quels sont les points forts et les points faibles de ce processus ?
- c) Y a-t-il des solutions qui peuvent être comme un levier à l'entreprise Cevital ?

Le but essentiel de ce travail de recherche est d'analyser les différentes étapes de chaque processus composant la chaîne d'approvisionnement en amont de l'entreprise Cevital Agro de Bejaia et afin de pouvoir cerner le contexte de la problématique posée, nous nous sommes guidés par les deux hypothèses suivantes :

- a) **Première hypothèse** : L'entreprise Cevital Agro fonctionne car elle est tenue de livrer ses clients à temps et pour les préserver dans la durée, elle doit étudier les coûts de ses produits d'une manière à garantir des prix imbattables, et vice versa, elle ne peut fabriquer de produit ou de service sans s'appuyer sur ses fournisseurs qui lui assurent la disponibilité des matières premières et auxiliaires, tout en gardant le même raisonnement dans l'étude des coûts.
- b) **Deuxième hypothèse** : L'entreprise Cevital Agro opte pour une organisation de ses processus d'une façon très étudiée, cependant, pour concevoir une organisation optimale, elle doit se soumettre à des évaluations en continu afin de repérer les dysfonctionnements qui constituent les goulots d'étranglement susceptibles d'entraver l'activité ou autrement de générer des surcoûts.

Notre démarche méthodologique dans la réalisation de notre travail s'est basée sur des recherches documentaires, afin de collecter les informations nécessaires pour alimenter la partie théorique du thème que nous avons étayé avec un stage pratique d'une durée d'un mois au sein de l'entreprise Cevital Agro qui nous a permis de voir et d'analyser les étapes de la procédure qu'on utilise pour s'approvisionner au niveau local et à l'international.

En ce qui concerne la présentation de notre travail, elle est comme suit :

- Un premier chapitre qui portera sur les aspects théoriques de la logistique, là où nous mettons en avant les différentes définitions de la logistique et son évolution jusqu'à la chaîne logistique.
- Un deuxième chapitre qui est consacré au détail de la fonction d'approvisionnement en amont ainsi que l'étalage de ses différents processus.
- Et en fin, un troisième chapitre dans lequel on traite le cas pratique qui consiste à un essai de diagnostic du processus achat/approvisionnement et l'analyse des dysfonctionnements soulevés tout en suggérons des recommandations à titre d'actions correctives.

Chapitre I: Aspect théoriques de la logistique

Introduction

La fonction logistique est devenue aujourd'hui indispensable dans chaque organisation, elle occupe une place très importante dans le fonctionnement de l'entreprise, elle représente un rôle majeur pour tous les acteurs de l'entreprise, car elle regroupe toutes les activités qui assurent la disponibilité d'un bien ou d'un service qui commence par le stockage des produits et se termine au client, tout en passant par le stockage des produits en amont et la distribution en aval.

Ce premier chapitre a pour objectif de traiter les aspects théoriques de la logistique, cependant le vaste domaine de la logistique, ne peut se résumer en touchant quelques volets sans se référer à d'autres, c'est pour cela on a décidé de présenter ce chapitre sous trois sections, qui aborderons sur la logistique et son évolution, dans le temps jusqu'à ce qu'elle soit étendue vers les autres domaines de l'entreprise pour devenir une chaîne qui mérite d'analyser et étudier sa gestion d'une manière attentive, afin de l'optimiser pour assurer la réalisation d'un avantage compétitif qui donnera à l'entreprise l'opportunité de s'imposer sur un marché qui n'est pas facile à pénétrer si facilement.

Section01 : Présentation de la logistique

La logistique prend une place importante dans une entreprise et dans le commerce international, dans cette section nous abordons tout ce qui est logistique, son évolution, son historique et tout ce qui relie à cette activité.

1.1.Etymologie de la logistique

D'après la *Nouvelle Encyclopédie Bordas* (1985) le mot logistique signifie « relatif au calcul ». En mathématiques, il s'agit d'une logique symbolique qui utilise un système de notations semblables à celui de l'algèbre. D'un point de vue militaire, la logistique correspond à la branche stratégique permettant de combiner les transports et le ravitaillement des troupes pour une meilleure efficacité de l'utilisation ; il correspond au grade d'un officier en charge du «logis» des troupes, lors du combat. Ce mot est ensuite à l'origine du mot latin *logisticus* qui a la même signification. C'est le philosophe grec Platon (428-348 av. J.C.) qui fut sans doute le premier à utiliser le mot *logistikos*.

1.2. Définitions de la logistique

- La logistique recouvre toujours des fonctions de transport, stockage et manutention et, dans les entreprises de production, tend à étendre son domaine en amont vers l'achat et l'approvisionnement, en aval vers la gestion commerciale et la distribution. On cite souvent la définition d'origine militaire : «La logistique consiste à apporter ce qu'il faut, là où il faut et quand il faut »¹
- ASLOG (Association française des logistiques d'entreprises) définit la logistique comme « l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place, au moindre coût, d'une quantité de produit, à l'endroit et au moment où une demande existe. La logistique concerne donc toutes les opérations déterminant le mouvement des produits tel que localisation des usines et entrepôts ,approvisionnement , gestion physique des encours de fabrication, emballage, stockage, et gestion des stocks ,manutention et préparation des commandes, transport et tournées de la livraison »².
- Définition selon Joël et al « La logistique est la fonction organisant les circuits matières, autrement dit l'art de livrer, au moindre coût, le bon produit, au bon endroit et en bon moment »³.
- Définition selon Yves pimor «Recouvre toujours des fonctions de transport, stockage et manutention et, dans les entreprises de production, tend à étendre son domaine en amont vers l'achat et l'approvisionnement, en aval vers la gestion commerciale et la distribution »⁴.
- Définition selon Corine Pasco « Toutes les activités liées à la circulation des produits, elle concerne toutes les opérations nécessaires à la mise à disposition des produits sur les lieux de production »⁵.

¹ <https://www.scribd.com/doc/194636574/Management-Logistique-Cours> consulté le 11/06/2019 à 14h31.

² P. medan . A. gratacap ; *logistique et supply chaine management*, DUNOD, paris, 2008, p12.

³ Joël polier, Devan Sohier ; *Logistique*, 7e édition, Vuibert, Paris, 2013, p3.

⁴ Yves pimor, *La logistique, technique et mise en œuvre*, 2e édition, Dunod, Paris, 2001, p3

⁵ Corin pasco, *Commerce international*, 4e édition, DUNOD , Paris, 2002, p66

1.3.Histoire et évolution de la logistique

1.3.1. Histoire de la logistique

La logistique a de lointaines origines et a connu une évolution importante au cours de l'histoire. On raconte que la logistique a une origine militaire puis la logistique de service enfin la logistique de processus

- **Origine militaire**

Le mot logistique est d'origine militaire est incontestable durant les milliers d'année⁶. La logistique est née lors de toutes les préparations en prévision d'une bataille, pour mettre à disposition des moyens de transport et des équipements ou encore tout ce qui concerne les denrées alimentaires.

La logistique représente un pilier car c'est elle qui va déterminer la force de résistance d'un pays. La logistique va permettre de mettre en place les forces armées au bon moment pour les opérations tactiques pour atteindre les objectifs fixés par les stratégies définies.

Le concept de logistique ne date pas d'hier et remonte à l'antiquité, ont développé des méthodes d'approvisionnement et de coordination logistique pour soutenir leur activités militaires⁷.

- **La logistique de service ou logistique séparée (1950 à 1975)**

Les années 70 ont vécu la stabilité de l'économie. La lente saturation du marché fait que le client a devenue plus exigeant sur la qualité des produit dont il besoin donc les entreprise à décider de se pencher sur les deux aspects la qualité et la flexibilité.

La prise de conscience de l'importance de la logistique va se traduire par un regroupement des opérations en «logistique aval » et « logistique amont » cette modification de l'organisation vers un rôle plus tactique on raisonnement en flux entré et flux de sortie.

Enfin, les années 80 marquent le début de l'évolution de la considération des fournisseurs et client. En commence à entendre parle de « partenariats » avec ceux-ci les notions de SRM (supplier Relationship management) et CRM (costumer Relationship) font leur apparitions.

- **La logistique processus ou la logistique coopérée (à partir des années 90)**

La situation concurrentielle de plus en plus forte à cause de ça les entreprise se voir obligé de personnalisé son offre parce que le comportement des consommateurs est très incertaine.

Pour atteindre les objectifs des producteurs qui sont comme suit :

⁶ P .MEDEN et A. GRATACAP ;*Logistique et Supply chaine management* , DUNOD, Paris, 2008,P8.

⁷ PIMOR Yves, *logistique: production, distribution soutien* ,3eme édition, DONOD, paris, 1998-2003 p47

-
- trouvée du nouveau marché ;
 - fournir un produit de qualité ;
 - réduire au maximum ses coûts ;
 - coller à la demande des clients en s'assure d'avoir un temps de réponse le plus court possible ;

Les entreprises vont devoir aller au-delà de la simple relation « marchande » et ainsi créer de réels partenariats avec les fournisseurs, clients et même concurrents.

1.3.2. Évolution de la logistique

Plusieurs facteurs expliquent l'évolution de la logistique. Tels que des facteurs technologiques comme l'apparition du chemin de fer ainsi que l'automobile et les poids lourds.

Dès la période de l'après-guerre l'Europe intègre la logistique, accompagnée d'effets économiques importants pour reconstruire le vieux continent détruit par la guerre. À ce moment la logistique atteint un grand niveau de perfection et d'efficacité, grâce au développement de méthodes scientifiques en particulier dans le domaine de la recherche opérationnelle et à l'essor des technologies de la communication grâce aussi aux expériences et au savoir acquis.

Le grand essor de la logistique durant les années 70, lorsque les entreprises ont cherché à appliquer les méthodes du « juste à temps », notamment par la mise en place de nouvelles méthodes de planification de leur production et leur approvisionnement.

Dans les années 90, la logistique s'est élargie aux flux entre entreprises, depuis les fournisseurs jusqu'au client final.

Aujourd'hui la logistique est un secteur de l'activité économique et constitue une nouvelle forme de l'activité industrielle et de service, et comme un élément de différenciation en termes de respect des délais, conformité des commandes, capacité à gérer les retours clients et le service après-vente.

Le tableau suivant représente les grandes évolutions de la logistique pour chaque période.

Le tableau 01 : Les grandes évolutions de la logistique

La Période	L'événement
A 19^e siècle	Origine militaire de la logistique : compagnie napoléonienne
2^{eme} guerre mondial	Emergence de recherche opérationnelle (logistique savante)
Années 60 -70	L'essor de l'informatique : crée les systèmes MPR et les codes a barres
Années 80	Système Toyota, Juste a temps (Nouvelles contraintes, notion de processus)
Années 90	La logistique se transversalise et devient globale (concept supply Chain)
Années 2000	Le supplychain management tend à devenir un outil de management global.

Source :Mohmann Christian, ;*évolution de la fonction logistique* ,p13(PDF)

1.4. Les différents types de la logistique

On distingue deux types des logistiques ⁸ :

1.4.1. Une logistique en amont

C'est toutes les opérations, organisations et gestions effectuées avant la réalisation de la production qui sont, l'achat et l'approvisionnement .Cette logistique sert à rassembler les besoins de l'entreprise pour entamé la production.

Les activités en amont comprennent :

- Le développement de la recherche de source d'approvisionnement dans ou à l'extérieur de l'entreprise cliente, par la mise en relation avec :
 - Des fabrications (producteurs, fournisseurs, sous-traitants) ;
 - Des prestataires de services aussi dénommes sous-traitants ;
- Les achats : qui impliquent la notion de contrat et de vendeur.
- L'approvisionnement : Qui induit la notion de commande ou de demandes, bons ou ordres de fabrications, de livraison (à l'intérieur) et de fournisseurs.
- Le transport en amont : Est les opérations de douane, pour acheminer les marchandises (produits fini ou matériaux ; minerais, composants) vers un produit de stockage (notion de stock à ou une plateforme de préparation de commande (Just-à-temps).

1.4.2. Une logistique aval

⁸ Rémy le Moigne ; *supplychain management*, edition DUNOD, Paris, 2013, p15.

C'est la logistique après la production qui est la gestion commerciale et distribution, elle sert à gérer le produit fini de sa sortie de la production à son arrivé au consommateur.

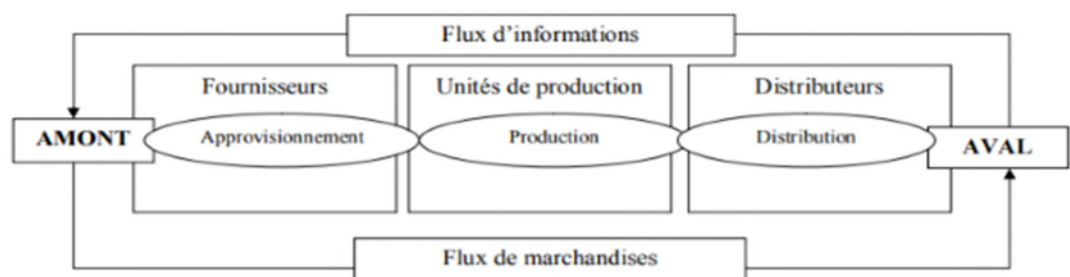
Les activités en aval comprennent :

- Le stockage en entrepôt (entreposage).
- Le suremballage, la construction de kits ou de lots, le conditionnement à façon, l'adressage.
- La préparation de commandes qui peut porter d'autres noms :
 - La répartition pour les entreprises du secteur pharmaceutique (incluant toutefois sous cette dénomination les stockages le transport en aval) ;
 - L'éclatement pour les entreprises du secteur alimentaires frais (qui représente un seul passage à quais sans stockage, avec, répartition et rechargement immédiat de véhicule).
 - Le transport en aval (après le lieu de stockage), qui se décompose en :
 - Traction : c'est-à-dire le transport jusqu'à un point de répartition ou d'éclatement ou de mise en tournée ;
 - Passage à quai pour éclater, repartir ou mettre en tournée sur d'autres véhicules ;
 - Distribution : c'est-à-dire le transport du dernier kilomètre concerne en général les entreprises de livraison avec des véhicules de moins de 3,5 tonne et de la livraison urgente, ou de distribution vers une entreprise (business to business) ou vers un particulier (business to consumer).

1.5. Les activités de la logistique

Les activités principales dans l'entreprise sont : approvisionnement ; production, distribution, elle forme une chaîne, et la performance globale de cette chaîne est relative à l'efficacité de chaque activité.

Figure N°01 : les différentes activités de la logistique



Source : <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/logistique/Activites-processus.htm>

Consulté le 16/06/2019.

On peut cependant distinguer plusieurs activités de logistique⁹

1.5.1. La logistique d’approvisionnement : Consiste à amener dans les usines les produits de base, composants et sous-ensembles nécessaires à la production, ainsi elle permet d’apporter à des entreprises se service ou des administrations les divers dont elles ont besoin pour leur activité.

1.5.2. La logistique de productions : Consiste à apporter au pied des lignes de production les matériaux et composants nécessaires à la production et à planifier la production ; cette logistique tend à absorber la gestion de production tout entière.

La logistique de production en usine comprend les métiers de :

- La gestion de production ;
- Le planning des composants et ingrédients nécessaires à la fabrication ;
- Leur mise à disposition le long des chaînes de production ;
- Le stockage des produits finis ou des produits en-cours de fabrication ;
- La prévision des besoins.

1.5.3. Une logistique de distribution : Consiste à apporter au consommateur final, soit dans les grandes surfaces commerciales, soit chez lui, la logistique de distribution connaît beaucoup d’évolutions actuellement depuis la distribution historique ci dessous, la grande distribution (supermarchés, hypermarchés), la vente par correspondance et le commerce.

1.5.4. La logistique militaire : La logistique militaire vise à transporter sur un théâtre d’opération les forces et tout ce qui est nécessaire à leur mise en œuvre opérationnelle et leur soutien.

1.5.5. La logistique de soutien : née chez les militaires, elle consiste à organiser tout ce qui est nécessaire pour maintenir en opération un système complexe, y compris à travers des activités de la maintenance. Les métiers de la logistique de soutien sont très nombreux

Logisticiens, rédacteurs de documentation, analyste de fiabilité et mainteniciens.

- Organismes et formateurs.
- Transporteurs et logisticiens opérationnels.
- Réparateurs et Techniciens à tous les échelons (terrain, ateliers rapprochés, ateliers de réparation, usine...).
- Gestionnaire de pièces de rechange ...etc.

⁹GRATACAP Anne. MEDAN Pierre ; *logistique et Supply Chain management*, édition DUNOD, paris, 2008, p19

1.5.6. L'activité dite de service après-vente : Qui est proche de la logistique de soutien, on utilise souvent l'expression « management de services » pour désigner le pilotage de cette activité.

1.5.7. Reverse logistics ou la logistique de retour : Traduites en français par « logistique à l'envers », « Rétrologistique » Ou « logistique des retours », qui consiste à répondre des produits dont le client ne veut pas ou qu'il veut faire réparer, à traiter des déchets industriels, emballages et produits inutilisables.

1.6. Les enjeux et rôles de la logistique

1.6.1. Les enjeux de la logistique

La logistique constitue un enjeu de taille pour l'entreprise. La performance, Donc longévité de l'entreprise dépend de la maîtrise du processus la logistique.

La logistique conditionne¹⁰ :

- **La croissance de l'entreprise :** la stratégie implique une parfaite maîtrise des problèmes logistiques.
- **La maîtrise des coûts :** grâce à une meilleure connaissance de l'ensemble des coûts du produit, depuis l'approvisionnement en matières premières jusqu'à l'après-vente.
- **Les possibilités d'externalisation de l'entreprise :** l'analyse logistique permet à l'entreprise de se recentrer sur sa vocation principale en confiant à des spécialistes certaines opérations (exemple de la sous-traitance).
- **La normalisation des produits et des processus de gestion :** l'optimisation des flux implique l'établissement des normes (standardisation de certains composants et produits, normes de coûts...).
- **La diversification de l'entreprise :** la maîtrise de la chaîne logistique permet à l'entreprise d'élargir la gamme de ces activités.
- **La flexibilité et l'adaptabilité de l'entreprise :** grâce à une souplesse obtenue dans la distribution amont et aval, ainsi qu'une meilleure maîtrise de la gestion des transports et du stockage.

1.6.2 .Les rôles de la logistique dans une entreprise

Le rôle de la fonction logistique dans l'entreprise est d'assurer au moindre coût la coordination de l'offre et de la demande, aux plans stratégiques et tactiques, ainsi que l'entretien

¹⁰ Barbara Lyonnet, Marie-pascale Senkel, *La logistique*, DUNOD, paris, 2015, p25.

à long terme de la qualité des rapports fournisseurs-clients qui la concerne.¹¹ Plus en détails, il s'agit :

- La mise à disposition au moindre coût de la quantité d'un produit à l'endroit et au moment ou la demande existe.
- Répondre aux exigences des clients dans les meilleurs délais.
- Le stock minimum, il est nécessaire de faire des efforts pour réduire les stocks, afin de maîtriser les coûts logistiques, sans pour autant sacrifier le niveau de service client.
- La recherche de profit par l'atteinte d'un niveau de service client très satisfaisant par un coût total faible.
- Consolidation des transports, le volume transporté doit être important pour que le coût par unité soit faible.
- Réaliser la production initiée par le service marketing.
- La surveillance et l'amélioration de la qualité de la chaîne qui relie le producteur au consommateur pour donner un meilleur service.
- La gestion des livraisons dont les activités d'emballage, manutention et transport.
- La gestion des mouvements des personnes (plannings de rotation, planning d'activités)
- Obtenir un avantage concurrentiel en agissant à la fois sur la qualité de service (mieux répondre à la demande), et les coûts (augmenter les ventes, réduire les coûts).
- Minimum variance : la variance est tout événement imprévu qui perturbe le système. Opérations logistiques sont perturbées par des événements tels que des retards dans la réception de la commande, la perturbation dans l'industrie manufacturière, les biens endommagés à l'emplacement et à la livraison d'un client à un emplacement incorrecte, etc. la solution traditionnelle pour faire face à la variance était de garder le stock de sécurité ou utiliser les transports à coût élevé. Ces pratiques étaient coûteuses et risqués pour l'entreprise.

1.7. Avenir de la logistique

Les logistiques sont en pleine évolution et leur histoire ne va certainement pas s'arrêter. Il est cependant difficile de déterminer quelles seront les évolutions des prochaines années, en effet s'il est facile de prolonger les évolutions en cours, il l'est moins de déterminer la « rupture » qui peuvent survenir pour des raisons d'ailleurs très différentes les unes des autres¹².

¹¹ GRATACAP Anne, MEDAN Pierre, *logistique et supply Chain management*, édition DUNOD, paris, 2008, p19

¹² *Logistique production-distribution-soutien*, d'YVES PIMOR ET MICHEL FINDER, 5eme édition, édition DUNOD, année 2008, P 86.

La « disparition » du service spécialisé dans la logistique, s'il est suivi de son intégration à toutes les étapes de la chaîne reliant amont et aval, sera la preuve de l'acceptation de la logistique comme élément fondamental dans tout processus industriel.

