

**Université A.MIRA-BEJAIA**

**Faculté SECG**

**Département des sciences commerciales**



**Mémoire**

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences  
commerciales**

**Option : Logistique et Distribution**

**Thème**

**LE PROCESSUS D'ACHAT ET  
D'APPROVISIONNEMENT AU SEIN DES  
ENTREPRISES INDUSTRIELLES : ETUDE  
DE LA PARTIE AMONT DE LA CHAINE  
LOGISTIQUE.**

**Préparé par :**

Sinia Benabdesselam

**Encadré par :**

Pr. Haddad Zahir

**Co encadrer par :**

Bedjguelel Nadir

**Année Universitaire : 2019-2020**

# Remerciements

*CE JOUR MARQUE LA FIN D'UNE LONGUE PÉRIODE D'ÉTUDE À L'UNIVERSITÉ DE BEJAIA. AU TERME DE NOTRE FORMATION EN GÉNÉRALE ET NOTRE PROJET DE FIN D'ÉTUDE EN PARTICULIER,*

*NOUS TENONS TOUT D'ABORD À REMERCIER ALLAH LE TOUT PUISSANT ET MISÉRICORDIEUX, QUI NOUS A DONNÉ LA FORCE ET LA PATIENCE D'ACCOMPLIR CE MODESTE TRAVAIL.*

*NOUS TENONS À EXPRIMER NOS SINCÈRES REMERCIEMENTS À TOUS LES PROFESSEURS QUI NOUS ONT ENSEIGNÉ ET QUI PAR LEURS COMPÉTENCES NOUS ONT SOUTENU DANS LA POURSUITE DE NOS ÉTUDES.*

*ENFIN, ON REMERCIE TOUS CEUX QUI, DE PRÈS OU DE LOIN, ONT CONTRIBUÉ À LA RÉALISATION DE CE TRAVAIL.*

# Dédicace

*AU NOM D'ALLAH, LE TOUT MISÉRICORDIEUX, LE TRÈS MISÉRICORDIEUX*

*JE DÉDIE CE MODESTE TRAVAIL :*

*AUX DEUX PERSONNES QUI ME SONT LES PLUS CHÈRES AU MONDE, MON  
CHER PÈRE ET MA CHÈRE MÈRE, AUXQUELS JE TIENS À EXPRIMER MA  
PROFONDE GRATITUDE DE LEURS SOUTIENS INCESSANTS, DE LEUR  
PATIENCE INCOMMENSURABLE, DE LEURS SACRIFICES INESTIMABLES, ET  
SURTOUT LEUR TENDRESSE. AUCUNE DÉDICACE NE SAURAIT EXPRIMER NOS  
RESPECTS ET NOS CONSIDÉRATIONS.*

*QUE DIEU PROLONGE VOS JOURS DANS LA JOIE, LA SANTÉ ET LA PAIX.*

*JE VOUS AIME TRÈS FORT*

*À MES TRÈS CHERS FRÈRES (SADEK, YACINE, ATMAN)*

*À MES TRÈS CHÈRES SŒURS (FARIDA, ZHIRA, NAWAL)*

*À MES BEAUX FRÈRES (KAMAL, SAMIR)*

*MES ANGES (AYYA, DALIA, ZAZA, AMINE, ISLAM)*

*À MES CHÈRES AMIES ET COPINES DE VIE L'ÉQUIPE LABASSE (SONIA,  
NOUNOU, SIHAM, PIKA, LAMOU, SERINA)*

*À MON AMIE DYHIA*

*À TOUTE LA PROMOTION LOGISTIQUE ET DISTRIBUTION*

*QUI SONT À JAMAIS DANS NOS CŒURS. MERCI POUR LES BONS MOMENTS*

*QU'ON A PASSÉ ENSEMBLE*

**A la mémoire de ma grande sœur**

**KARIMA**

## LISTE DES ACRONYMES

---

<b>NCPDM</b>	National Council of Physical Distribution Management
<b>AFNOR</b>	Association Française de Normalisation
<b>TLI</b>	The Logistics Institute
<b>MRP</b>	Manufacturing Resource Planning (calcul des besoins Nets)
<b>ERP</b>	Enterprise Resource Planning
<b>EDI</b>	Electronic Data Interchange
<b>MCDM</b>	MultiCriteria Decision –Making
<b>AHP</b>	Analytical Hierarchical Process
<b>ANP</b>	Analytic Network Process
<b>TCO</b>	Total Cost of Ownership
<b>MAUT</b>	Multiple Attribute Utility Theory