La logistique occupe une place primordiale dans le fonctionnement de l'entreprise. En effet, une connaissance et une maîtrise de ses opérations qui va déterminer la performance de l'entreprise. Ainsi son développement et sa continuité.

Section 02 : La chaîne logistique d'approvisionnement (supply chain)

La Supply Chain est un terme anglo-saxon désignant la chaîne logistique globale. En tant que substantif, il signifie « offre ». Employé comme verbe, il se traduit par « fournir » ou « approvisionner » qui signifie littéralement « chaîne d'approvisionnement ». Elle désigne en réalité, l'ensemble des entreprises qui interviennent pour qu'un produit donné soit fabriqué, acheminé et réceptionné dans de bonnes conditions par le client final. On appelle ainsi "chaîne logistique" l'ensemble des maillons relatifs à la logistique d'approvisionnement (Achat, Approvisionnement, Gestion des stocks, Transport)

La nouveauté de ce concept a permis aux spécialistes de donner plusieurs définitions de la chaîne logistique, on a essayé de résumer quelques définitions :

2.1 .Définitions de la chaîne logistique (SC)

- La Supply Chain est l'ensemble des étapes de la logistique d'approvisionnement : les étapes sont nombreuses et vont concentrer toutes les étapes nécessaires à la mise sur le marché d'un produit. Toute cette chaîne concerne l'achat, la gestion des stocks, la manutention, le stockage, le transport¹³.
- Une Supply Chain est un réseau d'organisation (fournisseurs, usines, clients, prestataires logistiques), qui participent à la fabrication, la livraison et la vente d'un produit à un client. Ces organisations échangent entre elles des produits, des informations¹⁴.
- C'est la suite des étapes de production et distribution d'un produit depuis les fournisseurs des producteurs jusqu'aux clients de ses clients¹⁵.

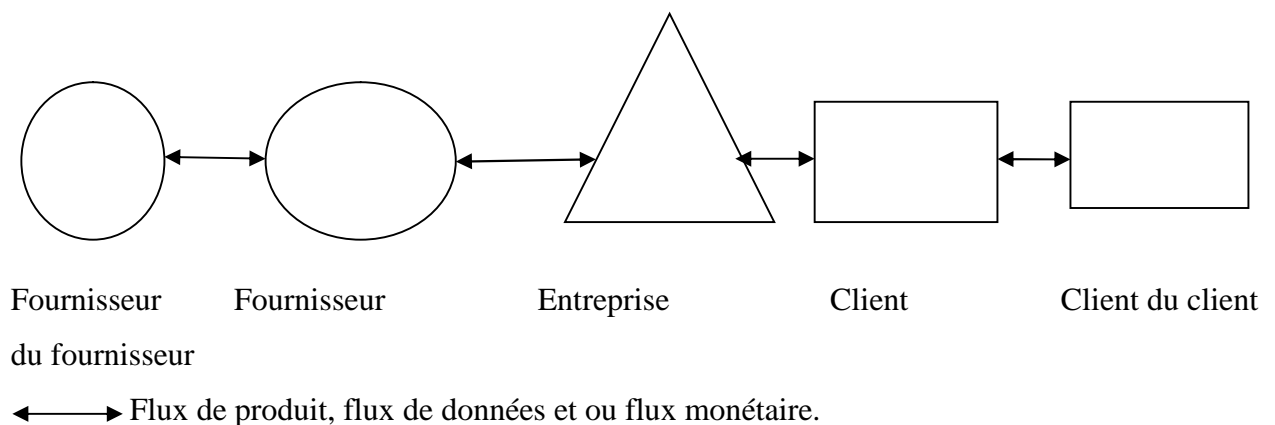
¹³ Paul-Marie Edwards, *l'impacte de la citoyenneté sur la gestion de la supplychain*, Master, Université Paris 1, 2010, p27.

¹⁴ Rémy le Moigne, *supplychain management*, DUNOD, Paris, 2013, p4.

- La délégation générale à la langue française et aux langues de France a publié au journal officiel du 14 mai 2005 la définition suivante de la chaîne logistique : « ensemble des processus nécessaires pour fournir des produits ou des services ». Une chaîne logistique est souvent représentée comme une chaîne relie le fournisseur du fournisseur au client de client¹⁶.

Donc la chaîne logistique est un réseau d'organisation (fournisseurs, usines, distributeurs, clients, prestataires logistique...) qui participent à la fabrication, livraison et la vente d'un produit à un client, ces organisations échangent entre elles des produits, des informations et de l'argent.

Figure N°02 : La chaîne logistique (Supply Chain)



Source : LE MOIGNE.R ; *Supplychain management*, édition DUNOD, paris, 2013, p4

2.2. Les grandes fonctions de la Supply Chain

Comme la logistique, la chaîne d'approvisionnement s'intéresse aux fonctions les suivantes :

2.2.1. La fonction d'approvisionnement

L'approvisionnement correspond à une réponse d'une demande client, suite à la demande du client l'objectif de l'entreprise est de répondre à cette demande au coût optimal. Il est à noter qu'un laps de temps est toujours nécessaire entre le moment où le client exprime sa demande et le délai de livraison. Ainsi le rôle de l'approvisionnement est fondamental dans la mesure où il représente le lien entre l'acheteur et la production.

Le but principal de cette activité est¹⁷ :

- Offrir des flux d'approvisionnement et de service ininterrompu au sein de l'organisation ;

¹⁵ Yves Pimor, *Logistique, technique et mise en œuvre*, 2e édition, Dunod, Paris, p5.

¹⁶ LE MOIGNE(R), *Supply chain management : achat, production, logistique, transport, vente*, DUNOD, paris, 2013 p4.

¹⁷ SAMI A.K., *stratégie logistique, Supply Chain management*, DUNOD, 3ème édition, 2004, p212.

-
- trouver des fournisseurs capable de maintenir des standards de qualité adéquat ;
 - Réduire les stocks au minimum sans affecter le service offert à la clientèle.

La fonction approvisionnement est d'une importance capitale, car elle comprend l'achat des matières premières, leur stockage, ainsi que l'acquisition des composants et matériel nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise.

2.2.2. La fonction de production

Une fois l'approvisionnement définit, vient ensuite la phase de production. Celle-ci se déroule suite à la livraison des matières premières et des composants nécessaire à la fabrication des produits finis. Lors de la production il existe des en-cours c'est-à-dire des stocks de produits intermédiaires en cours d'utilisation par la production.

La gestion de production c'est la maîtrise de l'ensemble des activités qui participent à la conception et la planification des ressources(matérielles, financières ou humaines), la traçabilité et le contrôle des activités de production de l'entreprise, afin de pouvoir gérer au mieux la relation entre les capacités de production et celles des fournisseurs en tenant compte du délais de livraison du client, du prix et de la qualité du produit.

2.2.3. La fonction de distribution

Après la fabrication des produits sont automatiquement stockés ou acheminé vers une plateforme extérieure. La distribution se fait en fonction des demandes d'expédition émanant du service des ventes. De manière plus explicite la distinction entre entrepôts, lieu de stockage et plate-forme lieu ou les produits ne font que transiter.

L'objectif en termes de distribution est de connaître les configurations optimales qui nous permettent de satisfaire le client et de veiller sur la maitrise des coûts.

De façon générale, les réseaux de distribution physique peuvent prendre les cinq formes suivantes :

- La livraison directe des points de vente depuis les unités industrielles ;
- La livraison via les entrepôts de production ;
- La livraison via les entrepôts du grossiste ;
- La livraison via les entrepôts ou plate-forme du détaillant ;
- La livraison via les entrepôts des prestataires logistique.

A partir de l'explication sur les réseaux de distribution physique, nous remarquons l'importance capitale des entrepôts dans le processus de distribution.

2.3. Les flux d'une chaîne logistique

L'entreprise effectue différentes opérations (d'achat, production, vente, financement et d'investissement) avec ses partenaires, ce qui donne a des échanges et à des transferts ses derniers sont appelés flux.

Il existe trois types de flux : flux d'informations, flux monétaires, flux physiques :

2.3.1. Les flux d'informations : Les flux d'informations représentent des transferts d'informations à l'intérieur de l'entreprise (flux interne) ou entre les partenaires de la supplychain (flux externe). Ces flux sont les moteurs principaux qui engendrent le déplacement des flux physiques et monétaires¹⁸. Ces échanges d'informations initient, contrôlent et enregistrent la valeur des flux des biens et des services tout le long de la supplychain¹⁹.

2.3.2. Les flux monétaires (financiers) :

Les flux monétaires sont des paiements ou des transferts d'argent qui remettent logiquement d'aval en amont le courant des activités à valeur ajoutée²⁰. Ils ont une importance capitale, car ils assurent la coopération entre les partenaires et le bon déroulement du transfert des flux physiques. Par exemple (le paiement d'un fournisseur, règlement d'un client, remboursement d'un emprunt, le paiement des salaires...)²¹.

2.3.3. Les flux physiques :

Les flux physiques sont les produits ou les matières subissent des déplacements entre deux entités à l'interne (la livraison d'une commande de produits entre l'entrepôt d'un fournis et le centre des distributions du client), ou à l'externe (la livraison d'une commande de produits entre un centre de distribution et un magasin de l'entreprise)²².

¹⁸ JUSTTIN Langlois Caro, *stratégie de livraison directe dans une chaîne logistique internationale*, université du Québec à Montréal, Février 2012, P 56. Sur le site <https://archipel.uqam.ca/4650/1/M12415.pdf> Consulté le 10/07/2019

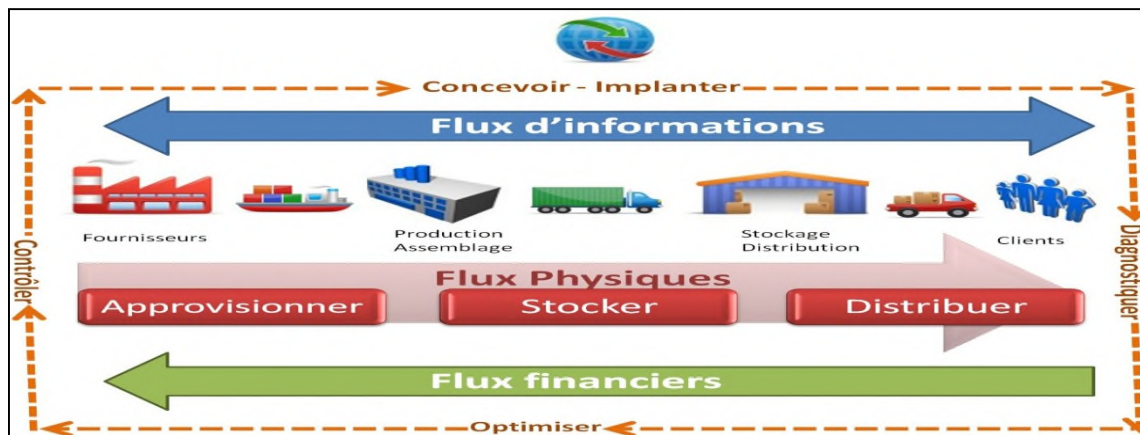
¹⁹ SAMII et ALEXANDRE (K), *stratégie logistique: supplychain management*, 3^e édition, DUNOD, Paris, 2004, P19

²⁰ Ibid, p 19.

²¹ JUSTTIN Langlois Caro, *op. Cit*, P 56.

²² SAMII et ALEXANDRE, *op. Cit*, P 57.

Figure N°03: Les flux d'une chaîne logistique



Source : http://englishtransport.canalbolg.com/albums/supply_chain/index.html Consulté le 20/06/2019 à 15h

Les flux (financier, physique et information) circulent tout le long de la chaîne logistique, du fournisseur de fournisseur jusqu'aux clients (le dernier consommateur).

La supply chain est le véritable pilote des flux physiques et d'informations de l'entreprise et l'unique garant du cycle de vie des produits et de leurs fabrications jusqu'à leurs livraisons finales.

2.4. Les processus de la chaîne logistique

On peut distinguer dans une chaîne logistique différentes catégories de processus²³ :

- **La planification** : Elle se base généralement sur trois activités fondamentales :
 - La prévision de la demande
 - La gestion des stocks
 - La planification de la production
- **Le processus Achat/Approvisionnement** : La fabrication d'un produit exige préalablement des matières et composants nécessaires auprès de fournisseurs.
- **Le processus de fabrication (production)** : L'étape de production consiste à utiliser les ressources humaines et/ou matérielles de l'entreprise pour transformer les matières premières en produits finis. Il se base essentiellement sur la conception du produit et la gestion de la production et service.

²³ Gerard BALGIN, Olivier Bruel, *management industriel et logistique conception et pilotage de la supply chain*, 4^{ème} édition ECONOMICA, Paris, pp, 151, 152, 153

- **Le processus de livraison (distribution) :** Se compose de gestion de commande, des entrepôts et des manutentions, des transports ainsi que des stocks de produit finis .Il inclut notamment le traitement des commandes, et la sélection des transporteurs.
- **La gestion des retours :** Est un processus qui intègre tous types de retours de livraison de marchandises dans le cadre des activités nécessaires pour gérer le retour des produits par le client.

2.5. Les enjeux de la chaîne d'approvisionnement(SC)

Dans un marché concurrentiel, la gestion de la chaîne d'approvisionnement constitue aujourd'hui un enjeu stratégique majeur pour les entreprises industrielles et commerciales.

C'est un potentiel important de création de valeur pour le client : qualité de services, performance en délai et en réactivité. C'est aussi un des lieux principaux où se joue une partie de la rentabilité de l'entreprise, par la rationalisation des coûts liés à la chaîne d'approvisionnement ou par la concentration sur de nouveaux canaux de distribution²⁴.

Cette tendance s'est encore renforcée dans un contexte économique dominé par la mondialisation des échanges, la diversification et le raccourcissement des cycles de vie des produits, ainsi que par le développement des partenariats entre les entreprises. En même temps, de nouvelles opportunités sont offertes par l'évolution des technologies et des méthodologies, en particulier les systèmes d'informations.

Traditionnellement dans l'entreprise, les différentes phases du flux étaient cloisonnées les achats qui traitaient des flux entrants, le service commercial des flux sortants, la production qui se centrait principalement sur ses contraintes propres et ses objectifs d'efficacité technique et de productivité. La logistique se limitait au transport et à la distribution.

2.6. La maîtrise de la supplychain

C'est une supplychain (SC) qui travaille de manière professionnelle chacun des trois niveaux de conception, de pilotage et d'exécution opérationnelle tout en assurant leur interaction par des processus collaboratifs transversaux²⁵.

La maîtrise de la supplychain porte sur les éléments suivants :

- La vitesse de circulation des produits dans la supplychain.

Le concept de supplychain est porteur de changement d'organisation au sien de l'entreprise.

- La géographie est une dimension à ne pas sous-estimer dans la conception et l'exploitation des chaînes logistiques.

²⁴ NAKHLA M., *l'essentiel du management industriel*, DUNOD, 1ère édition, Paris, 2006. Page 291.

²⁵ PIMOR Yves FENDER Michel: *op-cit*, p13.

La chaîne logistique ,ou supplychain, est réellement aujourd’hui une compétence indispensable pour bien des entreprises, car, même si ce n’est pas leur cœur de métier, elle a une influence directe et considérable sur leurs performance commerciale, économique, financière, environnementale et donc sur la création de valeur durable qu’elle est capable de générer et d’accumuler année après année.

Section 03 : La gestion de la chaîne logistique (GCL)

Une bonne gestion de la chaîne logistique permet d’améliorer la gestion de l’ensemble des flux pour l’entreprise et ses clients. Elle assure la qualité, de compétitivité et de conformité, elle permet de garantir le meilleur service au coût le plus bas.

La gestion de la chaîne logistique se classe parmi les premières préoccupations des chefs d’entreprises. Elle consiste à estimer graduellement, la juste valeur ajoutée à apporter au produit en fonction des attentes du client et des contraintes qui peuvent y exister. En étant capable de proposer les meilleurs produits au coût le plus bas, l’entreprise utilise sa chaîne logistique comme un véritable atout compétitif.

3.1. Définitions de supply chain management (SCM)

- « La gestion de la chaîne logistique, en forme abrégée (GCL) se traduit littéralement de l’anglais Supply Chain Management (SCM) ; elle a pour but de mener un enchaînement raisonnable des tâches sous forme d’une chaîne d’où provient son nom et d’assurer un bon déroulement du système logistique tel que fixé dans le cahier de charge élaboré par le responsable logistique »²⁶.
- la Supplychain management est censée couvrir un domaine d’activité global comprenant tous les processus de l’organisation à savoir l’approvisionnement, le stockage et la mises à dispositions des produits depuis la conception jusqu’à sa livraison au client final et ce en respectant les conditions fixées préalablement et durant le cycle de vie du produit.

²⁶ Alain Courtois, Maurice Pillet, *Gestion de la production*, EYROLLES 4^{eme} édition, Paris, 2007 page 382.

-
- « La supplychain management comprend la planification et la gestion de toutes les activités impliquées dans le sourcing et l’approvisionnement, la transformation et toutes les activités logistiques. Il inclut également la coordination et la collaboration avec des partenaires qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires, des prestataires et des clients. La SCM est une fonction d’intégration dont le rôle principal est d’intégrer les différents métiers et les différents processus dans et entre les entreprises au sein d’un modèle cohérent et performant. Il inclut toutes les activités de gestion de la logistique citées ci-dessus ainsi que les opérations de production, et il pilote la coordination des processus et des activités au sein et entre le marketing, les ventes, le développement produit, la finance et les technologies de l’information»²⁷.

3.2. Finalités et enjeux de la gestion de la chaîne logistique (GCL)

Les finalités liées à la gestion de la chaîne logistique sont variables d'une organisation à l'autre, et peuvent comprendre :

- la gestion de la qualité de service délivrée en aval vers les clients ou en amont, la qualité de collaboration avec les fournisseurs ;
- la promotion et la défense de la notoriété et de l'image de l'entreprise ;
- la gestion au moindre coût en vue d'améliorer ou de défendre la marge bénéficiaire de l'entreprise ;
- la garantie de l'intégrité des personnes et de l'environnement, c'est-à-dire la sécurité et la sûreté. Ce qui permet à l'entreprise de rester présente sur le marché, en évitant les violations des règles professionnelles, les accidents ou sanctions réglementaires ;
- la promotion de thèmes actuels, comme les économies d'énergie, la lutte contre la pollution, le respect de l'environnement, le développement durable, ou les produits et services éthiques.

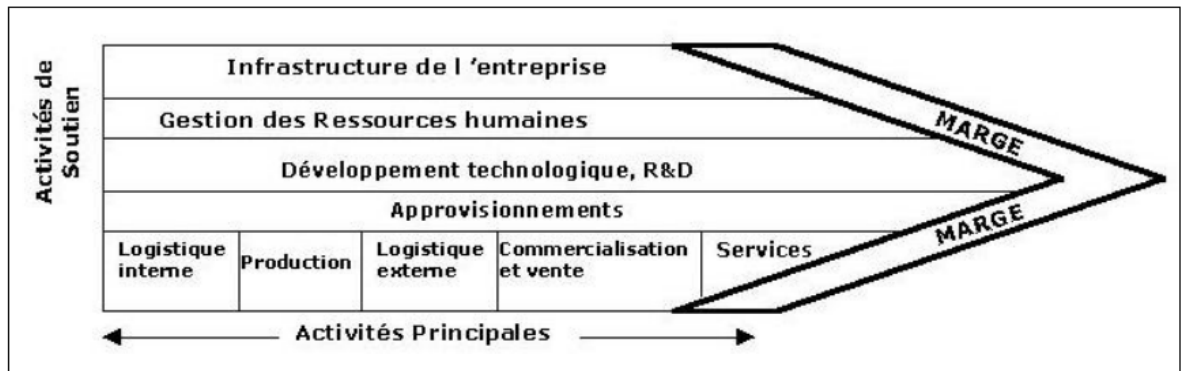
3.3. Le principe de processus dans la GCL :

On désigne par processus, chaque étape de la chaîne de valeurs qui consiste à l'ensemble des activités principales de l'entreprise qui sont organisées d'une manière à ce que chaque processus soit un générateur de valeur ajoutée qui peut être à l'origine d'un avantage compétitif.

²⁷ Rémy LE MOIGNE, *Supplychain management*, Dunod 2^{ème} Edition, Paris, 2017 page 13.

Ces activités sont organisées par ordre d'importance, qu'elles soient principales ou de soutien, dont on peut l'illustrer dans la figure suivante :

Figure N°04 : La chaîne de valeur interne à l'organisation selon Michael PORTER²⁸



Selon l'économiste contemporain M.PORTER, la chaîne de valeur peut être organisée sur la base des activités principales qui sont²⁹ :

- **La logistique interne** : Réception, stockage et affectation des moyens de production nécessaires au produit (manutention, contrôle des stocks, renvoi aux fournisseurs, etc).
- **La production** : Transformation des moyens de production en produits finis (y compris l'entretien des machines, l'emballage, le contrôle de qualité...).
- **Logistique externe** : Collecte, stockage et distribution physique des produits aux clients
- **Commercialisation et vente** : Activités associées à la fourniture des moyens par lesquels les clients peuvent acheter le produit et sont incités à le faire, comme la publicité, la promotion, la force de vente, la sélection des circuits de distribution, les relations avec les distributeurs et la fixation des prix.
- **Services** : Activités associées à la fourniture de services visant à accroître ou à maintenir la valeur du produit, comme l'installation, la réparation, la formation, la fourniture de pièces de rechange et l'adaptation du produit.

Et des activités de soutien qui viennent à l'appui des activités principales, en assurant

- Les achats des moyens de production (approvisionnement),

²⁸ Alain Courtois, Maurice Pillet, *op.cit* page 385.

²⁹ Christian HOHMANN, *Audit combiné qualité/supplychain*, EYROLLES édition, Paris, 2004 page 66.

-
- En fournissant la technologie (recherche et développement des technologies directement liées aux produits et au processus de production ou à des activités de soutien),
 - En gérant les ressources humaines (recrutement, embauche, formation, développement du personnel...
 - Et en assumant les activités administratives indispensables au bon fonctionnement de l'ensemble, ces activités englobent la direction générale, la planification, la finance, la comptabilité, le juridique, les relations extérieures et la gestion de la qualité; elles forment ce que M. Porter appelle " l'infrastructure de la firme ".

La façon dont l'entreprise maîtrise chaque activité détermine :

- Le niveau de coût au stade de production et vente,
- La contribution à la satisfaction des besoins des clients et, par conséquent la différenciation par rapport à ses concurrents,
- La marge globale obtenue (différence entre la valeur totale payée par le client et l'ensemble des coûts associés à la fabrication et à la vente du produit).

Les principales sources d'avantages concurrentiels apparaissent en comparant la chaîne de valeur de l'entreprise avec les chaînes de valeur des concurrents, lorsque cela est possible.

3.4. Les outils de gestion de la supplychain

Pour tenir une meilleure gestion de le supplychain, une série d'outils et de techniques sont mis en œuvre d'une manière très adaptée pour chaque domaine et qu'on peut étaler ainsi :

3.4.1. La planification : « La planification est un processus qui fixe pour l'entreprise, après études et réflexion prospective, les objectifs à atteindre, les moyens nécessaires, les étapes de réalisation et les méthodes de suivi de celle-ci »³⁰

Un ensemble d'outils sont mis en œuvre comme :

- **MRP :** On distingue le MRP (*Materials Requirements Planning*), que l'on peut traduire par « planification des besoins en composants », né formellement aux États-Unis en 1964/1965 et qui ne représente alors qu'une méthode de calcul des besoins en

³⁰Pierre Merlin et Françoise Choay, *Dictionnaire de l'urbanisme et de l'aménagement*, PUF, 2010, page 880.

matières, de son évolution, le MRP2 ou MRP II (*Manufacturing Resources Planning*). Ce modèle plus large, qui intègre la gestion de toutes les ressources de l'entreprise (consommables, c'est-à-dire « matières et composants », et renouvelables, c'est-à-dire « capacité machines et main-d'œuvre »), constitue un système de pilotage des ressources qui repose sur la prévision des ventes et les nomenclatures de produits et qui opère comme le MRP en flux poussé (c'est-à-dire que l'on établit le plan de production sur la base de prévisions).

- **JIT** : « Le juste-à-temps est une méthode d'organisation et de gestion de la production, propre au secteur de l'industrie, qui consiste à minimiser les stocks et les en-cours de fabrication »³¹.

Appelée aussi « flux tendu » ou « 5 zéros » ou encore « zéro-délai », la méthode est issue du toyotisme ; elle consiste à minimiser le temps de passage des composants et des produits à travers les différentes étapes de leur élaboration, de la matière première à la livraison des produits finis. Les cinq zéros correspondent à « zéro panne », « zéro délai », « zéro papier », « zéro stock » et « zéro défaut ».

- **PRA** : Un plan de reprise d'activité est un ensemble de procédures (techniques, organisationnelles, sécurité) qui permet à une entreprise de prévoir par anticipation, les mécanismes pour reconstruire et remettre en route un système d'information en cas de sinistre important ou d'incident critique.

3.4.2. La fabrication est la transformation ou la modification d'une matière première ou d'un produit agricole en s'appuyant sur un procédé technique, parfois très élaboré. Elle permet de réaliser de nouveaux objets, matériaux, aliments.

Les outils les plus connus sont :

- **Le kanban** est un système de contrôle visuel (carte, étiquette, fiche, jeton ou contenant d'identification d'un produit, d'une matière première ou d'une composante) ayant pour but de faciliter la gestion des inventaires en déclenchant l'approvisionnement ainsi que la planification et l'ordonnancement de la production.

Alors que la majorité des entreprises optent pour un système à **flux poussés**, qui ne tient pas compte des demandes des consommateurs, la méthode du Kanban impose un **système à flux tirés**, déclenché par la consommation par l'utilisateur.

³¹ Dictionnaire Larousse.fr

L'étiquette, appelée Kanban, n'est ni plus ni moins que la commande d'un client qui active la chaîne de production.

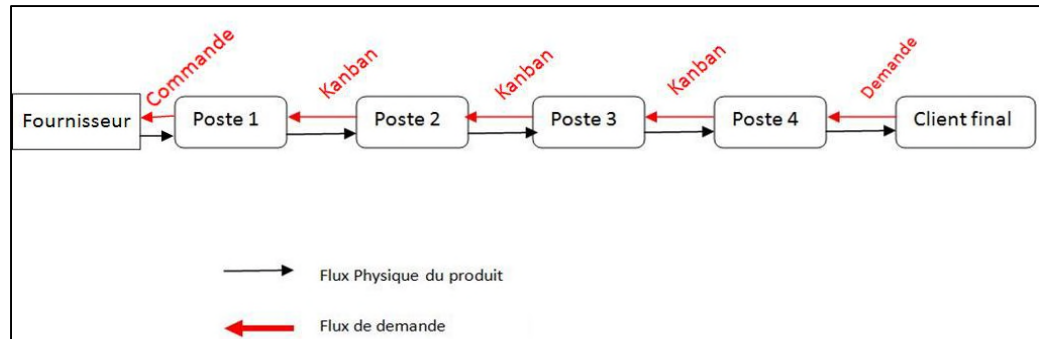


Figure N°05 : La méthode Kanban

- **OPT** : La méthode OPT (Optimized Production Technology) est une méthode de gestion des flux de production. Elle est essentiellement basée sur l'identification et l'élimination des goulots d'étranglements, source de stocks inutiles (mudas) dans la chaîne de fabrication. Le but de cette méthode est de faire passer un flux tendu maximum à travers toute la chaîne, sans créer des stocks supplémentaires. Un goulot ou goulot peut être une machine, un atelier ou autre ressource de production dont la capacité réelle ne permet pas d'absorber la charge de travail fourni dans les délais impartis.
- **CRP** : (Continuous replenishment program) c'est un programme d'approvisionnement continu qui déclenche la fabrication et le mouvement d'un produit dans la chaîne logistique d'approvisionnement dès qu'un produit identique est acheté par le consommateur final.

3.4.3. Gestion de l'information

Les nouvelles technologies de l'information permettent l'intégration des processus et de toutes les fonctions de l'entreprise. Ces évolutions technologiques sont maintenant à la portée des moyennes et petites entreprises. Ce mouvement a un impact majeur sur le fonctionnement de l'entreprise dans sa globalité.

Pour parvenir à bien gérer ces informations, ils existent plusieurs programmes informatiques qui sont destinés pour chaque domaine de l'entreprise.

Nous pouvons citer en l'occurrence :

-
- **ERP (Enterprise Resource Planning)**: ou bien progiciel de gestion intégré (**PGI**)
Le concept d'ERP (Enterprise Resource Planning) a été introduit il y a maintenant environ une quinzaine d'années. Il répondait notamment aux attentes des responsables financiers et logistiques des grandes entreprises qui se trouvaient confrontés d'une part à des besoins de réactivité exprimés par leurs Directions et/ou leurs Clients et d'autre part à des systèmes d'information composés de nombreuses applications ne communiquant pas toujours entre elles et parfois installées sur des plateformes hétérogènes
 - **CRM (Customer Relationship management)** ou **GRC (Gestion des relations Clients)** est un processus ayant pour but d'améliorer la gestion des relations clients par le biais d'outils, stratégies et techniques. Cette démarche s'inscrit donc dans une vision « Supply Chain » en plaçant le client au centre des priorités de l'entreprise.

L'objectif principal du CRM est de fidéliser les clients tout en augmentant le CA ainsi que la rentabilité par client.

Cependant le CRM peut avoir d'autres finalités, comme par exemple la réduction des coûts marketing en ayant recours à une communication plus ciblée ou encore, l'augmentation de la satisfaction client.

- **SRM (Supplier Relationship Management)** : appelé aussi gestion de la relation fournisseur (GRF) : désigne l'ensemble des processus et décisions qui permettent d'améliorer le mécanisme d'approvisionnement. Ils s'appuient sur les nouvelles technologies telles que des outils collaboratifs. Les relations fournisseurs sont essentielles et font partie des forces les plus importantes pour optimiser l'efficacité opérationnelle de votre entreprise.
- **PLM (Product Lifecycle Management)** : acronyme de Product Lifecycle Management, est une discipline qui s'intéresse à l'intégralité du cycle de vie des produits manufacturés, depuis les études préliminaires jusqu'à la maintenance.
Le PLM est un concept plus vaste que le PDM (ou Product Data Management), qui est un système se chargeant uniquement de la gestion des données techniques du produit.

3.5. La gestion de la supplychain à l'international

La logistique internationale est un vaste domaine composé de nombreux métiers dont la mission est de faire parvenir, dans les meilleurs délais et conditions, des marchandises vendues par une entreprise situé dans un pays à un client situé dans un autre Etat. C'est pour cela, pour gérer une chaîne logistique à l'international demanda de bien choisir le mode de transport le plus adéquat ainsi que l'incoterm convenable pour l'acheminement des marchandises.

3.5.1. Les modes de transport

Il existe un plusieurs moyens de transport qu'on peut utiliser dans une chaîne logistique et qui ont des caractéristiques qui se diffèrent l'un de l'autre.

- **Le transport ferroviaire**

Le transport ferroviaire est un mode de transport terrestre par chemins de fer. Il est destiné tant aux personnes qu'aux marchandises. Il a l'avantage d'être relativement rapide et peu polluant. De plus, il permet en général une prévisibilité des horaires et des durées. Le fret ferroviaire est l'ensemble des marchandises qui peuvent être transportées par train d'un point à un autre. Il peut s'agir de voitures, de charbon, ou de toute autre marchandise. Il est maintenant ouvert à la concurrence et plusieurs entreprises exercent donc cette activité de transport de marchandises par voies ferrées. Le connaissement de chemin de fer est le document utilisé lors du transport de marchandises. Il contient l'ensemble des informations concernant la marchandise et il est signé entre l'expéditeur et le destinataire de la marchandise. Comme le transport maritime, routier, et aérien, le transport ferroviaire s'est adapté au transport par conteneurs.

- **Le transport routier³²**

Consiste à transporter des marchandises par le réseau routier, généralement par camions. Le transporteur de marchandises (ou « voiturier ») est l'entreprise commerciale spécialisée dans le transport de marchandises. Il exerce, dans la plupart des pays une profession réglementée. En France, le transporteur routier de marchandises appartient aux transporteurs terrestres, comme les transporteurs ferroviaires(transport par voie ferrée, de marchandises, de personnes ou de biens), les déménageurs (transport routier de biens), les transporteurs routiers de personnes, etc.

³² JEAN Belloti, *transport international de marchandises*, Edition Vuibert, Paris 2015, page 132.

La fonction de transporteur, puis le métier de transporteur routier de marchandises a évolué en fonction :

- ✓ de l'invention et de l'évolution des choses transportées ;
- ✓ de l'invention et de l'évolution des moyens de transport ;
- ✓ des données socio-économiques (exigences des marchés) ;
- ✓ des réglementations qui ont cadré l'exercice de l'activité, puis de la profession.

Aujourd'hui, le transport routier de marchandises est intégré dans la chaîne logistique (supplychain) : les prestataires logistiques intègrent souvent dans un contrat unique, non seulement des prestations de stockage, de manutention, d'emballage et conditionnement, ainsi que l'organisation générale des flux et les traitements d'informations associés, mais aussi les opérations de transport.

- **Le transport maritime**³³

Le transport maritime est le mode de transport le plus important pour le transport de marchandises (marine marchande). Le transport maritime consiste à déplacer des marchandises ou des hommes pour l'essentiel par voie maritime, même si, occasionnellement le transporteur maritime peut prendre en charge le pré-acheminement ou post-acheminement (positionnement d'un conteneur chez le chargeur et son acheminement au port, par exemple). Un tel déplacement sera couvert par un connaissance dans le cadre de la ligne régulière ou d'un contrat d'affrètement dans le cadre d'un service de tramping (lorsque les tonnages sont importants).

- **Le transport aérien**

Désigne l'activité de transport de passagers ou de fret effectuée par la voie des airs, il est le mode le plus rapide parmi les autres transports « En le considérant comme un mode privilégié de développement et d'échanges et occupant une importante dans le système de transport. Du fait de l'étendu du territoire national, un large programme de développement est envisagé. Pour augmenter la capacité d'accueil des passages, rentabiliser les aéroports et hisser le niveau de sécurité et de sûreté au niveau des normes internationales »³⁴

³³ <http://www.techno-science.net/?onglet=glossaire&definition=897> consulté le 29/06/2019 à 15h00.

³⁴ Merzoug S., Belkhiri A. *la problématique de financement des infrastructures de transport à la lumière de la crise financier mondiale : cas de l'Algérie* ,P 15.

3.5.2. Le choix de l'incoterm

Le choix des incoterms est un élément très essentiel pour optimiser la gestion de la chaîne logistique à l'international, en optant pour un incoterm convenablement d'une manière étudiée cela veut dire ; la réduction des coûts ce qui permettra de réaliser un avantage concurrentiel sur le prix des marchandises.

Les incoterms prévoient la répartition des frais entre acheteur et vendeur ainsi qu'au moment du transfert de risque, selon un langage codifié, remis à jours, l'usage est fortement conseillé pour éviter les malentendus sur ces deux points essentiels du contrat de vente.³⁵

Selon la dernière édition des incoterms qui concernent tous les modes de transport et qui date de 2010, on peut les étaler ainsi ³⁶ :

- **EXW ou Ex (Works à l'usine) :**

La marchandise est disponible dans les locaux du vendeur à une date fixée. L'acheteur paye et choisit le transport. Il en supporte aussi les risques jusqu'à la destination finale des marchandises. Les formalités d'exportation sont également à sa charge. Il s'acquitte des frais de douane.

- **FCA ou Free Carrier (Franco transporteur) :**

Le vendeur remet les marchandises au transporteur désigné et payé par l'acheteur. Le transfert de risques est matérialisé lors de cette opération. Les formalités d'exportation et frais de douane sont à la charge du vendeur.

- **CPT ou CarriagePaid To (Port Payé jusqu'à) :**

Le vendeur assume les frais du transport maritime jusqu'au port de destination. Le transfert de risque est établi lorsque les marchandises sont mises à la disposition du premier transporteur. Ainsi, les frais d'assurance sont à la charge de l'acheteur.

- **CIP ou Carriage and InsurancePaid To (Port payé, assurance comprise, jusqu'à) :**

Les conditions sont les mêmes que pour CPT. Le vendeur doit fournir une assurance couvrant pour l'acheteur, le risque de perte ou de dommage que la marchandise peut courir pendant le transport.

- **DAT ou Delivered At Terminal (livraison au terminal) :**

Le vendeur à dûment livré dès lors que les marchandises sont mises à disposition de l'acheteur au terminal désigné dans le port ou au lieu de destination convenu. Le vendeur

³⁵ Ghislaine Legrand, Hubert martini, *commerce international, BTS*, 3^{ème} édition, paris, p 106.

³⁶ Jacques Pons, *Transport et logistique maillons déterminants de la supplychain*, 2^{ème} édition Paris 2005, p 341.

assume les risques liés à l'acheminement des marchandises et au déchargement au terminal du port ou au lieu de destination convenu.

- **DAP Delivred At Place ou (livraison sur place) :**

Le vendeur doit livrer les marchandises en les mettant à la disposition de l'acheteur sur le moyen de transport arrivant prêtes pour être déchargées à l'endroit convenu, si spécifié.

Le vendeur assume les risques liés à l'acheminement des marchandises jusqu'au lieu de destination.

- **DDP ou DelivredDutyPaid (Rendu droits acquittés) :**

Le vendeur s'acquitte de tous les coûts liés au transport. Il supporte, également, tous les risques jusqu'à ce que les marchandises soient déchargées. Il règle également l'intégralité des droits et taxes.

Conclusion

A travers ce chapitre, on a essayé d'éclairer le concept de la logistique ainsi que de la chaîne logistique dans sa globalité au sein d'une organisation, et aussi comment bien gérer cette fonction importante pourrait générer un avantage compétitif qui est recherché par toute entreprise afin de minimiser ses différents coûts tout au long de la chaîne logistique dans le but de gagner davantage de parts de marché.

Néanmoins, la logistique reste une fonction qui acquiert sa place grâce à d'autres fonctions indispensables qui composent l'entreprise, et parmi ces fonctions dont on ne peut s'en passer, on cite celle de l'approvisionnement et la gestion de stocks dont un dysfonctionnement à leur niveau remet en cause le rôle de la logistique. L'approvisionnement est considéré comme étant le premier maillon en amont de la chaîne logistique et dont l'utilité est indispensable pour la continuité de l'activité au sein de l'entreprise.

L'approvisionnement est une fonction qu'on a souvent confondue à celle des achats et associée à celle de la gestion de stocks. Ce qui donne la logique d'étaler ces trois fonctions en mettant en avant leur importance dans la chaîne de valeur de chaque entreprise.

Chapitre II : Les fonctions connexes à la logistique

Introduction

Ce chapitre cerne les trois fonctions principales sur lesquelles se base l'opération d'approvisionnement au sein de l'entreprise, il étale chaque fonction séparément tout en constatant les zones d'interactivité de celles-ci. Nous a décidé de présenter ces fonctions par ordre, tel qu'il est le cas de la chaîne logistique en commençant du fournisseur jusqu'au client final. Donc nous aurons à voir la fonction d'achat en premier lieu puis celle de l'approvisionnement tout en montrant les aspects de ressemblance qui existent entre elles et on va voir en dernier lieu la fonction de la gestion des stocks. Il est à rappeler que les responsables de ces trois fonctions sont en étroite collaboration, du fait des flux physiques et d'informations qui les unissent en permanence.

Section 01 : La fonction d'achat

La fonction d'achat répond aux besoins des différents départements de l'entreprises ,et en particulier les besoins de production .En élaborant des relations commerciales par voie de consultation et de négociation avec les fournisseurs .Dans cette fonction nous permettre de connaitre quelque généralités sur l'achat et la fonction achat notamment son processus ,son développement et sa relation avec les autres fonctions de l'entreprise.

1.1.Distinction entre achat et approvisionnement

Il faut tout d'abord mettre l'accent sur la confusion tant commise entre les deux termes

« Achat » et « approvisionnement ». En effet, les entreprises qui justifie l'emploi des ressources communes pour la gestion des deux fonctions, qui sont en réalité complémentaires et qui travaillent en étroite collaboration .Mais chacune de ces deux fonctions s'occupe de certaines taches spécifiques et qui sont clairement identifiables et logiquement séparables.

Le département des approvisionnements s'occupe de tout ce qui concerne la gestion des stocks, incluant le suivie de stock et la détermination des dates de passation des commandes ainsi que le suivie des commandes .Sa mission consiste essentiellement à contrôler et gérer les stocks en termes de déclenchement de commandes et de système de réapprovisionnement.

Voici donc les principales missions de ces deux fonctions¹.

Les approvisionnements ont quant à eux en charge des tâches suivantes :

- Le calcul de la quantité à commander et de la date à laquelle cette quantité doit être livrée;
- Le passage de commandes;
- Le suivi de livraison ;
- La gestion des stocks ;

Les achats sont en charge de :

- Répondre à un besoin exprimé;
- Consulter et sélectionner les fournisseurs;
- Négocier les conditions d'achats (prix, conditions de paiement...).

Il est clair que l'achat ne désigne pas uniquement les achats destinés à la production mais recouvre également tous les autres achats de l'entreprise.

La fonction achats joue un rôle d'interface dans l'entreprise. Elle est le fournisseur attitré de l'entreprise c'est-à-dire qu'elle doit répondre au mieux et au plus vite aux besoins de ses clients internes. Mais elle est également le client de ses nombreux fournisseurs externes, elle a pour mission d'acquérir les biens et services dont ses clients ont besoin, dans les meilleures conditions commerciales.

Ces deux fonctions n'ont souvent pas été dissociées car elles travaillent conjointement dans l'évaluation des fournisseurs, le traitement des litiges ainsi que sur la définition des conditions de mises à disposition des produits (taille de lot, délai de livraison...).