# Sommaire

---

<b>Introduction générale.....</b>	<b>01</b>
<b>Liste des acronymes</b>	
<b>Chapitre I : Généralité sur la logistique et la chaine logistique</b>	
Introduction .....	05
Section 01 : généralités sur la logistique.....	05
Section 02 : Généralités sur La chaine logistique.....	12
Section 03 : les fonctions et les flux de la chaine logistique.....	16
Conclusion .....	21
<b>Chapitre II : Le processus d'achat et d'approvisionnement dans la partie Amont de la chaine logistique.</b>	
Introduction.....	22
Section 01 : la fonction d'achat et les critères de sélection	
Des fournisseurs.....	23
Section 02 : la gestion des stocks.....	32
Section 03 : les politiques d'approvisionnements.....	38
Conclusion.....	39
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>42</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>44</b>
<b>Liste des figures</b>	
<b>Liste des tableaux</b>	
<b>Table des matières</b>	

## Introduction générale

---

La mondialisation transforme fondamentalement l'environnement des entreprises industrielles. Dans ce contexte, les capitaux, les biens et les hommes sont désormais mobiles à l'échelle planétaire. De fait, l'ouverture des marchés qui en résulte offre la possibilité aux entreprises de diversifier leurs sources d'approvisionnement et leurs points de distribution. Cette internationalisation des échanges se traduit par un environnement fortement concurrentiel où la survie des entreprises dépend de leur capacité à répondre aux besoins issus de la demande. Face à une offre pléthorique, les consommateurs devenus nomades, souhaitent disposer de produits toujours plus personnalisés.

Afin de répondre aux pressions d'une concurrence mondialisée et aussi aux marchés fortement compétitifs, caractérisés par une demande de produits personnalisés, de bonne qualité, livrés dans des délais minimaux et le tout au moindre coût. Les gestionnaires sont toujours sollicités à innover en matière d'organisation de leurs entreprises et doivent prendre des décisions intervenant à plusieurs niveaux dans des délais de plus en plus limités, afin de gagner de nouveaux marchés, les entreprises coopèrent davantage avec leurs environnements (fournisseurs, clients, etc.). Ces transformations relationnelles ont donné lieu à l'émergence de réseaux d'entreprises, organisations dans lesquelles s'inscrivent les chaînes logistiques. Procurant un avantage concurrentiel basé sur la création de valeur, l'intégration des entreprises au sein de chaînes logistiques leur permet de réduire leurs coûts, d'augmenter la productivité de leurs actifs, de maximiser leurs profits, de mettre en exergue des capacités nouvelles de flexibilité et de réactivité.

Les chaînes logistiques représentent un avantage concurrentiel que les entreprises cherchent à pérenniser. En vue d'ajuster continûment leurs structures et leurs fonctionnements, il apparaît essentiel aux décideurs de pouvoir étudier leurs organisations. La conduite d'expérimentations soutenant de telles études est difficilement réalisable sur un système réel. Il devient alors nécessaire de disposer de modèles et d'outils adaptés pour en faciliter l'étude et l'analyse.

La chaîne logistique globale, va du fournisseur au client et où la production est tirée par la demande ; c'est-à-dire le marché. Son objectif est : « le bon produit en

## Introduction générale

---

quantité correcte et dans de bonnes conditions, au bon endroit, au bon moment, au bon client, au coût le plus juste »<sup>1</sup>. Elle désigne en réalité, l'ensemble des entreprises ou organisations qui interviennent pour qu'un produit donné soit fabriqué, acheminé et réceptionné dans de bonnes conditions par le client final (fournisseurs de premier et de second rangs, des entreprises manufacturières, des détaillants, des prestataires de services logistiques, etc.). Dans une entreprise de production, le temps de réalisation d'un produit est fortement conditionné par l'approvisionnement en matières premières, en éléments d'assemblage ou en pièces détachées à tous les niveaux de la chaîne de fabrication.