1.2. Définitions d'achat

Il n'est pas possible de donner une définition unique à l'achat vu son caractère, la diversité de son objet, de ses méthodes, les achats ne possèdent pas un corps autonome de connaissance.

Parmi les nombreuses définitions de l'achat on propose :

- D'après le dictionnaire Larousse, « un achat est l'acquisition d'un bien en échange du règlement comptant ou à terme du coût correspondant »². Autrement, l'achat se définit

¹ MESSALTI S., AGCHARIOU Z., *La politique d'achat et la gestion des approvisionnements par modélisation*, Mémoire de master, Promotion 2011, Université de Bejaïa. Page 21.

² Dictionnaire Larousse.

comme suit « Procurer à l’entreprise, les biens ou services qui lui sont nécessaires, dans le délai, la qualité, la quantité requis au moindre cout »³.

1.2.1. Le processus d’achat :

Le processus d’achat est une suite d’opérations mentales qui conduisent un client à choisir et acheter un produit.

L’achat résulte d’un processus comprenant plusieurs phases⁴ :

Le tableau suivant résume l’ensemble d’étapes du processus d’achat et le contenu de chaque étape.

Tableau N°02 : Les étapes de processus d’achat

Phases	Contenu
Définition des besoins	Besoins et contraintes exprimés par l'utilisateur en fonction de son expérience terrain, tenant compte des avis techniques du Prescripteur
Définition des caractéristiques et des quantités à acquérir	Elaboration d'un cahier des charges s'appuyant sur les connaissances techniques du prescripteur qui formalise les spécifications, sur le service commercial
Recherche et qualification des fournisseurs potentiels	Constitution une base des données fournisseurs (panel) comprenant les fournisseurs actuellement référencés par l'entreprise, qui l'ont été ou des fournisseurs totalement nouveaux
Consultation	Recueil et analyse des propositions, de façon objective, analyse comparative des offres reçues sur la base de critères quantitatifs et qualitatifs
Négociation	Relation de face à face aboutissant au choix d'un fournisseur
Contractualisation	Choix d'un fournisseur et processus de commande : contrat, bon de commande, conditions générales d'achat
Exécution et évaluation des performances	Contrôle, analyse du coût total de la prestation, évaluation de sa qualité, mesure de la satisfaction clients

Source : PASCO-BERHO C, LE STER BEAUME VEILLE H, marketing *international*, éditionDUNOD, France ,2007, p276.

³ ANDRE MARCHAL, *Marketing Achat*, édition Ellipses, France 2007 P24.

⁴ PASCO-BERHO C. LE STER-BEAUMEVIELLE H., *Marketing international*, édition DUNOD, France 2007, p276.

1.2.2. Les catégories d'achats

Une catégorie d'achat (sourcing category) est un ensemble de produits ou de services qui ont des caractéristiques communes en termes de fournisseurs, de technologies ou d'utilisateurs finals. Le groupement par catégorie d'achat facilite le recueil et l'analyse des données, la définition des priorités ou encore le développement de la stratégie achat.

La catégorie d'achat est également utilisée pour définir l'organisation du département achat.

La gestion des achats diffère suivant le type d'achat :

1.2.2.1. Les achats directs⁵

Les achats directs concernent les marchandises qui sont destinées à être utilisées dans la fabrication d'un produit fini ou à être directement revendues. Il s'agit généralement de quantités importantes et relativement prévisibles (L'achat de lait constitue un achat direct pour un fabricant de yaourts). La gestion des achats d'un produit existant diffère cependant de celle d'un nouveau produit.

1.2.2.2. Les achats indirects

Les achats indirects, également appelés achats hors production, concernent les marchandises ou services achetés qui ne sont destinés à être utilisés dans la fabrication d'un produit fini ou à être directement revendus. Les achats indirects peuvent être :

- Soit des dépenses d'investissement (capital expéditeurs ou Capex) : Equipements de productions, biens immobiliers ;
- Soit des charges d'exploitation (operating expenses ou Opex) : énergie, prestation marketing, intellectuelles ou de ressources humaines, fournitures de bureaux ou industrielles, voyages. La gestion des achats indirects, parce qu'elle ne participe pas directement à la fabrication des produits finis, est quelques fois considérée comme ne faisant pas partie de la gestion de la chaîne logistique.

1.2.3. Les risques de l'achat international

Les risques de l'achat l'internationalisation des achats sont multiples :

- Risque pays (implications logistiques et financières d'émeutes, de guerres de grèves, de catastrophes naturelles ...)
- Risque culturel (risque d'échec des négociations, de mauvaise compréhension et de surcote liés à des malentendus)

⁵ REMY LE MOIGNE, Achat, *Production, Logistique, Transport, Vente*, DUNOD, PARIS, 2013, p45-46.

- Risque juridiques :(difficultés de rédaction contractuelle de par l'appartenance à des systèmes juridiques éloignées, contrefaçon et perte du savoir –faire, coûts des litiges) ;
- Risque produit (défaut de qualité, non respect du cahier des charges, non-respect des réglementations qui empêche l'accès au marché) ;
- Risque logistiques, douaniers, financiers.
- Les surcoûts provoqués par des retards ou des arrêts intempestifs de livraison liés à l'éloignement géographiques ou aux manques de savoir-faire locaux peuvent très vite annuler les gains financiers obtenus grâce au prix d'achat ou coût local de production unitaire très bas.
- La crainte d'un manque de réactivité du fait de l'éloignement conduit souvent les entreprises qui achètent dans les pays à bas cout à augmenter leur stock de sécurité⁶.

1.3. Définition de la fonction achat

- « La fonction achat est définie comme la fonction responsable de l'acquisition des biens et services nécessaires au fonctionnement de toutes entreprise »⁷ c'est-à-dire que cette fonction joue le rôle d'interface entre les différents demandeurs de l'entreprise et les fournisseurs.

1.3.1. Développement de la fonction achat

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

1.3.1.1. Première étape : la fonction administrative

Elle a été considérée comme une fonction essentiellement à caractère administratif, son rôle était de passer les commandes adéquates avec le système mit dans l'entreprise.

L'acheteur était un passeur de commandes, faisait couler les demandes d'achat, et la valeur ajoutée des achats était économiquement faible.

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

⁶ PASCO-BERHO.C LE STER-BEAUMEVIELLE.H, *Marketing international*, édition DUNOD, France 2007, P280-281.

⁷ BRUEL Olivier, *politique d'achat et gestion des approvisionnements*, Edition Dunod, 2e édition, 1996, p.3.

1.3.1.2. Deuxième étape : la fonction négociatrice

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

La plupart des entreprises sont à ce niveau de développement.

1.3.1.3. Troisième étape : une fonction intégrative (1980)

Concernant cette troisième phase, la fonction achat devient non seulement une fonction administrative et négociatrice mais aussi technique au sens où le choix des solutions techniques sont prise en compte dans une façon active car elles influencent la détermination des prix d'achats sur le marché amont à court, moyen et long terme.

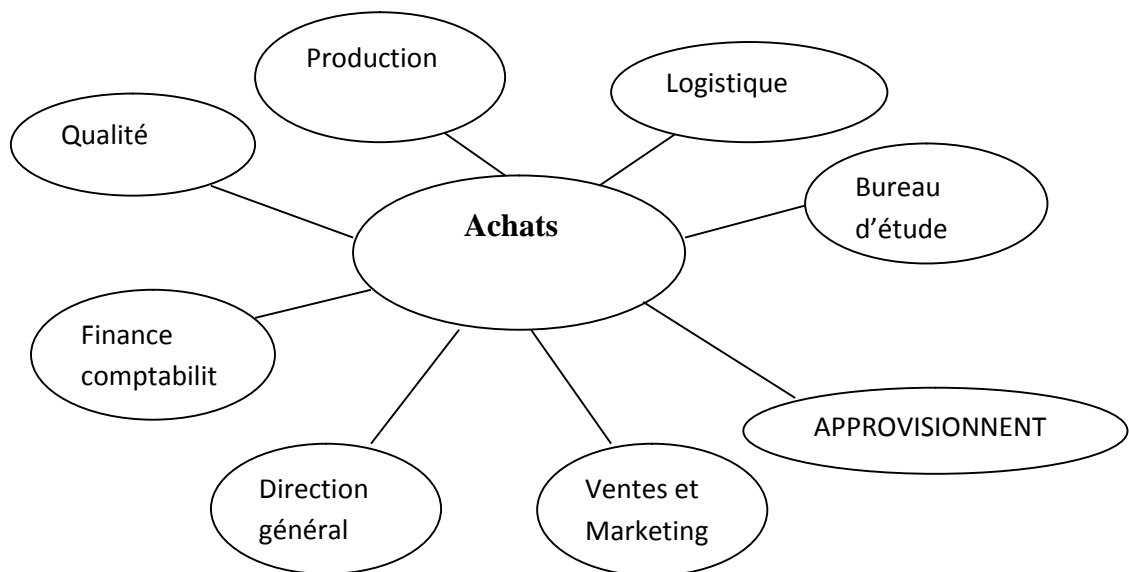
La fonction se voit intégrer les informations « produits », « marchés », « prix » disponible à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Il s'agit là du marketing achats ou le cout global l'emporte sur le prix.

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

La fonction achat devient alors à la fois administrative, négociatrice et technique.

1.4. La relation entre la fonction achat et les autres fonctions de l'entreprise

Figure N°06 : La relation entre la fonction achat et les autres fonctions



La fonction achat est amenée à travailler avec beaucoup d'autres fonctions dans l'entreprise :

1.4.1. La fonction achat et la Direction Général :

La fonction achat, en collaboration avec la direction générale, doit établir une politique achat qui entre en conformité avec la Politique générale de l'entreprise, tout en tenant compte des réalités et des spécificités de l'environnement dans lequel évolue cette entreprise.

1.4.2. La fonction achat et le Bureau D'étude :

Les Achats entrent en jeu dès la conception des nouveaux produits. De ce fait, elle est souvent en relation avec le bureau d'études (où la fonction qui travaille sur l'élaboration des projets futurs de l'entreprise).L'intervention dès la conception des produits est importante car c'est à ce moment que la fonction achats apporte le plus de valeur ajoutée à l'entreprise. En effet, le bureau d'études prend en considération les informations relatives au marché fournisseurs dès la conception du produit est l'adapte en fonction des variables de ce marché.

Les informations communiquées par la fonction achats au bureau d'études concernent :

- Les nouvelles matières entrant dans la composition du nouveau produit.
- La Disponibilité des matières sur le marché ;
- Leurs prix.
- Les axes de recherche de nouvelles matières en fonction des besoins de l'entreprise.
- Les spécifications techniques des articles à acheter après consultation des fournisseurs.

1.4.3. La fonction achat et la fonction production :

La production est le principal utilisateur des articles sélectionnés et négociés par l'acheteur. Les deux fonctions sont appelées à travailler ensemble même si la production est plus souvent en contact avec la fonction approvisionnement qui l'alimente.

La production communique à l'acheteur, au moment de la sélection, ses exigences concernant les services que doit apporter le fournisseur en terme de :

- Délais de livraison ;
- Minimum de commandes ;
- Modules de commandes ;
- Emballage et conditionnement des articles ;

De part sa qualité d'utilisatrice, la fonction production est la mieux placée pour émettre un avis sur la qualité des matières achetées .Il est essentiel que la production apporte ce retour d'information à la fonction Achats pour que cette dernière puisse en tenir compte lors des négociations ultérieurs.

1.4.4. La fonction achat et la fonction approvisionnement :

Le travail réalisé par la fonction Achats peut être situé en amont de celui effectué par les approvisionnements. Ce travail consiste à sélectionner et négocier les articles que l'entreprise sera amenée à utiliser. Les informations dont dispose la fonction achats sont communiquées à la fonction en retour, la fonction approvisionnement devra informer les responsables des achats des relations quotidiennes avec les fournisseurs et de leur façon de travailler pour qu'il en soit tenu compte dans l'évaluation des fournisseurs et lors des négociations ultérieures.

1.4.5. La fonction achat et la fonction comptabilité et finance

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

1.4.6. La relation de la fonction achat et la fonction qualité

Lorsque l'entreprise dispose d'une fonction qualité, ses relations avec la fonction achat concernent le contrôle des matières achetées l'acheteur et le responsable qualité définissent ensemble les critères de contrôle, ce dernier est responsable du contrôle même s'il ne l'effectue pas lui-même .il transmet donc le résultat des contrôles a l'acheteur.

Ils définissent également ensemble la méthode d'évaluation des fournisseurs.

1.4.7. La relation de la fonction achat et la fonction logistique

La fonction logistique et la fonction achat travaillent ensemble en termes de la disponibilité de la logistique nécessaire à l'achèvement des opérations liées à l'achat et le stockage. Donc, la fonction logistique doit veiller à la disponibilité des moyens logistiques, ainsi la fonction achat doit prendre en compte les moyens logistiques de l'entreprise lors de la négociation des contrats d'achat

1.4.8. La relation de la fonction achat et la fonction vente et marketing

Les fonctions ventes et achats travaillent traditionnellement en étroite relation pour mettre le bon produit à la disponibilité de client final. Au sein des entreprises commerciales l'importance de la relation est plus importante, car les produits achetés sont directement destinés à la vente. Donc le service marketing doit communiquer les nouvelles tendances de consommation pour orienter les achats de l'entreprise.

1.5. Les sous- fonctions achats

La fonction achat se décompose en trois sous-fonctions majeures : l'approvisionnement, les achats et le marketing achats.

- L'approvisionnement : est une fonction d'exécution tournée vers l'intérieur de l'entreprise .La relation fournisseur est à court terme.
- L'achat : est une fonction d'acquisition de ressources matérielles de l'entreprise tournée vers l'extérieur .La relation fournisseur est a moyen terme⁸.
- Le marketing achats : est une fonction de gestion des ressources matérielles de l'entreprise à long terme.

Dans une entreprise la fonction achat n'est pas toujours identifiable ; l'achat est souvent assimilé à l'approvisionnement ,cette situation est plus caractérisée dans les petites structures ou la distinction n'est pas bien établie .Cette confusion est tout à fait préjudiciable à l'optimisation des achats et des approvisionnement .Néanmoins ces petites structures surtout a budget limité qui n'emploient qu'une seule personne pour s'occuper des achats et des approvisionnement ,ce qui crée une certaine confusion dans l'état d'esprit général des autres employés , ces fonctions étant fonctions souvent étroitement liées ,elles ne réalisent pourtant pas les mêmes activités.

1.6. Externationalisation de la fonction achat

Association française de normalisation (AFNOR) définis l'externalisation comme le résultat de l'intégration d'un ensemble de services élémentaires, visant à confier à un prestataire spécialisé, toute ou une partie d'une fonction de l'entreprise « client » dans le cadre d'un contrat pluriannuel, à base forfaitaire, avec un niveau de service et une durée définis.⁹

Selon J BARTHELEMY « confier une activité et son management à un fournisseur ou à un prestataire extérieur plutôt que de le réaliser en interne¹⁰.

L'externalisation des achats consiste pour l'entreprise à confier tout ou une partie de la gestion de ses achats à une autre société spécialisée en achats. L'externalisation des achats peut prendre plusieurs formes, mais elle se distingue généralement du groupement d'achat par deux caractéristiques :

⁸ PERROTIN Roger, *le marketing achat stratégies et tactiques*, Edition d'Organisation, 3e édition, 2003, p.6.

⁹MEDAN pierre, GRATACAP Anne , *logistique et supply chain management : intégration, collaboration et risque dans la chaine logistique globale*, édition DUNOD, PARIS, 2008, p49

¹⁰ MEDAN pierre ,GRATACAP Anne opcit p,49

- L'objectif premier n'est pas forcément de regrouper la puissance d'achat de plusieurs entreprises, mais de confier certains achats à une société spécialisée, Le service offert est beaucoup plus personnalisé que celui d'un groupement d'achats.
- L'entreprise peut charger la société spécialisée de toute mission relative à un acte d'achat :
 - recherche de nouveaux produits,
 - recherche de fournisseurs à l'étranger,
 - négociation de marchés annuels...

Concernant l'externalisation des achats, des services très différents peuvent être proposés d'une société à l'autre. Certains prestataires proposent la prise en charge des approvisionnements. C'est-à-dire qu'elles offrent le même service qu'une centrale d'achat qui passe commande, règle les fournisseurs et se charge éventuellement de réceptionner et contrôler les marchandises achetées avant de les réexpédier au client. Ce service est généralement plus adapté aux grandes entreprises, pour lesquelles la gestion des achats de catégorie C pose problème, et qui trouvent ainsi un moyen de réduire le nombre de leurs fournisseurs.

Cette solution présente de nombreux avantages pour l'entreprise qui l'adopte. L'entreprise dispose des compétences d'un acheteur professionnel, Elle transforme les charges fixes, que lui coûterait un acheteur salarié, en charges variables, si l'entreprise a une activité très saisonnière, elle peut n'avoir recours à l'acheteur qu'à certains moments de l'année, l'entreprise peut traiter les achats quotidiens sans difficultés particulières en interne et avoir recours à un professionnel pour des achats plus délicats à savoir :

- achat à l'étranger,
- achats exceptionnels importants...
- achats nécessitant une évaluation précise des fournisseurs...

Si la société qui se charge de traiter les achats est spécialisée dans un secteur d'activité, elle mènera une veille technologique dont elle pourra faire bénéficier ses clients. Pour que l'externalisation soit un succès, les relations entre entreprise et la société de gestion des achats doivent être particulièrement étroites et basées sur la confiance.

Le prestataire doit assurer les entreprises avec lesquelles il travaille de la confidentialité des informations auxquelles il aura eu accès dans l'entreprise. La société cliente et le prestataire doivent travailler en étroite collaboration afin que ce dernier dispose de l'ensemble des informations qui sont nécessaires pour mener bien les missions qui lui ont été confiées, c'est également à cette condition que l'entreprise cliente puisse bénéficier des connaissances du prestataire sur les marchés d'achat et en tirer le meilleur profit, la fonction achat joue un rôle très

important dans l'entreprise et c'est la source de recouvrement des besoins pour les autres fonctions de l'entreprise .Elle constitue donc le levier privilégié permettant d'améliorer son profit.

Section 2 : la fonction d'approvisionnement

Toute organisation, aussi bien publique que privée, est plus ou moins dépendante des matières et des services que lui procurent d'autres organisations. Par ailleurs, aucune entreprise ne peut se suffire à elle-même ; c'est ainsi que l'approvisionnement compte parmi les fonctions de base communes à toutes les entreprises.

Il est à rappeler que la fonction approvisionnement est en étroite relation avec celle de l'achat, néanmoins la distinction entre les champs d'application de chacune d'entre elles est indispensable pour le manager de l'entreprise afin de maîtriser sa gestion par processus pour générer une valeur ajoutée ,ou au moins, un avantage concurrentiel à chaque niveau de la chaîne d'approvisionnement.

2.1. Définition de la fonction approvisionnement

- La fonction approvisionnement se situe en amont de la production dans le cycle d'exploitation de l'entreprise.la nature des approvisionnements traités est très variée : matières premières, pièces de rechange, matières consommables, emballage, marchandises, mais aussi énergie, sous-traitance, transport, investissements.
- « C'est l'ensemble des opérations permettant la mise à la disposition d'un utilisateur un bien ou un service non disponible dans l'entreprise correspondant à un besoin défini en quantité et en qualité dans un temps déterminé à un coût minimum »¹¹.

2.2. Missions et tâches de la fonction approvisionnement

La mission de la fonction approvisionnement est de procurer à l'entreprise dans les meilleures conditions de qualité, de coût, de délais et de sécurité, les matières premières, les composants, les fournitures, les outillages, les équipements et les services dont l'entreprise a besoin pour l'activité.

Les tâches de la fonction consistent à :

- connaître les marchés et les sources d'approvisionnement pour toutes les catégories d'achats et surveiller leurs évolutions ;
- collaborer à la définition des caractéristiques et spécifications des produits à acheter
- rechercher, sélectionner les fournisseurs et négocier avec eux ;

¹¹ Olivier BRUEL, *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*, Edition DUNOD, Paris 1991, p161.

- programmer, passer les commandes d'achats suivre les livraisons des commandes;
- contrôler les réceptions des commandes;
- analyser l'utilisation des achats dans les différents services;
- fournir les informations dans ce domaine à tous les services utilisateurs.

2.3. Les objectifs de la fonction approvisionnement

Les objectifs globaux de la fonction approvisionnement s'énoncent généralement de la façon suivante : « elle doit obtenir les matières appropriées d'une source adéquate, au bon prix, à court et à long terme, et en quantité suffisante, tout en s'assurant qu'elles parviennent à l'endroit désiré au moment voulu et qu'elles s'accompagnent d'une qualité de service satisfaisante »¹² Pour obtenir cet équilibre, tout en gardant à l'esprit les objectifs à court et à long terme, le responsable des achats doit procéder à une planification stratégique.

Neuf objectifs sont donc nécessaires afin d'y arriver :

- Améliorer la position concurrentielle de l'entreprise ça veut dire ; contribuer à l'augmentation des revenus et à la réduction des coûts de l'organisation. De cette façon, l'entreprise est en mesure d'offrir un meilleur produit avec des coûts plus bas, donc une meilleure marge bénéficiaire brute et une augmentation des ventes si une partie des économies est retournée aux clients afin de stimuler les ventes.
- Assurer un apport continu des matières, des fournitures et des services nécessaires à l'exploitation de l'organisation. Il faut éviter les pénuries en tout temps.
- Maintenir les sommes investies dans les stocks et les pertes s'y rattachant au plus bas niveau possible. Avoir un stock le plus bas possible afin de maximiser les ratios de ceux-ci.
- Conserver et même améliorer la qualité car une amélioration continue de la qualité des intrants de l'organisation à un effet direct sur la capacité d'une organisation de conserver sa position concurrentielle à l'échelle mondiale.
- Retenir les services des meilleurs fournisseurs est de trouver les meilleures sources possibles, afin d'obtenir la meilleure valeur pour notre organisation. Il s'agit ici de trouver et faire affaires avec les meilleurs fournisseurs pour l'organisation.
- Standardiser le plus possible les articles acquis et les procédures d'acquisition parce que la standardisation permet d'avoir un processus stable et assujetti à l'amélioration continue. Plus les systèmes sont standards et efficaces, plus le département de l'approvisionnement aura un meilleur rendement.

¹² Hélène PERSON, *Guide pratique de la fonction achats et approvisionnements e PMI/PME*, Edition MAXIMA Paris, 2000, p15.

- Acquérir les biens et les services requis au plus bas coût total de possession. Le service d'approvisionnement doit toujours obtenir la meilleure valeur pour son organisation, et ce, dans une perspective globale.
- Établir des relations harmonieuses et fructueuses avec les autres services de l'organisation Il faut travailler en équipe avec tous les autres départements de l'organisation.
- Atteindre les objectifs concernant l'approvisionnement au moindre coût ; pour d'arriver à cet objectif, le service doit utiliser et appliquer des outils d'amélioration continue comme l'amélioration des processus de négociation, amélioration des processus de gestion des commandes, création de partenariat gagnant avec les fournisseurs.

2.4. La gestion des Approvisionnements

Les principales fonctions assignées à la gestion des Approvisionnements sont¹³ :

- **La planification et le contrôle des matières** : cette fonction a pour objet la planification globale des besoins en matières qu'entraînera la réalisation du plan global de production;
- **L'ordonnancement de la production** : à l'aide de données offrant soit une évaluation des demandes futures de l'entreprise ou un aperçu de l'ampleur des commandes effectivement reçues, soit une combinaison de ces deux éléments, le service du contrôle de la production établit avec exactitude le moment où l'on aura besoin de certaines pièces et matières ainsi que la quantité requise pour se conformer au calendrier de production.
- **Réception** : c'est le service de la réception qui se charge de la manutention des matières à l'arrivée, de leur identification, de la vérification des quantités reçues, de la préparation des rapports et de l'acheminement des produits à leur lieu d'entreposage ou d'utilisation.
- **La recherche sur les matières et l'Approvisionnement** : il s'agit d'une fonction qui touche la cueillette, le classement et l'analyse des données nécessaires à la découverte de matières de remplacement de même que la prévision de l'offre, de la demande et du prix des plus importantes matières achetées.
- **L'entreposage** : cette fonction englobe à la fois le contrôle de tous les articles en stock. C'est ainsi qu'il importe de prendre les mesures appropriées pour éviter que certains articles subissent des dommages, soient volés ou deviennent inutilement désuets en raison d'un système de rotation des stocks inadéquat ;

¹³ Leenders, Fearon, Nollet, *La gestion des Approvisionnements et des matières*, édition Geaten Morin, Québec 1993, pp:115

- **Les achats** : le service des Achats a pour mission d'acquérir la quantité indiquée des marchandises décrites sur les formulaires de demande autorisée qu'il reçoit de l'ordonnancement, du contrôle des stocks, ou de tout autre service ayant besoin des matières.
- **La circulation des matières à l'intérieur de l'usine** : cette fonction regroupe toutes les activités qu'entraîne le déplacement des matières de leur lieu de réception ou d'entreposage à leur lieu d'utilisation. (manutention et déplacement des matières, transport du matériel...);
- **Le transport** : la fonction transport se partage en deux activités élémentaires, qui sont :
 - La gestion du transport qui comprend la sélection des transporteurs, la préparation des documents d'envoi, la vérification des frais de transport...etc.
 - L'analyse du transport afin d'évaluer le coût total du transport et d'élaborer les techniques pour réduire les coûts.
- **La récupération des sommes investies** : cette fonction relève en général du secteur de l'Approvisionnement. essentiellement dans le but de vendre les rebuts et les surplus à bon prix lorsque c'est possible, mais aussi pour protéger l'environnement et se prémunir contre les pénuries de matières essentielles.
- **Le contrôle des stocks** : la fonction de contrôle des stocks assume la responsabilité de la tenue de registres détaillés indiquant les pièces et les matières utilisées dans le cadre des activités de production. Elle tient également la liste des pièces et des matières commandées et procède à un décompte périodique des stocks dans le but de vérifier ses registres et de les corriger au besoin.

2.5. Les enjeux de la fonction approvisionnement

Pour effectuer un bon achat en un article donné, la fonction Approvisionnement est tenue de chercher le point optimum entre un certain nombre d'éléments qui constituent pour elle des défis. En effet, chaque article doit être acheté avec le prix le plus bas tout en satisfaisant les autres éléments. Il s'agit du niveau de qualité souhaité et du délai de livraison des quantités que l'entreprise a commandé.

Cependant pour diminuer les coûts liés à l'opération de stockage ainsi que les retards de production engendrés par un éventuel retard de livraison des fournisseurs, le service approvisionnement doit veiller à la bonne qualité des articles et négocier un délai de livraison

le plus opportun possible. On traite tout d'abord le prix et le coût comme étant les principales priorités dans tout programme d'approvisionnement, avant de passer au délai de livraison, après quoi nous aborderons la qualité en approvisionnement.

2.5.1. Le prix et le coût en approvisionnement¹⁴: Du moment que la raison d'être du service approvisionnement est la satisfaction des besoins de l'entreprise en matière d'approvisionnement, et ce à un coût total minimum, le prix constitue une décision importante. C'est ainsi que ce service doit connaître les différentes méthodes de détermination des prix, savoir à quel moment il convient de recourir à l'une ou à l'autre de ces méthodes et faire preuve de compétences pour établir le prix à payer.

Cependant, le service des Achats est appelé à analyser tout prix offert quel que soit le fournisseur ou l'article en question, lorsque vient le moment de décider, ce qui représente le « meilleur achat ». Le prix payé par l'entreprise exerce aussi une grande influence que les attributs techniques du produit. Par ailleurs, l'acheteur devrait évaluer le coût total de possession avant de choisir un fournisseur. Ce coût englobe tous les coûts liés à des éléments pertinents tels que la gestion des achats, le suivi, la relance, le transport en amont, l'inspection et les essais, le réunissage, l'entreposage, la mise au rebut, la garantie, le service, les temps improductifs, les retours de marchandises par le client et les ventes perdues.

De ce fait, le coût total de possession représente la somme du coût d'acquisition et des coûts internes.

2.5.2. Le délai de livraison

Il s'agit d'un autre élément que le service doit en tenir compte avant la prise de toute décision, cet élément doit également être intégré lors de la planification des prévisions de chaque article commandé et ce pour prendre toutes les précautions nécessaires pour éviter tout retard de livraison. Pour les articles de grande quantité et de faible valeur, les entreprises doivent planifier leurs achats à très long terme et aviser leurs fournisseurs de toute modification à apporter à leur calendrier. Par ailleurs, et pour compenser les incertitudes liées au transport, le service Achat/Approvisionnement peut exiger que le fournisseur conserve un stock de sécurité à la région où se trouve l'usine de l'entreprise. Il arrive aussi qu'il demande une certaine forme de garantie ou de caution de bonne

¹⁴ Olivier Bruel, *Politique d'achat et gestion des Approvisionnements*, édition Dunod Entreprise, 1991, P.35

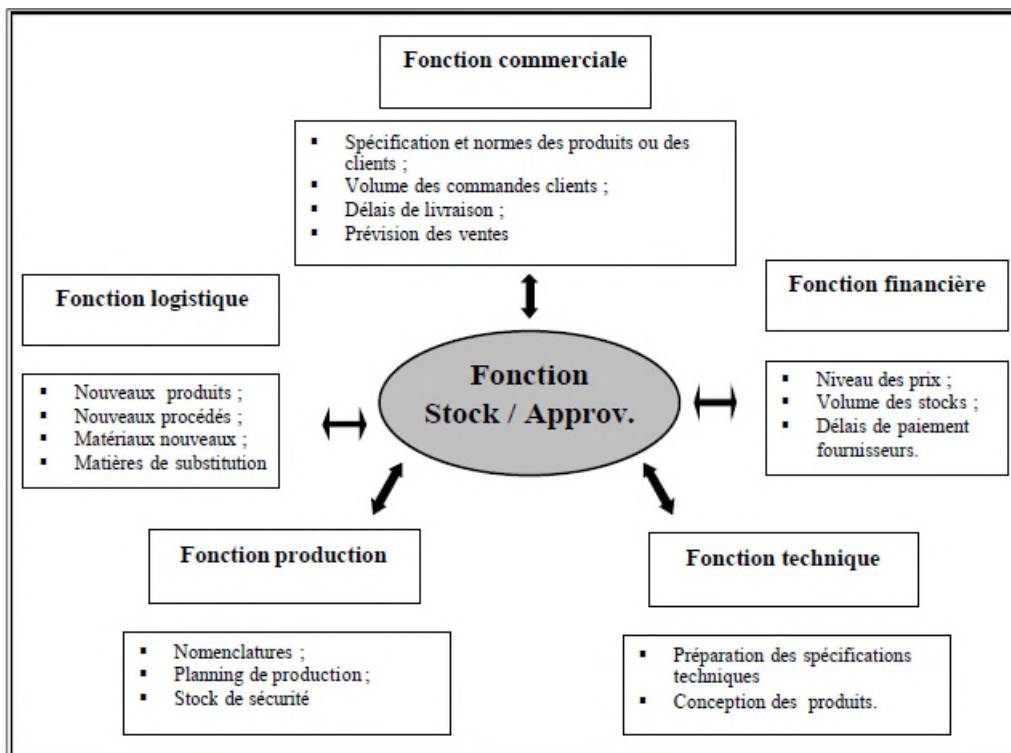
exécution. Actuellement, le délai d'obtention d'un article acheté diminue avec la popularité croissante des systèmes de transmission de l'information en directe.

2.5.3. La qualité en approvisionnement L'intérêt marqué qu'on porte à la qualité en tant qu'instrument stratégique a amené les gestionnaires à reprendre conscience de la valeur qu'elle peut apporter à une entreprise. Au chapitre de l'approvisionnement, la manière dont les fournisseurs remplissent leur rôle peut influencer considérablement sur la capacité de l'entreprise à produire des biens et des services de qualité. D'autre part, les nouvelles techniques de gestion, comme la planification des besoins-matières et le juste à temps, exigent que les fournisseurs livrent une marchandise conforme aux spécifications. Encore, une entreprise qui demande des fournisseurs des biens de qualité doit elle-même avoir un dossier irréprochable à cet égard. Ainsi, elle doit avoir un service des Achats de qualité, un personnel de qualité, de même que ses politiques et ses méthodes en matière d'approvisionnement. La qualité peut donc se définir comme étant la limite supérieure d'une plage de qualité, l'adéquation nécessaire d'un produit à des fonctions d'usage et de construction. C'est ainsi que la notion de la qualité est liée à la notion de valeur, et donc de prix. Par ailleurs, on peut la définir comme un niveau de performance souhaitée (fiabilité). En effet, elle doit se définir aussi par une notion de taux de service et de fiabilité. Ainsi, le service des Achats doit inciter les utilisateurs (bureau d'études ou service utilisateur) à effectuer la description du produit (service ou composant souhaité), d'envisager avec eux les choix possibles du fait de sa connaissance du marché fournisseurs. De ce fait, on conclut que pour effectuer un bon achat, la fonction Stock / Approvisionnement est appelée à chercher l'optimum entre les priorités déjà citées. Le but recherché étant de diminuer le coût de revient du produit fini. La détermination de ces objectifs ne peut être faite, que dans le cadre d'une stratégie d'approvisionnement cohérente avec la stratégie globale de l'entreprise.

2.6. La place de la fonction approvisionnement dans l'entreprise :

Pour rendre cette réflexion plus facile à appréhender, nous proposons un schéma directeur qui nous paraît fondamentale, du moment qu'il résume tous les points de convergence entre la fonction stock et les autres fonctions :

Figure n°07 : Analyse des interactions entre fonctions.



Source : J.P. Thibaut, *Le diagnostic d'entreprise : guide pratique*, Edition SE DIOR, 1989, pp:149

La fonction approvisionnement se situe en montée de la production dans le cycle d'exploitation de l'entreprise. car c'est la fonction responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaire au fonctionnement de l'entreprise.

Section 3 : La fonction de la gestion des stocks.

Cette troisième section est consacrée pour la gestion des stocks dans lequel on définit la gestion des stocks, ces facteurs d'amélioration, aussi les objectifs et, les enjeux ainsi que les coûts que les stocks engendrent.

3.1. Définitions de la gestion des stocks

- La gestion des stocks est une discipline majeure de la logistique que tout acteur exerçant une fonction dans ce domaine doit maîtriser parfaitement afin d'organiser la gestion des flux physiques et des flux d'informations des entreprises¹⁵.
- La gestion des stocks comprend l'analyse des stocks, les méthodes de gestion des stocks et le calcul du stock optimal. La fixation d'un montant, de la composition et de la vitesse de rotation des réserves de matières premières et de produit finis (en volume et en valeur) et toute autre mesure prise a priori pour assurer un approvisionnement efficace sont l'objet de la gestion des stocks.
- La gestion informatisée des stocks couvre l'introduction, le contrôle et le traitement des mouvements, l'établissement de l'historique et des journaux de vérification, la collecte d'éléments d'informations provenant de magasins éloignés, le contrôle matériel du stock, les procédures d'inventaire. L'efficacité de la fonction d'ordonnancement repose, en grande partie, sur elle¹⁶.

3.2. Les méthodes de la gestion 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 d'analyse 20/80 et la méthode ABC, soit un modèle de gestion économique des stocks, tel que le modèle Wilson¹⁷.

3.2.1. La méthode ABC

La méthode ABC est la plus connue des méthodes de classification. Elle consiste à répartir les produits en 3 classes selon leurs importances ; classe A (forte importance), classe B (moyenne importance), et classe C (faible importance).

On aboutit généralement à un classement de trois parties A, B et C (d'où la désignation de classement ABC pour cette méthode), tel que:

- **Les items A** : sont les marchandises ayant la valeur de consommation annuelle la plus élevée. Le top 50-80% de la valeur de consommation annuelle de l'entreprise correspond généralement uniquement à 10-30% du total des items en stock.

¹⁵ ZERMATI PIERRE. : *Pratique de la gestion de stocks*, éd. Dunod (7ème édition), Paris, 2005 .P 03

¹⁶ CLEMENT CROTEAU, DIANE RIOPEL, *Dictionnaire illustré des activités de l'entreprise, français-anglais: industrie, techniques et gestion*, édition, Amazon France, 2008, p 273

¹⁷ KHALED GHEDIRA, *Logistique de la production : approche de modélisation et de résolution*, Edition TECHNIP, 2006, page 32

- **Les items B :** sont intermédiaires ; ils ont une valeur de consommation moyenne. Ces 15-20% de la valeur de consommation annuelle correspondent généralement à 30-40% du total des items en stock.
- **Les items C :** au contraire, sont ceux dont la valeur de consommation est la plus faible. Les derniers 5-15% de la valeur de consommation annuelle correspondent généralement à 40-50% du total des items en stock.

3.2.2. L'analyse 20/80 (ou la loi Pareto)

D'après cette méthode, l'analyse des stocks consiste à rechercher les 20% des articles en nombre représentant 80% de la valeur totale du stock. A ces derniers, il sera appliqué un suivi rigoureux car, l'engagement financier supporté est assez élevé. Le reste des articles, de moindre valeur, seront quant à eux gérés avec un peu plus de souplesse.

3.2.3. Le modèle Wilson

Le modèle de Wilson, appelé également « modèle du lot » permet de déterminer la fréquence optimale de réapprovisionnement pour un magasin, une usine...etc ; Elle est couramment employée par les services logistiques. Ce modèle suppose une demande constante et certaine, sans délai de livraison, ni possibilité de rupture des stocks. Le modèle cherche à déterminer la taille optimale de commande pour chacun des articles en stock.¹⁸

La problématique de la gestion des stocks consiste à mettre en place des critères de décision objectifs et systématique qui doivent à la fois minimiser :

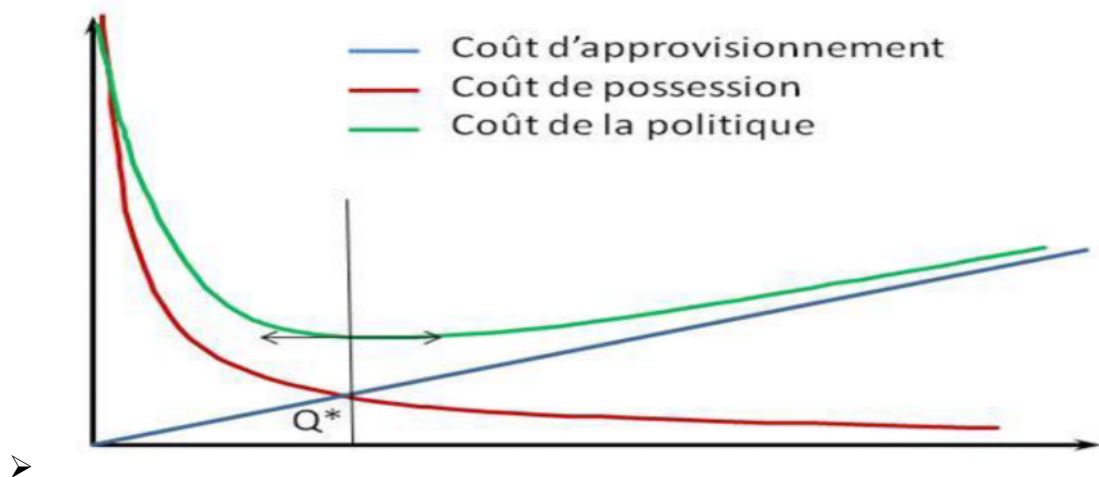
- Le risque de rupture ;
- Les coûts de stockage.

Or, pour un niveau de demande annuelle donné, les seules variables sur lesquelles le gestionnaire des stocks peut intervenir sont :

- La fréquence des commandes (N) ;
- Les quantités à commander à chaque fois (Q)

¹⁸ NABIL T. KHOURY, *Gestion des disponibilités*, Presses Université Laval, 1975, page 208

Figure N°08 : Illustration du Modèle Wilson



➤ **Source :** Rémy le Moigne, *Achat, production, logistique, transport, vente* ; DUNOD, paris, 2013, p81.

3.3. Les coûts liés à la gestion des stocks

Les stocks supportent trois sortes de frais .Les frais de passation de commande ,les frais de possession du stock ,les frais de rupture de stock engendrés par le fait que le stock ne permet plus de satisfaire la demande .pour arriver à une bonne gestion des stocks ,c'est le totale de ces trois catégories de frais qu'il faut minimiser¹⁹.

3.3.1. Les frais de passation de la commande

Ils comprennent tous les frais engagés pour faire des achats :

Le coût d'acquisition correspond aux coûts liés au réapprovisionnement d'une commande (constatation du besoin et lancement de commande, nous administratif lié au circuit commande, réception et contrôle à la livraison.)

- Salaires , majorés des charges sociales ,des agents des services d'approvisionnement chargés de l'étude du marché ,de la négociation ,de la rédaction des bons de commande ,de la surveillance de respect des délais et de la relance éventuelle des fournisseurs ,des contrôles qualitatif à la livraison de la vérification et de l'ordonnancement des factures ,de la gestion des stocks .

- Salaire, majorés des charges sociales, des agents des services de l'enregistrement et du paiement des factures de l'enregistrement, en comptabilité matières, des entrés en stocks.

¹⁹ G. Melard, *méthodes des prévisions à court terme*. Ed université de Bruxelles, 1990, Page 220.

- Frais accessoires de fonctionnement de ces services : loyer des bureaux, chauffage, éclairage, fournitures de bureau, frais postaux, etc....

- Frais de déplacement de l'agent.

-Frais de réception et d'essais des articles achetés (il s'agit des frais de contrôle de qualité)

-Frais d'information liés à la gestion des commandes et au traitement des entrées en stock.

3.3.2. Les frais de possession du stock

Ces frais, correspondent aux coûts liés à l'existence du stock. Il est mesuré en pourcentage de la valeur du stock, comprennent deux catégories bien distinctes : les charges financières et frais de magasinage.