L'approvisionnement est le processus par lequel l'entreprise met à la disposition des utilisateurs internes un bien ou un service acquis à l'extérieur de l'entreprise. Elle a pour mission de procurer aux différents services de l'entreprise les biens et les services dont ils ont besoin, à moindre coût, à l'endroit et au moment où la demande existe. Elle nous permet de répondre à deux problématiques : la bonne quantité des produits, au bon moment, au bon endroit et à moindre coût. En effet, il faut trouver un juste équilibre de niveau des stocks (trop stocker coûte cher et entraîne une immobilisation de la trésorerie, pas assez entraîne des ruptures, une incapacité à répondre à la demande du client et une perte de ventes...).

Le dirigeant façonne son entreprise en fonction de sa perception des priorités. Il ne se donnera les moyens de disposer d'une politique d'approvisionnement performante que si celle-ci est importante à ses yeux. La politique d'approvisionnement est donc préalable à toute rationalisation, puisse qu'elle traduit la volonté du dirigeant de perfectionner son entreprise d'un véritable cadre d'approvisionnement efficient.

L'existence d'une politique d'approvisionnement constitue un cadre général à l'action d'une fonction qui gère plus de 50%<sup>2</sup> du chiffre d'affaires de l'entreprise et qui a un impact important sur la qualité des produits et l'image de l'entreprise. La contribution de cette fonction au succès de la politique générale est donc essentielle, cette politique d'approvisionnement est liée de son tour à ce qu'on appelle la sélection des fournisseurs qui a un impact très important sur la performance de l'entreprise, elle est considérée comme l'une des plus grandes responsabilités qui est basée sur plusieurs critères qui sont

---

<sup>1</sup> <https://www.faq-logistique.com/Definition-Logistique.htm> consulter le 12/06/2020.

<sup>2</sup> <https://www.decision-achats.fr/Decision-Achats-Le-guide/Article/La-fonction-achats-en-entreprise-politique-et-strategie-d-achats-38759-1.htm> consulter le 12/06/2020.

## Introduction générale

---

souvent en conflit les uns avec les autres, pour cela des techniques MCDM (MultiCriteria Decision –Making) sont mises en œuvre pour résoudre ce problème dont on trouve : AHP (Analytical Hierarchical Process), ANP (Analytic NetWork Process) , TCO (Total Cost of Ownership), MAUT (Multiple Attribute Utility Theory ) et à la fin on trouve les méthodes de surclassement.

Le retard des entreprises algériennes en matière de maîtrise des flux logistiques en amont s'explique par l'insuffisance de coordination en temps réel des différents intervenants dans la chaîne d'approvisionnement, depuis l'appréhension du produit chez le fournisseur jusqu'à sa mise à la production sans rupture et avec des quantités justes. Nous pensons que la logistique amont peut souffrir de contraintes supplémentaires sous forme de surcoûts, causés par la négligence de service d'achat et d'approvisionnement par rapport aux autres services.

L'objectif principal de notre travail est de comprendre le rôle du processus d'achat et d'approvisionnements sur la maîtrise des flux logistiques en amont qui constituera un facteur clé de compétitivité commerciale pour les entreprises algériennes. C'est au tour de ces problématiques liées à la gestion des flux logistiques en amont que se dérive notre question principale comme suite : « **Quel est l'impact de la gestion du processus d'achat et d'approvisionnement sur la partie amont de la chaîne logistique ?** ».

Pour répondre à cette question, nous avons adopté une méthodologie qui se résume dans une partie théorique qui a porté sur une recherche bibliographique et documentaire, mémoires, ouvrages, articles, sites internet.

Notre travail s'articule sur deux chapitres:

- Le premier chapitre est consacré aux généralités sur la logistique et la chaîne logistique dont on aborde la logistique (son historique, sa définition et ses types) et la chaîne logistique (historique, définition, classification, fonctions, les flux et la structure).
- Le deuxième chapitre porte sur le processus d'achats et d'approvisionnement ainsi que les politiques d'approvisionnements et



# Introduction générale

---

gestion de stock dans une chaîne logistique ( la fonction d'achat, la sélection des fournisseurs, la gestion de stock et approvisionnement).