- **Les charges financières** : présente sur les sommes investies dans les stocks ; ce sont les intérêts (majorés des frais annexes) des emprunts émis sous diverses formes pour financer les achats.
- **Les frais de magasinage** : sont constitués des éléments principaux suivant :
 - ✓ Coût du fonctionnement des magasins : salaires, charges salariales, éclairage, chauffage, force motrice, entretien des locaux, de l'équipement, des engins (moins la part comptée en frais d'acquisition au titre des frais de réception qui sont relatifs aux contrôles qualitatifs et quantitatifs à la livraison) ;
 - ✓ Amortissement ou loyer des locaux ;
 - ✓ Primes d'assurances ;
 - ✓ Pertes par détérioration, évaporation, destruction par les rongeurs, coulages, vol ;
 - ✓ Coût des transports entre magasins ;
 - ✓ Coût de l'obsolescence pouvant être très élevé pour certains articles qui se démodent rapidement, tels que les articles de mode ou les articles fabriqués suivant des techniques très évolutives ;
 - ✓ Coût de l'information et comptabilité matières (moins la part comptée en frais d'acquisition).

3.3.3. Les frais de rupture de stock

Ce sont des frais engendrés par le fait que, à un moment donné, le stock étant épuisé, il n'est plus possible de satisfaire la demande. En fait, il paraît nécessaire de préciser cette notion de rupture de stock. D'abord, un stock peut être nul pendant un certain temps sans que pour autant, il y ait à proprement parler rupture de stock ; il est par exemple normal que le stock

d'antigel soit nul au printemps et en été .D'un autre coté, un stock non nul peut être insuffisant pour satisfaire intégralement la demande que reportera sur un autre produit.

Ainsi, le passage a zéro de stock d'un article n'est une condition ni nécessaire ni suffisante pour qu'il y ait rupture de stock, aussi, la détection des cas qui engendrent des frais de rupture de stock n'est –elle pas toujours aussi aisée que cela pourrait sembler.

Reste à évaluer le cout d'une rupture de stock ,il peut être un manque à gagner , la perte d'un client ,une pénalité de retard de livraison ,une augmentation de cout de revient par substitution de matière ,l'achat ou location d'un produit de remplacement ,un arrêt plus ou moins long de fabrication ,un chômage technique partiel ,un dépannage couteux ,etc.

Il est généralement très difficile, sinon impossible, d'évaluer de tels couts ; mais qui peut affirmer que, tout aussi généralement, ils sont très élevés.

3.3.4. Le coût unitaire

Correspond au prix unitaire, port payé rendu le lieu de magasinage. Eventuellement le prix des parts fournisseurs doit être monté du prix du transport. Ce coût unitaire varie pour un article selon le fournisseur et selon la période.

3.4. Les facteurs d'amélioration de la gestion des stocks

Un certain nombre de facteurs peuvent être à l'origine de l'amélioration de la gestion des stocks²⁰ :

➤ **La diminution du nombre de références et diminution du nombre de magasin de stockage**

Elle est obtenue par la chasse aux rossignols (référence obsolètes) et par la normalisation des pièces de bases ;une réflexion sur le nombre et la localisation des entrepôts sont souvent utiles .Des groupements de stock sur un même lieu permettent de réduire les quantités globales détenues une étude préalable nécessaire pour valider que les couts de possession et la gestion d'un magasin sont bien inferieurs aux couts de transport supplémentaire que génère le faite d'avoir un seul magasin sur deux par exemple.

➤ **La souplesse d'approvisionnement**

²⁰ MAHMOUDOU(S) ;Analyse de la gestion des stocks et des approvisionnements à la CNSS-Burkina, mémoire de 33.master en administration et gestion des entreprises, Institut supérieur de management des entreprises, 2008, p. 33.

Elle autorise à diminuer les niveaux de stock de sécurité pour un même taux de service. Cela peut résulter de négociations avec les fournisseurs (passage de marchés annuels avec mise en place du système de prévisions annuelles ou hebdomadaires glissantes), de réduction de coût et des temps de traitement administratifs et également d'une réduction des lots d'approvisionnement (approvisionnement plus fréquents sur des lots de petites tailles).

➤ **La qualité et la rapidité de transmission des informations**

Sont des facteurs essentiels de la réduction des stocks. Qualités et fiabilités des prévisions, rapidités de transmission des commandes, rapidité et fiabilités des réceptions (traitement physique et administratif.)

➤ **La dépréciation des stocks**

Il s'agit d'une opération comptable qui consiste à enregistrer au bilan la valeur estimée d'un stock de produits non vendus. Dans certains pays, comme par exemple la France, une entreprise peut déprécier son stock pour des raisons fiscales.

3.5. Les opérations de la gestion des stocks

Si l'on veut être en mesure de connaître l'état des stocks d'une entreprise en permanence, leur gestion doit être réalisée avec soin.

Parmi les opérations nécessaires, on trouve :

- Le magasinage ;
- La gestion des entrées /sorties ;
- Les inventaires.

3.5.1. Le magasinage

Les stocks d'une entreprise sont placés dans un ou plusieurs magasins afin qu'ils soient rangés entre leur réception et leur mise à disposition.

Cette gestion suppose deux types d'organisation.

- **Gestion mono-magasin :** dans ce type d'organisation, tous les produits sont stockés et gérés dans un lieu unique. L'avantage en est de simplifier la gestion du stock, mais cela entraîne nécessairement de nombreuses manutentions, donc des délais et des coûts.
- **Gestion multi-magasins :** Afin de minimiser les manutentions, on préfère parfois répartir les stocks dans plusieurs magasins. Chaque magasin regroupe les produits par type (produits finis, matières premières...) ou en fonction de la proximité géographique. Pour les produits, on peut également dissocier deux modes de gestion.

- **Gestion mono-emplacement :** Chaque article est stocké dans un et un seul emplacement. Ainsi le suivi des quantités de cet article est-il facilité, de même que les opérations d'inventaire sont simplifiées. Cependant, on retrouve l'inconvénient de la gestion mono-magasin : les problèmes de manutention.
- **Gestion multi-emplacements :** Dans ce type de gestion, un article peut être stocké à plusieurs endroits. On facilite ainsi les opérations de manutentions, mais il devient difficile d'avoir une vision globale du stock. Outre les problèmes d'inventaire que ce type de gestion induit, il est possible d'avoir un article en rupture dans un emplacement, alors qu'il est disponible dans un autre emplacement. Cependant, ce type de gestion est plus en accord avec la gestion au point d'utilisation préconisée par l'approche de juste-à-temps.

3.5.2. La gestion des entrées/sorties

Afin de permettre un suivi des quantités en stock, chaque mouvement de stock (entrée ou sortie) doit faire l'objet d'une transaction. Pour que cette dernière soit optimale, il est souhaitable que les mouvements soient saisis en temps réel par le système informatique de gestion des stocks. On connaît ainsi à chaque moment l'état réel du stock.

La relation entre les quantités réellement en stock et les quantités indiquées par la gestion des stocks dépend de la rigueur avec laquelle les mouvements sont saisis. Toute erreur de saisie se traduira par un écart entre la réalité et les quantités indiquées dans les fichiers.

Pour une gestion rigoureuse, il est indispensable de limiter l'accès des magasins aux seules personnes autorisées.

La gestion des entrées/sorties comprend deux types de transaction :

- **La réception :** Elle consiste à entrer un produit dans le magasin. Pour ce type de transaction, il faut vérifier tant la conformité que la quantité des produits reçus.
- **La sortie :** Les pièces demandées sont retirées du stock conformément à une commande client (produits finis) ou un bon de sortie (produits fabriqués).

3.5.3. Les inventaires

À tout moment, le gestionnaire doit être capable de fournir un état des stocks pour chaque référence en quantité et en emplacement. Pour vérifier la qualité de l'état des stocks (différence entre stock réel et image informatique du stock), il faut effectuer des *inventaires*, et éventuellement remettre à jour l'image informatique.

Un inventaire consiste en une opération de comptage des articles dans les rayons du magasin.

On trouve principalement trois types d'inventaire.

- **L'inventaire permanent** : Il consiste à tenir à jour en permanence les quantités en stock de chaque article grâce aux transactions.
- **L'inventaire intermittent** : Il est en général effectué une fois par an en fin d'exercice comptable. Il est effectué pour tous les articles de l'entreprise, d'où une grosse charge de travail qui perturbe son activité.
- **L'inventaire tournant** : Il consiste à examiner le stock par groupe d'articles et à vérifier l'exactitude en quantité et localisation de ces articles. On définit généralement des fréquences différentes d'inventaire tournant selon l'importance de l'article. On fera, par exemple, un inventaire trimestriel pour les articles de classe A, un inventaire semestriel pour les articles de classe B et un inventaire annuel pour ceux de la classe C.

3.6. Les indicateurs de gestion des stocks

Une entreprise peut utiliser différents indicateurs de gestion

- Valeur des stocks fin de mois, fin de semaine
- Valeur des stocks fin de mois pour les produits de catégorie A, B, ou C
- Valeur des stocks par gammes de produits
- Produits en dessous du niveau des stocks de sécurité : quantité en dessous de laquelle il ne faut pas descendre,
- Produit au niveau des Stock d'alerte (moment auquel il faut passer commande)
- Taux d'occupation de l'entrepôt

Pour une bonne maîtrise de ses stocks, l'entreprise utilise différents indicateurs de gestion des stocks :

- **Stock de sécurité** : c'est la quantité en dessous de laquelle il ne faut pas descendre
- **Stock d'alerte** : c'est la quantité qui détermine le déclenchement de la commande, en fonction du délai habituel de livraison
- **Stock minimum** : c'est la quantité correspondant à la consommation pendant le délai de réapprovisionnement, donc $\text{stock minimum} = \text{stock d'alerte} - \text{stock de sécurité}$
- **Stock maximum** : il est fonction de l'espace de stockage disponible, mais aussi du coût que représente l'achat par avance du stock.

3.7. Les objectifs de la gestion des stocks

L'objectif de la gestion des stocks est de satisfaire une demande, avec un taux de service élevé, au moindre cout .On voit donc apparaître les notions de service et d'efficience.

Tout gestionnaire chargé de la gestion des stocks doit atteindre les objectifs suivants ²¹:

- ✓ La maximisation des profits ;
- ✓ La maximisation du retour sur l'investissement ;
- ✓ La minimisation des coûts ;
- ✓ La maximisation des chances de service ;
- ✓ L'assurance de la flexibilité des opérations ;
- ✓ La détermination des solutions possibles.

La gestion des stocks peut aussi répondre aux objectifs suivants :

- ✓ La minimisation des investissements;
- ✓ La détermination d'un niveau approprié de service à la clientèle ;
- ✓ L'adéquation entre la demande et l'approvisionnement ;
- ✓ La minimisation des coûts de commande ;
- ✓ De pénurie et d'entreposage et le maintien d'un système de contrôle des stocks précis. En fait, la gestion des délais désirés, compte tenu des contraintes opérationnelles existantes.

3.7. Les Difficultés et critères de la gestion des stocks (GDS)

3.7.1. Les Difficultés de la gestion des stocks

La principale difficulté de la gestion des stocks est liée à la variété des problèmes de stocks.

- ✓ Variation de la production face à une demande instable,
- ✓ Variation et saisonnalité de la demande,
- ✓ Motifs financiers (spéculation),
- ✓ Régulation de la production,
- ✓ Protection contre les aléas de production ou de transport.

Cependant, le stock présente des inconvénients majeurs :

- ✓ Risque de détérioration, obsolescence, périssabilité,
- ✓ Les immobilisations de capitaux,
- ✓ Place.

3.7.2. Les Critères de la gestion des stocks

- ✓ Le stockage permet de répondre au double objectif maximisé la satisfaction des consommateurs en minimisant les coûts.
- ✓ Les optiques sur la politique d'approvisionnement diffèrent selon les fonctions:

²¹LUC PELLERIN, *La formalisation des activités des gestions des stocks dans les PME manufacturières Québécoises ,mémoire fin d'étude, université du Québec à Trois-Rivières, p09*

- ✓ Le service marketing et les services consommateurs internes redoutent avant tout la pénurie, ils opineront pour des commandes importantes, un stock de protection confortable.
- ✓ Le service financier, pour optimiser les diverses affectations des ressources et protéger
- ✓ la trésorerie opposera des contraintes limitatives. C'est le rôle du gestionnaire des stocks de procéder à des arbitrages et de dégager des synthèses.

La gestion des stocks représente un atout considérable pour optimiser la chaîne logistique et la performance de l'entreprise.

Conclusion

Après avoir étalé les trois fonctions principales dans une chaîne d'approvisionnement en amont, on peut dire que l'approvisionnement ne peut être négligé dans une organisation quelque soit sa dimension, c'est pourquoi on lui accorde une grande importance car une défaillance minime peut engendrer des dégâts colossaux pour l'entreprise.

Une bonne gestion de la chaîne d'approvisionnement est un élément stratégique qui offre des avantages pour prévenir à la création de la valeur ajoutée ; ainsi avoir une compétitivité sur le marché.

Chapitre III : Essai d'un diagnostic de la chaîne d'approvisionnement en amant de Cevital Agro

- **Introduction**

Afin d'appuyer notre travail théorique exposé dans les deux chapitres précédents, nous allons développer et montrer l'importance de la logistique par rapport à l'entreprise CEVITAL et plus précisément la logistique d'approvisionnement en amont.

A sa création, Cevital a mis en place une politique logistique très classique, et à partir de l'année 2013, l'ancien système d'organisation a commencé de prendre des dimensions plus pratiques basant sur l'optimisation de la gestion de chaque processus.

Ce présent chapitre comporte trois sections, la première est consacrée la présentation de l'organisme d'accueil, qui états le lieu de notre stage pratique, ainsi que ses principales activités, ses différentes directions, la deuxième section fera l'objet d'une description logistique du processus achat/approvisionnement et la procédure qui le régit, et enfin une troisième section qui abordera sur un diagnostic du processus suscité ainsi que les résultats tirés de son analyse.

Section 01 : présentation générale de l'organisme d'accueil

Le groupe Cevital, est une société par action (SPA) dont les actionnaires principaux sont Mr. REBRAB Et Fils, c'est l'une des entreprises privées les plus importantes en Algérie dont l'activité principale est centrée sur le secteur agroalimentaire. Elle contribue largement au développement de l'industrie agroalimentaire nationale et elle vise à s'imposer dans le marché international. Ses activités se sont élargies progressivement à l'échelle nationale et internationale.

1.1. Historique de l'entreprise Cevital :

Cevital est parmi les entreprises algériennes qui ont vu le jour dès l'entrée du pays en économie de marché, elle a été créée par des fonds privés en 1998 avec un capital social de 68,760 milliard de DA. Son complexe de production se situe à l'extrême Est du port de Bejaia et s'étend sur une superficie de 4500m². Sa proximité du port, de l'aéroport et de la zone industrielle d'AKBOU lui offre des avantages économiques dans l'industrie Agro-alimentaire d'une part, et d'autre part sa large gamme de produits de qualités lui a permis de s'imposer sur le marché national comme leader avec 80% des part de marché.

Chapitre III : Essai d'un diagnostic de la chaîne d'approvisionnement en amont de Cevital Agro

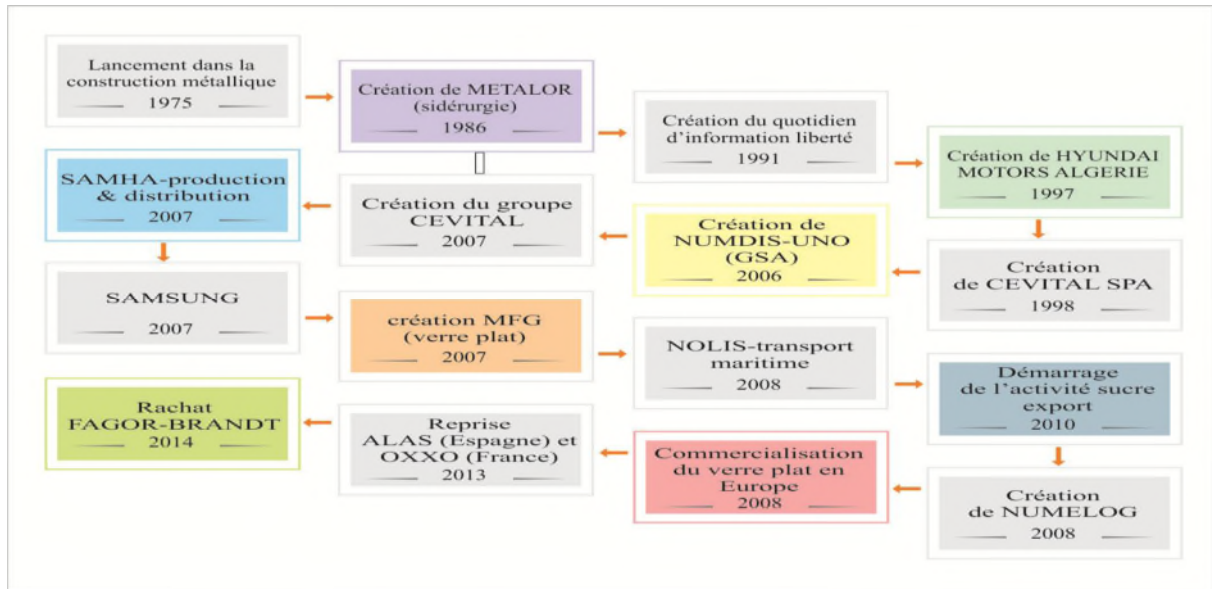
Le complexe Cevital a débuté son activité par le conditionnement de l'huile en décembre 1998. En février 1999, les travaux de génie civile de la raffinerie ont débuté, cette dernière est devenu fonctionnel en août 1999. Voici quelques dates principales du développement de l'activité de l'entreprise CEVITAL :

- **1999** : entrée en production de la raffinerie d'huile de 570000 T/An et lancement de la première marque d'huile de table de haute qualité «FLEURIAL »
- **2001** : entrée en production de la margarine de 180000 T/An et lancement de la première marque de margarine de table «FLEURIAL »
- **2003** : entrée en production de la raffinerie de sucre 650000 T/An de sucre blanc et 2500 T/An de sucre liquide, lancement de la margarine de feuilletage «LA PARISIENNE » pour les boulangeries pâtisseries.
- **2005** : lancement de trois projets dont deux sur le site LAARBA (verre plat, fabrication industrielle de produits manufacturé en béton) ; acquisition des eaux minérales de LALLA KHEDIDJA à l'est de la wilaya de TIZI-OUZOU.
- **2007** : acquisition de la conserverie d'EL KSEUR (COJEK).

Grace à son chiffre d'affaire réalisé, CEVITAL gagne la 3ème place au niveau national et la 10ème au niveau de l'Afrique, cette entreprise s'est spécialisée dans l'industrie alimentaire telle que la raffinerie d'huile, distribution des produits dérivés à l'alimentation humaine.

Et pour s'imposer sur le marché international, CEVITAL négocie avec les grandes sociétés internationales telles que, carrefour en France, Royale en suisse et autres sociétés spécialisées dans l'import et l'export en Ukraine, Russie, ses produits se vendent dans différents pays ainsi que dans différentes villes africaines telle que le Lagos, Bamako, Niamey, Tripoli...

Figure N°09: Développement de Cevital



Source : document interne de l'entreprise

Le Groupe s'est, ainsi, développé au fil des investissements, autour de l'idée forte de bâtir un ensemble économique portée par 18 000 collaborateurs, dont 15 000 en Algérie. Grâce à sa diversification, plus de 15 000 emplois ont été créés et reste à espérer dans l'avenir que l'entreprise se développera davantage.

1.1.1 Situation géographique :

Le complexe Cevital se situe au nouveau quai de port de Bejaia, à 3 km au sud-ouest de cette ville, et réparti sur une superficie de 45000 m², à proximité de la route nationale. L'entreprise a beaucoup profité de cette situation qui lui donne un avantage de proximité économique, car elle se trouve proche du port et de l'aéroport.

Elle occupe une place stratégique qui lui permet de faciliter les relations avec son environnement intérieur.

Figure N° 10 : Situation géographique de CEVITAL



Source : direction de système d'information

- **BEJAIA :** le complexe est formé par :
 - Raffinerie d'huile ;
 - Raffinerie de sucre ;
 - Margarinerie
 - Silos portuaires
- **A EI KSEUR**

Une unité de production de jus de fruit COJECK a été rachetée par le groupe CEVITAL dans le cadre de la préservation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006. Sa capacité de production est de 14 400 T/an.

- **A TIZI-OUZOU**

C'est à AGOUNIGUEGHANE : au coeur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres : l'unité d'Eau Minérale LALLAKHEDIJA a été inaugurée en juin 2007.

1.1.2 Les différentes activités de CEVITAL

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

Huiles végétales

Les huiles de tables : 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 vitamine E.

Chapitre III : Essai d'un diagnostic de la chaîne d'approvisionnement en amont de Cevital Agro

Elles sont aussi issues essentiellement de la graine de tournesol, soja et 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 T/an
- Part du marché national : 70%
- Exportation vers le Maghreb et le moyen orient, en projet pour l'Europe.
- Margarinerie et graisses végétales telle que :

Une gamme variée de margarine, Martina (gaalina), RANIA, le beurre gourmand et le FLEURIAL, et d'autres produits pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne et MEDINA « SMEN ».

- **Sucre Blanc**

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose. Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 5kg et aussi commercialisé en morceau dans des boites d'1kg. CEVITAL produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses.

- Entrée en production 2ème semestre 2009.
- Capacité de production : 650 000 T/ an
- Part de marché national : 85%

- **Sucre liquide**

La production de sucre liquide sert un large éventail d'industries. Celles-ci les utilisent dans toutes sortes d'application qui requièrent que le sucre soit déjà fondu.

- Capacité de production : matière sèche : 219 000 T/an

- **Silos portuaire**

Le complexe CEVITAL dispose d'une capacité maximale de 182000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 T/heure. Un projet d'extension est en cours de réalisation.

- La capacité de stockage actuelle est de 120 000 T en 24 silos verticaux et de 50 000 T en silos horizontaux.

Chapitre III : Essai d'un diagnostic de la chaîne d'approvisionnement en amont de Cevital Agro

- Capacité de stockage Horizon 1er trimestre 2013 est de 200 000 T en 25 silos horizontaux.

- **Boissons (eau minérale, jus de fruit, soda)**

L'eau minérale LALLAKHEDIDIJA pure et naturelle est directement captée à la source au coeur du massif montagneux du Djurdjura.

Lancement de la gamme d'eau minérale « LALLAKHEDIDIJA » et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3000 000 bouteilles par jour.

L'eau minérale LALLAKHEDIDIJA pure et naturelle est directement captée à la source au coeur du massif montagneux du Djurdjura.

Lancement de la gamme d'eau minérale « LALLA KHEDIDIJA » et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3000 000 bouteilles par jour.

- **Des produits de Qualité :**

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 performant de qualité des produits (laboratoire)

1.1.3 Les objectifs, mission et les facteurs clés de succès de l'entreprise Cevital

L'entreprise CEVITAL pour mission principale de développer la production et d'assurer la qualité et le conditionnement des huiles, des margarines et du sucre à des prix nettement plus compétitifs et cela dans le but de satisfaire le client et fidéliser.

Les objectifs visés par CEVITAL peuvent se présenter comme suit :

- L'extension de ses produits sur tout le territoire national.
- L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail.
- L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production locale des graines oléagineuses.
- La modernisation de ses installations en termes de machines et technique pour augmenter le volume de sa production.
- Le positionnement de ses produits sur le marché étranger par leurs exportations.

- ❖ **Les facteurs clés de succès**

Chapitre III : Essai d'un diagnostic de la chaîne d'approvisionnement en amont de Cevital Agro

-Pour réaliser ces objectifs, l'entreprise profite bien de plusieurs facteurs qui constituent son point fort, à savoir :

- les unités industrielles utilisent les dernières innovations en matière d'automatisation des processus.

-Jeunesse des salariés : moyenne d'âge : 35 ans, encadrement à fort potentiel pour assurer une gestion pérenne de l'entreprise.

-Choix du site ; l'avantage de la localisation est un facteur clé de succès car il représente un avantage compétitif de taille sur le plan logistique (proximité des installations portuaires réduisant les coûts des matières importées et des produits finis exportés.

-Force de négociation ; la taille de l'entreprise, en raison des parts de marché investis ; comparativement aux entreprises évoluant dans même secteur d'activité.

-Présence d'un réseau de distribution couvrant l'ensemble du territoire national.

1.1.4. Le rôle de la logistique au sein de CEVITAL

Parmi les rôles de la logistique :

-Gérer et contrôler l'ensemble des activités relevant de la fonction logistique ;

-Evaluer en permanence les performances et la qualité

-Elaborer les procédures de la gestion et normes de travail

-Elaborer les objectifs et programme de travail, budgets et bilans

-Veiller à la discipline du personnel

-Elaborer et mettre en œuvre le programme de formation, de perfectionnement et de promotion du personnel

-Relation de coopération et de coordination avec les autres structures de l'entreprise

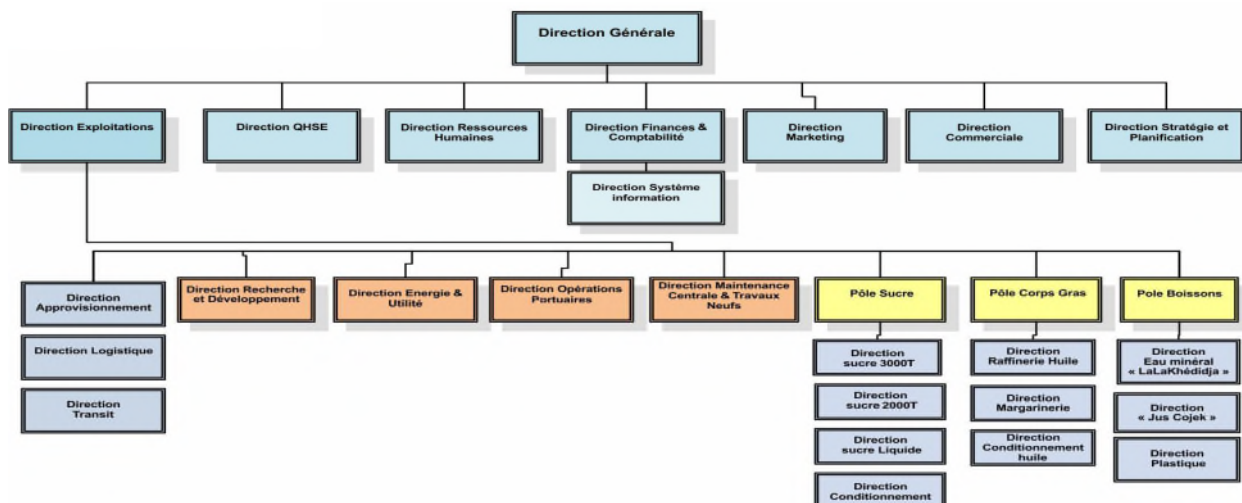
-Veiller à la bonne application des règles de sécurité

-Veiller à la bonne image de marque de l'entreprise

-Suivi des relations avec les administrations, organismes et sociétés.

1.2. La structure hiérarchique et les différentes directions de l'entreprise CEVITAL

Figure N°10 : Organigramme de CEVITAL



Source : Document interne de CEVITAL

La structure organisationnelle de CEVITAL est composée de plusieurs directions fonctionnelles contrôlées par une direction générale.

❖ La direction générale :

Chapeauté par le directeur général, un directeur général adjoint et d'un secrétariat et elle est aussi composée d'une direction d'hygiène et sécurité chargée de veiller sur le bien-être humain et matériel du complexe. Elle a pour mission de subdiviser, contrôler et coordonner les missions de différentes directions, elle définit la stratégie de développement et veille à la disponibilité des moyens nécessaires au bon fonctionnement du complexe.

❖ 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 publicitaire sur les marques et métiers Cevital. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

❖ **La direction des Ventes et 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 et tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes pratiquées le contrôle de gestion.

❖ **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 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. Gestions de la performane et des rémunérations. Formation du personnel Assisté la direction générale 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 ec....

❖ **La direction des Silos:**

Elle décharge les matières premières 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 Bejaia unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à Agouni-gueghrane (Wilaya de TIZI

Chapitre III : Essai d'un diagnostic de la chaîne d'approvisionnement en amont de Cevital Agro

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

❖ **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 e 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 Process : D'environ 450 m³/h d'eau (brute, osmosée, adoucie et ultra pure) ; de la vapeur Ultra haute pression 300T/H et basse pression 500T/H. De l'Electricité Haute Tension, Moyenne Tension et Basse Tension, avec une capacité de 50M/W.

❖ **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 Proces 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.

❖ **La direction industrielle**

Chargée de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site.

Analyse le dysfonctionnement sur chaque site, 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. Elle est responsable de la politique environnement et sécurité. Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

❖ **La direction supply chain**

La structure organisationnelle de la supply Chain management est composée de plusieurs directions à son tour.

1.3 Présentation de la direction supply chain

La direction supply Chain management est créée en 2013. Elle occupe une place importante du fait qu'elle est directement rattachée à la direction générale de CEVITAL, et ceci est très important car cela symbolise un signe d'indépendance et d'impartialité, indispensable lorsqu'il s'agit de coordonner l'ensemble des acteurs de la supply Chain, afin d'engendrer un avantage compétitif pour l'entreprise en mettant la satisfaction des besoins des clients au coeur du système.

➤ Les directions de la supply chain

a. La direction approvisionnement

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués. Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matières (huile brute, sucre roux, tournesol, soja...) 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.

b. La direction logistique

La direction logistique collabore étroitement avec la direction des approvisionnements et de la production dans le but de satisfaire le client et de rentabiliser au maximum l'entreprise.

La direction logistique est subdivisée en deux départements :

- **Département stockage :**

Cette équipe est constituée d'un responsable qui assure la coordination des CLR, plateforme et dépôts. Et des correspondants, dont leurs tâches sont :

- Le suivi des transferts¹

- La gestion des stocks des CLR

- La mise à jour des mouvements du stock

- L'établissement des inventaires chaque fin du mois, en collaboration avec NUMILOG entreposage, pour un rapprochement mensuel des quantités reçues, transférées et vendues.

- **Département distribution :**

Il intervient de manière à satisfaire les besoins des clients. Il assure la distribution des produits de CEVITAL sur le territoire national suivant un programme déterminé par les planificateurs de distributions.

- **Planification distribution :**

Ils prennent en charge l'établissement des plans de Distribution qui contient, en détail les quantités à livrer, les points de chargement et le point de livraison. Dans ce service on trouve huit planificateurs de distribution.

- **Planification et déploiement :**

¹Voir annexe 01

Chapitre III : Essai d'un diagnostic de la chaîne d'approvisionnement en amont de Cevital Agro

Il joue un rôle d'intermédiaire entre le service commercial, le service de production, et NUMILOG transport, dont leurs travaux se résument à la planification (suivant les prévisions de vente, prévision de production), la coordination avec les autres filiales, et la communication du plan d'action aux concernés.

- Service Reporting et analyse KPI's :

Permet d'assurer la fluidité de l'information des tableaux de bord et recueillir les informations et données mieux et plus vite, le suivi et la mise à jour des indicateurs de performance logistique : gestion des stocks, coût transport et coût de stockage, indicateur planification (production, vente, transfert).

Le groupe cevital a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre la taille et la notoriété dont il jouit aujourd'hui, et ce tout en continuant à œuvrer dans la création d'emplois et de richesses en Algérie.

Section 02 : Description logistique de la fonction Achat/approvisionnement de Cevital.

La fonction d'approvisionnement du complexe Cevital Agro, est rattachée à la direction Supply chain de l'entreprise, et ceci suite au besoin de cette fonction, qu'elle soit en amont ou bien en aval, à une organisation beaucoup plus d'ordre logistique de part, sa complexité dans la chaîne des opérations depuis l'achat des matières et fournitures, passant par le stockage et la transformation jusqu'à la livraison auprès du client final.

Néanmoins, nous nous intéressant dans ce cas à étudier la partie amont de cette fonction, en étalant la méthode adoptée par le complexe Cevital Agro pour procéder aux achats de ses besoins en matières premières et auxiliaires au niveau local et notamment à l'international.

Donc pour mieux appréhender le contexte de cette étude, on a décidé de montrer tout d'abord comment le processus achat/approvisionnement se déroule-t-il ?

2.1. Expression des besoins

Sur la base du programme de production mensualisé, du budget d'Exploitation ou d'investissement, les besoins bruts sont déterminés par la direction Stratégie et Planification en collaboration principalement avec la direction d'exploitation notamment lorsqu'il s'agit de matières premières et autres consommables d'exploitation.

Chapitre III : Essai d'un diagnostic de la chaîne d'approvisionnement en amont de Cevital Agro

La Direction d'approvisionnements répartit les besoins mensuellement, en tenant compte des stocks, des besoins exprimés par les services opérationnels (gestion des stocks Production ; Maintenance ou Laboratoire) des possibilités et délais d'Approvisionnement, selon la nature d'achat qu'il soit local ou étranger.

Elle procède alors à l'exécution des opérations d'achats.

Les besoins sont déterminés en fonction des données et informations suivantes :

- Le programme de production arrêté par les différentes parties concernées, sur la base des normes des entreprises définies et homologuées, l'historique de l'entreprise ; les stocks existants, les besoins exprimés et les commandes en cours.

Ils portent notamment sur:

- Les stocks (magasins) de la gestion des stocks :
 - Les matières premières (Céréales oléagineuses, sucre roux...)
 - Les matières incorporables
 - Les emballages et suremballages
 - Les produits de nettoyage et divers
 - Les Produits de Laboratoire
 - Les stocks (Magasin) de Pièces de rechange :
 - Équipements et pièces de rechange, exprimés par le département Méthodes et Maintenances.
 - Les en-cours de livraison (reliquats de commandes ou de contrats, dossiers en Transit, en-cours de réception...).
 - Les demandes d'achats émises par les structures.
 - Les demandes d'autorisation d'acquisition ou dérogations obligatoires, formulées dans les délais auprès des Ministères et Administrations concernés.

Les besoins nets ainsi calculés, donnent lieu à l'émission des Demandes d'achats réglementaires accompagnées des Fiches Techniques/Fiches d'Analyses et/ou pro forma éventuelles.

Les demandes d'achats sont la base de l'expression d'un besoin, aussi, les besoins nets donnent lieu, à l'émission de consultations auprès des différents fournisseurs qui y répondront par des pros forma accompagnées, s'il y a lieu, de fiches techniques et/ou d'analyses.

2.2. Les étapes de la procédure d'achat

2.2.1. Lancement des consultations et sélection des fournisseurs

Les besoins d'achats et même donc d'importation étant arrêtés, la structure chargée de l'approvisionnement lance, sur la base des demandes d'achats, les consultations ou appels d'offres en y joignant les fiches techniques ou cahiers de charges réglementaires.

NB : concernant l'importation des matières premières, l'achat se fait par un trader qui est installé au niveau de la Direction générale sur Alger du fait que ces dernières (matières premières) sont des produits cotés en bourse².

2.2.2. Passation de la commande

A la réception des offres celles-ci sont présentées, selon le cas, accompagnées des soumissions, et d'un état comparatif des offres uniquement un T.C.O, uniquement pour la Matière Première ou Matières Principales incluant toutes les conditions permettant un choix judicieux.

Le T.C.O. sera fourni à chaque fois que plusieurs fournisseurs seront sollicités lors des consultations. Il sera la preuve de la sélection et une base de passation de commande. Après étude du TCO, la ou les fournisseurs présélectionnés ou sélectionnés sont retenus, des négociations sont dès lors engagées pour un choix définitif.

Une fois le fournisseur retenu, la Direction d'approvisionnements confirme la commande en établissant un bon de commande dûment signé et/ ou signe le contrat, en ce qui concerne les importations demande, ça se font par l'émission d'une lettre de crédit ou par fax pour la remise documentaire selon la procédure d'achat.

Par avance une demande de Dérogation Sanitaire à l'importation est adressée au Ministère de l'Agriculture pour les matières premières agroalimentaire (Céréales oléagineuses, cannes à sucre...).

La confirmation de la commande s'arrête à l'envoi d'un bon de commande quelque soit la nature de l'achat : local ou à l'importation, sachant qu'un E.R.P (appelé COSWIN) a été mis en place dans ce sens, aussi les procédures doivent être écrites en prenant en considération la nouvelle politique d'achat de l'entreprise qui s'inscrit dans un référentiel de management de la

² Informations obtenues lors de l'entretien effectué avec le responsable Approvisionnement du Complexe Cevital.

Chapitre III : Essai d'un diagnostic de la chaîne d'approvisionnement en amont de Cevital Agro

qualité (Norme ISO 9001 version 2015) ayant pour rôle l'optimisation de la gestion documentaire de tous les processus de l'entreprise.

2.2.3. Principe d'investigation

La recherche d'un nouveau fournisseur ou d'un nouveau sous-traitant s'initie à partir du moment où les fournisseurs homologués, ne peuvent pas satisfaire le besoin de l'entreprise Cevital Agro d'où cette recherche se fait en fonction :

- de la technologie recherchée.
- de sa spécialisation dans un domaine technique.
- des capacités de ses moyens de production.
- de ses références dans le monde industriel.
- de son savoir-faire.
- des coûts et délais de réalisation et des modalités de règlement.
- de sa solidité financière.

2.3. Suivi et concrétisation de la commande ou du contrat

Le suivi des commandes est assuré par la Direction des approvisionnements, elle évalue régulièrement la prestation des fournisseurs sur la base des critères objectifs définis et renseigne la fiche d'identification, de suivi de la commande.

L'évaluation des fournisseurs, selon la nouvelle procédure, implique non seulement les approvisionnements, mais également, toutes les structures concernées.

Ainsi, l'entreprise Cevital, dispose d'un système d'évaluation continue de la performance des fournisseurs par la simple lecture du coefficient d'évaluation de ce tableau.

2.4. L'évaluation des fournisseurs et prestataires de service

Cette évaluation est réalisée à l'aide d'une (fiche d'évaluation).

2.4.1. Dans le cadre d'évaluation des fournisseurs

L'évaluation se fera aux fréquences suivantes :

- Après chaque commande ou contrat soldés.
- Récapitulation annuelle des évaluations des fournisseurs.

Les critères sont définis comme suit :

A- La qualité du fournisseur

La qualité du Fournisseur est appréciée à travers les paramètres ci-après :

- Producteur
- Trader
- Réputation au plan technique et commercial

B- La qualité du produit

La qualité du produit est appréciée selon les paramètres suivants :

- Qualité et conformité du produit au cahier des charges,
- Cette conformité est établie sur la base des normes de qualités ainsi définies dans la procédure des référentiels ISO à savoir la norme 9001, 14000, 22000...
- Constance de la qualité des produits livrés,
- Adaptation du produit aux besoins.

C- Prix et modalités de paiement

Ce critère répertorie les fournisseurs, en fonction des prix offerts, des modalités de paiement accordées, et du délai de paiement consenti. Il s'analyse comme suit :

- Un prix compétitif

Les prix offerts sont d'un rapport qualité/prix plus avantageux

- Des conditions de paiement franches : sont celles accordées par le fournisseur, sans assurance crédit, et basées sur une relation de confiance.

Elles regroupent les achats effectués auprès des fournisseurs étrangers, en transfert libre, ou en remise documentaire avec paiement à date, ainsi que les achats locaux avec paiement à terme.

- Des conditions de paiement subordonnées, soumettant tout achat à des préalables inconditionnels.

Il s'agit notamment des importations, avec paiement à vue, ou en crédit documentaire irrévocable et confirmé, et des achats effectués localement, au comptant contre remise de chèque.

D- Respect des conditions contractuelles

Ce critère est apprécié à travers le respect des exigences du contrat et cahier des charges de l'entreprise. Trois paramètres sont privilégiés :

- Respect des délais de livraison et des quantités commandées,
- Conformité des documents aux exigences réglementaires,
- Compétence commerciale des vendeurs dans l'exécution du contrat.

E- Qualité de la relation fournisseur

Enfin, le dernier critère porte sur la qualité de la relation entretenue avec le fournisseur. Ce dernier s'apprécie à travers des paramètres ci-après :

- Qualité de la relation,
- Ancienneté de la relation,
- Capacité de réaction et sa disponibilité,
- Disposition à collaborer.
- Esprit d'innovation/ proposition (mieux disant).

2.4.2. Dans le cadre d'évaluation des prestataires

L'évaluation se fait aux fréquences suivantes

- Après la réalisation d'une prestation, trimestriellement ou semestriellement si elle se répète plusieurs fois dans l'année
- Récapitulation annuelle des évaluations des prestataires de service¹⁰.

Les critères Sont définis comme suit :

A- Respect du délai d'intervention : conformément aux conditions du contrat.

B- Efficacité du service après-vente : résolution de la panne et réactivité.

C- Qualité des relations :

- Commerciales (réactivité lors de la demande de devis, renseignements techniques, catalogues, amabilité).
- Techniques (encadrement, qualité, rapidité).
- Financières (cohérence et exactitude de la facturation).

2.5. Vérification et réception de la marchandise

2.5.1. La procédure de réception des marchandises :

Toute livraison est accompagnée d'un bon de livraison valorisé (BL) conformément au bon de commande en deux exemplaires , accompagnée d'une copie de bon de commande envoyée par le responsable d'achat, au moment de la commande pour visa du fournisseur. Le magasinier doit impérativement exercer un contrôle quantitatif des réceptions par rapprochement de la copie du bon de commande et du bon de livraison avec l'arrivée physique. En cas de produits ou matériaux exceptionnellement spécifiques ou présentant des particularités, leur réception doit obligatoirement se faire en collaboration avec une personne qualifiée (personnel

du laboratoire du complexe, les techniciens et l'utilisateur de l'article). Pour les marchandises ou matériaux banalisés ou standard, un simple contrôle visuel du magasinier suffit.

A) Réception conforme :

- Dès que la conformité est prononcée, le magasinier procède à la réception théorique de la marchandise, (génération de bon de commande)
- L'établissement d'un bon de réception en quatre exemplaires signés par celui-ci, et par son responsable (le chef de service magasinage). Dont il spécifie exactement les quantités reçues (même en cas d'une réception partielle).

➤ B) Réception non-conforme :

Lors de la réception, le magasinier peut constater et détecter, au premier contrôle visuel, des anomalies sur la nature, la quantité ou la qualité des articles livrés par rapport à ceux certifiés dans le contrat d'achat (bon de commande³, demande d'achat⁴). Dans ce cas, il avise l'approvisionneur au renvoi de la livraison en mentionnant le motif du refus (les quantités avariées et leurs états) dans la case observation des bons de livraison. En outre certains cas où les anomalies sont constatés au niveau des centres de production, dans ce cas, le chef production avise l'approvisionneur des anomalies détectées et ces articles sont retournés par un bon de retour établi et signé par le réceptionneur et son responsable expliquant les motifs de retour retardé.

2.6. Les procédures de vérification de l'achat local et a l'importation :

Il est indispensable de prendre ce volet en achat local et à l'importation, les procédures de vérifications et de réception étant les mêmes.

2.6.1. Achat local

La réception est effectuée par le magasinier, après vérification de la conformité du produit livré (en qualité et en quantité), avec le bon de commande et les documents accompagnant la marchandise :

- Bon de livraison.
- Facture définitive et autres documents exigés :
 - Fiche technique
 - Bulletin d'analyses

³ Voir annexe 02.

⁴ Voir annexe 03.

- Autres documents jugés nécessaires à la réception.

2.6.2 Achat A l'importation

A- Matières Premières et Auxiliaires

- **Matières Premières**

Au niveau du port, à l'engagement de la déclaration, les agents de l'inspection sanitaire et vétérinaire effectuent le prélèvement d'échantillons de la cargaison (cas des céréales destinés à la revente en l'état).

Opération supervisée par l'agent du service transit et le chargé des relations extérieures.

Ces échantillons sont ensuite remis au Service Approvisionnement pour son transfert vers le laboratoire étatique à des fins d'analyse pour statuer sur sa conformité.

Un échantillon témoin sera retenu au niveau de nos magasins jusqu'à l'issue des résultats.

A noter que la cargaison est refoulée si les résultats de l'analyse, s'avèrent négatifs.

Dans le cas contraire, la cargaison est dédouanée après que le dossier ait été passé au niveau de la DCP suivi de l'avis positif de l'inspection sanitaire et vétérinaire (Idem pour les Produits Revente en l'Etat.)

Une fois le certificat de mise à la commercialisation délivré par l'ISV et toutes les formalités liées au dédouanement réalisées, la marchandise est livrée sur site et sa réception est effectuée par le magasinier, après sa vérification (Intégrité et quantité), avec le bon de commande et les documents accompagnant la marchandise :

➤ Facture définitive et autres documents exigés :

- BL, LTA
- Fiche technique
- Bulletin d'analyses.
- Autres documents jugés nécessaires à la réception.

A noter que la marchandise est réceptionnée dans le magasin quarantaine et des échantillons sont remis au LABORATOIRE pour analyses avant libération (ou non) de la marchandise.

Également soumise à l'analyse de laboratoire les produits suivants à la réception:

- ✓ Tous types de conservateurs chimiques.
- ✓ Tous types de céréales (qu'elles soient pour la revente en l'état ou bien pour la transformation)

- ✓ Tous types d'épaississants.
- ✓ Les bases de fruits (avant leur utilisation dans le processus de fabrication)
- **Produits auxiliaires** (de provenance locale ou d'importation)

La réception s'effectue directement dans les magasins de la gestion des stocks.

Un contrôle de conformité est effectué par le laboratoire avant l'utilisation par la production ou à la réception dans les magasins et ce, selon le produit.

- **Matériel et pièces de rechange**

La réception s'effectue par le magasin de la structure GDS (la gestion des stocks) après contrôle de concordance par rapport à la liste de colisage et référence ou facture en présence.

B- Équipements de production

La réception des équipements de production s'effectue par la Direction d'exploitation conformément à la politique d'investissement de l'entreprise Cevital.

2.7. Gestion des manquants et avaries

La déclaration des avaries et manquants de marchandises s'effectue selon les règles commerciales en vigueur.

Elles s'appliquent aux marchandises et matériels de toutes origines.

Lorsque le manquant ou avarie est constaté au niveau du quai portuaire ou aéroportuaire, le service transite de Cevital, adresse une lettre de réserves à la compagnie maritime, contacte un expert, et l'expertise, est immédiatement effectuée et le rapport établi transmis à la société d'assurance dans les délais requis conformément aux termes du contrat.

Lorsque le constat est effectué au niveau des magasins de la société, à l'ouverture des containers, un rapport est transmis à l'assurance et au service transite dans les 48 heures qui suivent la réception pour engager les procédures d'expertise réglementaires et de réserves et aviser éventuellement le fournisseur des dommages occasionnés. La procédure de dédommagement est dès lors enclenchée.

La réception de la marchandise s'effectue par le responsable Service Gestion des Stocks avec son assistant ; le magasinier et/ou le chef magasinier.

Dans le cas de déchargement des containers des Matières Premières, un apport de main d'œuvre occasionnelle est assuré. La réception de la marchandise est enregistrée par l'établissement d'un accusé de réception et la fiche de contrôle.

A l'issue de cette section, nous avons pu constater que la mise en place d'une direction logistique au sein de l'entreprise Cevital était inévitable, car l'orientation des flux physiques et d'informations est bien structurée, néanmoins en partant sur le principe de l'amélioration continue de la qualité, nous espérons toujours d'obtenir un niveau de satisfaction plus élevé, et c'est ce que nous allons essayer de faire à travers l'analyse d'un diagnostic au cours de la troisième section de ce présent chapitre.

Section 3 : Diagnostic et analyse de la fonction Achat/approvisionnement de Cevital.

Le but de cette section est de mettre en évidence, à travers un diagnostic, l'importance et la nécessité d'une gestion optimale des approvisionnements de l'entreprise Cevital, ce qui lui permettra d'améliorer sa rentabilité.

Pour se faire, on devra répondre à la question suivante; quels sont les dysfonctionnements de la fonction achat/approvisionnement ? Et comment peut-t-on atteindre la performance de cette fonction ?

Mais bien avant tout ça, il sera plus utile de définir d'abord de quoi s'agit-il un diagnostic et comment va-t-on procéder à l'analyse de ses résultats ?

3.1. Définition du diagnostic

" Le diagnostic correspond à une capacité d'analyse et de compréhension de la performance ; diagnostiquer c'est de se rattacher aux causes ..., en bref, il s'agit d'identifier les leviers d'actions les plus efficaces"⁵.

Dans notre cas, l'objectif de ce diagnostic est d'étudier d'une manière générale, la démarche adoptée par l'entreprise Cevital dans sa procédure d'achats et d'approvisionnement en amont en tenant compte de son environnement extérieur ; les résultats obtenus, lui permettront de concevoir une stratégie pour atteindre les objectifs fixés préalablement.

Donc, notre travail consistera à analyser les différents points forts et points faibles à chaque niveau du processus achat/approvisionnement, et de mettre en avant les éventuelles propositions qui seront en guise de recommandations dans le but d'atteindre une gestion optimale de ce processus.

⁵ Philippe LORINO , *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise* ,Ed DUNOD, Paris 2004, P36.

Néanmoins, avant d'étudier le processus en question, il est préférable de commencer l'analyse de l'environnement de l'organisation dans son ensemble et qui a un impact sur le processus achat/approvisionnement.

3.1.1. Étude de l'environnement de l'entreprise :

A- l'environnement institutionnel :

➤ Points forts

- L'obtention de l'entreprise Cevital du statut OEA (opérateur économique agréé).
- l'existence de régimes douaniers en faveur de l'entreprise s'il s'agit d'un achat pour des fins d'exportations ultérieures.

➤ Points faibles

-les obstacles juridiques : le gouvernement algérien via certains textes de loi ne favorise pas l'internationalisation des entreprises algériennes, ces dernières rencontrent beaucoup de problèmes par rapport à l'investissement à l'étranger (surtout le financement) aussi on peut citer la loi dite 45-51 qui empêche beaucoup de projets de partenariat entre les entreprises algériennes et des firmes étrangères.

- Malgré le statut d'OEA, l'utilisation du circuit vert lors du dédouanement reste insuffisante.
- La politique de restriction des importations cause des déficits à l'entreprise ou au moins des manques à gagner.

B- L'environnement économique et financier :

➤ Points forts

- Le patrimoine de l'entreprise est en croissance permanente même à l'international
- Les derniers bilans annuels de l'entreprise affichent des résultats en nette évolution financière et une solvabilité permanente.

C- L'environnement géographique :

➤ Points forts

-L'entreprise Cevital occupe un positionnement stratégique ,son complexe de production se situe dans le nouveau quai du port de Bejaia a 3km sud-ouest de la ville a proximité de la RN 26 et 9.Cette situation géographique de l'entreprise lui porte bien étant donné qu'elle lui confère l'avantage de la proximité économique .En effet elle se situe très proche du port et l'aéroport de

Chapitre III : Essai d'un diagnostic de la chaîne d'approvisionnement en amont de Cevital Agro

Bejaia .Le complexe s'étend sur une superficie de 45000 m² (le plus grand complexe privé en Algérie).Il a une capacité de stockage de 182000 tonnes/heures (silos portuaire) et un terminal de déchargement portuaire de 200000 tonnes/heure (réception de matière première).comme elle possède réseau de distribution de plus de 52000 points de vente sur tout le territoire national ,ce qui favorisant le commerce extérieur.

- Climat favorable pour le stockage de matières premières.

➤ **Points faibles**

- Problème d'extension au niveau du quai portuaire de Bejaia (litige avec les domaines publics de l'État)
- La lenteur dans la réalisation des infrastructures de base cause un vrai manque à gagner pour l'entreprise Cevital.

3.1.2. L'étude du processus Achat/Approvisionnement de cevital :

A- Analyse de la procédure achat :

A travers la description de cette procédure lors de la deuxième section nous avons pu constater ce qui suit :

➤ **Points forts :**

- Respect de toutes les étapes de la procédure d'achat;
- La procédure d'achat est soumise à un référentiel normatif de qualité ISO 9001
- Les critères d'achat sont traités d'une façon horizontale.

➤ **Points faibles :**

- La non exigence de certains fournisseurs d'une confirmation écrite de la commande d'achat;
- L'inexistence d'une démarche marketing achat;
- Manque d'informations concernant les fournisseurs potentiels.

B-Analyse de la gestion des approvisionnements.

➤ **Points forts**

- Une gestion logistique très performante ;
- Un personnel très qualifié ;
- Une collaboration très étroite avec la direction des achats.

➤ **Points faibles**

- Prise de décisions centralisée (au niveau de la DG à Alger) ;
- L'anticipation des passations de commandes suivant le coût de revient de la période ;
- Manque de communication avec les autres directions.

C-Analyse de la procédure de la gestion des stocks

➤ **Points forts :**

- Une bonne maîtrise des coûts de gestion des stocks ;
- Bonne exploitation des surfaces de stockage.
- l'entreprise est dotée de moyens de stockages assez considérables (silos, hangars...)

➤ **Points faibles :**

- Utilisation d'une seule méthode de valorisation et de gestion des stocks
- Absence d'une méthode économique de gestion des stocks;
- La centralisation des magasins.

3.2. Les recommandations susceptibles d'optimiser le processus achat/approvisionnement de cevital

- L'intégration d'une démarche marketing achat à son processus achat;
- Accorder un responsable d'achat spécialisé pour chaque famille d'articles notamment la pièce de rechange afin de contrôler sa spécificité dans le pays d'origine⁶;
- La décentralisation des magasins ce qui permet de procurer à chaque unité de production un magasin propre à elle;
- Utilisations d'autres méthodes de gestion et de valorisation des stocks à savoir SARP, LIFO, FIFO;
- Création d'une cellule de veille technologique et de prospection des fournisseurs;
- Recherche des fournisseurs locaux capables de satisfaire les besoins de l'entreprise.

Ainsi, nous avons tenté à travers cette section, d'indexer les points forts de la chaîne d'approvisionnement en amont de Cevital ainsi que l'environnement de cette dernière ayant des impacts directs avec le processus achat/approvisionnement, tout en essayant de donner quelques recommandations que nous avons jugé utiles pour l'amélioration de sa gestion.

⁶ Voir annexe 04

Conclusion

La gestion optimale de la chaîne d'approvisionnement est devenue une nécessité inévitable dans chaque entreprise, car même si que cette fonction n'est pas génératrice de flux de trésorerie, elle peut octroyer à l'entreprise des atouts qui lui permettront de gagner du temps, de la bonne qualité de produit, et aussi avec un cout le plus avantageux.

Le complexe Cevital, fait preuve d'une aptitude très avancée dans la gestion de son processus achat/approvisionnement de part ; son personnel formé en la matière, ses moyens matériels et logiciels déployés et notamment la certification de son système par des normes de qualité internationales.

Cependant, il est à signaler que les insuffisances peuvent toujours avoir lieu, du fait que les données de la conjoncture économique pourront êtres changées et ce qui fait l'obligation de s'améliorer en soulevant les écarts qui apparaissent.

Conclusion générale

La raison d'être de chaque entreprise est de générer des profits continues qui assureront sa pérennité sur le marché, néanmoins des efforts doivent être déployés par celle-ci afin d'y parvenir, ces efforts consistent en un ensemble d'actions visant à gérer au mieux l'approvisionnement, la production, et la commercialisation des biens et services issus. Cette gestion s'inscrit dans un cadre logistique qui concerne la gestion des flux physiques, financiers ou bien d'informations.

L'organisation interne de l'entreprise peut jouer également, un atout dans la réalisation de ses objectifs, car l'optimisation de la gestion des flux déjà cités, permettra de maîtriser les coûts si facilement, et par conséquent, de contribuer à rivaliser des concurrents sur le marché.

L'approche organisationnelle par processus de Cevital Agro, lui a permis d'atteindre un niveau satisfaisant dans l'optimisation de la gestion de sa chaîne d'approvisionnement, de par son déploiement des moyens humains bien formés et de matériels sophistiqués ainsi que des logiciels modernes visant à traiter et à analyser l'informations avec précision dans un temps très réduit.

Notre travail de recherche s'est basé sur l'étude analytique de l'organisation du processus achat/approvisionnement, de l'entreprise Cevital Agro, ce qui nous a permis d'évaluer la démarche et la procédure de travail de ce processus et de soulever les dysfonctionnements de ce dernier qui était la problématique posée pour notre étude.

Le stage pratique que nous avons effectué au sein de cette entreprise, nous a bien éclairé et nous a permis l'appréhension de l'importance du processus achat/approvisionnement dans la chaîne d'approvisionnement en amont de cette entreprise dont il joue un rôle primordial dans la continuité de l'activité de celle-ci, ce qui affirme la première hypothèse que nous avons avancé.

Aussi la deuxième hypothèse est affirmée, car l'évaluation que nous avons faite pour ce processus, quoique elle était sous forme de constat beaucoup plus, mais nous avons pu soulever quelques points qui pourraient être considérés comme des anomalies à prendre en charge pour espérer une amélioration dans la gestion du processus en question.

A travers, les observations et les constats que nous avons faits durant notre stage, nous avons remarqué que l'entreprise Cevital Agro a bien réussi son intégration à l'international, vu le volume des échanges commerciaux opérés soit à l'import ou à l'export, faisant de cette

entreprise une grande entité qui dispose d'un système complexe mais fiable, car tous les processus se complètent l'un avec l'autre et ce qui forme une chaîne complète.

Le processus achat/approvisionnement de Cevital Agro, est bien structuré, les achats locaux sont gérés d'une manière très moderne en utilisant l'ERP « COSWIN » qui est un progiciel qui relie toutes les structures de l'expression de besoin, jusqu'à la satisfaction de la demande d'achat. Quant aux achats à l'international, ceux-ci sont confiés partiellement à une boîte de négociation Suisse composée de Traders qui s'occupent des achats de matières premières en Bourse et pour ce qui de fournitures et consommables sont pris en charge par l'équipe mise en place pour les achats locaux

Nous tenons à signaler que d'autres méthodes de diagnostic pourraient être plus précises dans d'autres études similaires, à l'instar de la méthode ABC (**activity based costing**), malheureusement, durant notre stage, nous avons rencontré quelques entraves qui nous ont empêché d'y aller de l'avant, comme l'indisponibilité des informations recherchées (pour motif de confidentialité professionnelle surtout) et aussi l'encadrement insuffisant à cause du manque d'encadreurs pour raison de saturation (plan de charge très lourd des responsables), cependant nous avons tenté quand même de compléter notre travail grâce à l'aide d'autres personnes qui nous ont assisté par leurs orientations.



Complexe Cevital Béjaïa - BEJAIA

Demande de Transfert

Date :

Chauffeur :
N° Permis :
Immatriculation :
N° du Bon
Date du Bon

Dépôt Départ:

Dépôt Arrivée:

Pièce :

Produit	Description	Date	Quantité	Unité	Poids	Volume

Visa du Magasinier

Visa du Responsable des Stocks

Visa du Magasinier

Visa du Magasinier

Visa du Réceptionnaire



Complexe Cevital Bejaïa - BEJAIA

BON DE COMMANDE

N° Commande :
Date Commande :
Date Livraison :
Mode de paiement :

Nom de l'approvisionneur :
N° Tel.:
N° Fax:

Réf. :

Code fournisseur :
Nom fournisseur :
Adresse :

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	TVA	Montant TTC

TVA	Base	Taux	Montant TVA
Autres taxes			Montant taxe

Montant HT	
Montant TPF	
Montant TVA	
Montant TTC	

Accusé de réception fournisseur

Directeur Général

L'accusé de réception de la présente commande est à retourner daté et signé.

Le n° de la commande doit figurer impérativement sur le colis et sur la facture. A défaut celle-ci sera retourn



DEMANDE D'ACHAT / PRESTATION

Complexe Cevital Bejaïa - Nouveau Quai Port de Bejaïa
BEJAIA - 06000 - ALGÉRIE

Structure :

DA n° :

Demandeur :



Date :

N°	Code	Désignation	Référence	Quantité	Unité	Nom Fabricant	Catégorie commerciale

Visa du Directeur

Visa du Gestionnaire des stocks

Annexe N°9 : Certificat d'origine

<p>الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية République Algérienne Démocratique et Populaire - Democratic and Popular Republic of Algeria الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie - Algerian Chamber of Commerce and Industry شهادة منشأ N° 195/18 Date : 07/05/2018 Certificat d'origine / Certificate of origin</p>		
1. Expéditeur (nom, adresse, pays) / Consignor / المرسل CEVITAL SPA NOUVEAU QUAI PORT DE BEJAIA	2. Producteur (nom, adresse, pays) / Producer / المنتج CEVITAL SPA NOUVEAU QUAI PORT DE BEJAIA	
3. Destinataire (nom, adresse, pays) / consignee / المرسل إليه Saint Louis Sucre - Daniel Calmejane 35, rue de la gare - Parc du Millénaire 2 75019 Paris France Phone : +331411614809	4. Pays d'origine/ Country of origin / بلد المنشأ BEJAIA / ALGERIA	
5. Détails de transport / Transport details / تفاصيل الشحن EXPEDITION BY SEA	6. Remarques/ Remarks / ملاحظات	
7. وصف البضائع : العلامة التجارية، عدد ونوع و أرقام الطرود N° d'ordre ; marques, numéros, nombre et nature des colis ; désignation des marchandises Item number; marks, numbers, numbers and kinds of packages; description of goods 506 MT of White refined Sugar Min 99.8 pol. Max 45 icu. Max 0.04 ashes Max 0.06 moist. NUMBER OF CONTAINERS: 23 22 M/T Per Container Gross weight : 507.081 M/T Net weight 506.000 M/T Number Big Bags : 460	8. الوزن أو الكمية Poids brut ou quantité weight or quantity 507 081.00 Kg	9. رقم و تاريخ الفاتورة N° et date de la facture/ Invoice number and date SCWS17181-14
10. تصديق الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة Certificat de la Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie / Certificate of the Algerian Chamber of Commerce & Industry  07 MAI 2018	11. Déclaration de l'exportateur / Exporter declaration / تصريح المصدر / Le soussigné déclare que/ The undersigned declares that أنما هي المعلومات الواردة أعلاه صحيحة، ان كل السلع أنتجت في: les mentions et indications ci-dessus sont exactes, que toutes ces marchandises ont été produites en/ the particulars and information above is accurate, that all these goods were produced in: ALGERIA (Pays/country / البلد) موجهة للتصدير نحو Et destinées à être exportées vers/ And intended to be exported to FRANCE (Pays/country / البلد) المكان و التاريخ، توقيع المصريح Lieu et date, signature du signataire habilité/ Place and date, signature of authorized signatory BEJAIA LE : 12/03/2018  India CHEROUAL Chef Service Pack Office Annex N°9	
Date et signature/ Date & signature / التاريخ و التوقيع		