## Introduction

La logistique procure plus d'efficacité et d'efficience pour la gestion opérationnelle du mouvement des marchandises auprès des entreprises ; c'est pourquoi, dans ce chapitre, nous allons essayer de mettre la lumière sur les différentes notions relatives à ce sujet. Pour réaliser ce travail, nous avons divisé ce chapitre en trois sections: la première sera consacrée aux différentes définitions et concepts logistiques; la deuxième va évoquer la notion de la chaîne logistique ; à la fin, nous concluons ce chapitre par une section qui parlera sur le fonctionnement de la chaîne logistique. Les objectifs visés dans ce chapitre sont:

- Montrer quelques généralités et définitions utilisées par la communauté scientifique travaillant dans le domaine de la chaîne logistique ;
- Distinguer entre les différents composants de la chaîne logistique ;
- Eclaircir le fonctionnement et la structure de la chaîne logistique.

## Section 01 : généralités sur la logistique

Dans cette section nous allons présenter quelques définitions et concepts relatifs à la Logistique ainsi que les activités et les enjeux de cette dernière.

### I. La logistique

#### 1. Contexte historique

La logistique existe depuis des millénaires et c'est avant tout du domaine militaire. Cependant, le dictionnaire de l'académie française donne comme premier sens au mot « *Logistique* » « *la science de calcul* ». Etymologiquement, le terme logistique provient de **GREC LOGISTIKOS**, qui est utilisé par PLATON en premier, pour opposer le calcul pratique (*logistique*) à l'arithmétique théorique.

Le terme logistique trouve en suite son origine dans le milieu militaire ; il est né lors de toutes les préparations en prévision d'une bataille, pour mettre à disposition les moyens de transport, les équipements ou encore tout ce qui concerne les denrées alimentaires, ainsi que les conditions nécessaires des combattants (*armes, munitions, nourriture...*)

Mais c'est pendant la seconde guerre mondiale que la logistique prend toute son envergure, lors du débarquement des troupes alliées en NORMANDIE en juin 1944<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Lyonnet Barbara et Senkgl Marie-pascale, la logistique Ed. Dunod, Paris, 2015. P11.

A partir des années 1990<sup>2</sup>, lorsque la première guerre du GOLF a éclaté, le mot logistique est entré dans le langage courant ; Au-delà, la presse démocratisé le mot en parlant de soutien logistique, dans le cadre d'action militaire du XXème siècle. Le savoir-faire acquis s'est alors diffusé dans les entreprises, d'abord aux Etats Unis, ensuite dans les pays Européens.

### **2. Définition**

La logistique est un ensemble des opérations nécessaires de réseaux flux d'échanges internationales, depuis celles effectuées sur les lieux de conception, de préparation, de production des biens et services jusqu'à celle réalisées pour atteindre et satisfaire les besoins des clients.

Elle doit disposer de moyens qui, bien sûr, sont d'abord un budget et des hommes, mais aussi du matériel de manutention, de transport, de stockage et de conditionnement.

Avec l'évolution du marché, la définition de la logistique a également évolué et recouvre des interprétations très diverses. De nos jours, la logistique s'avère être une problématique en soi et joue le rôle d'une science interdisciplinaire combinant ingénierie, microéconomie et théorie d'organisation.

En effet, la première définition de la logistique a été faite par le comité des définitions de American Marketing Association et date de 1948 : "*La logistique concerne le mouvement et la manutention de marchandises du point de production au point de consommation ou d'utilisation*"<sup>3</sup>. A cette époque, la logistique ne concernait que les activités physiques dans la phase de distribution.

Selon ASLOG (Association française des logistiques d'entreprise) 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, approvisionnements, gestion physique des encours de fabrication, emballage , stockage, et gestion des stocks, manutention et préparation des commandes, transport et tournées de la livraison»<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Idem,P11

<sup>3</sup> NOUMEN Robert, « les éléments de base de la logistique internationale », Menaibuc, Paris, 2004.P5

<sup>4</sup> D.Tixier, H.Mathe et J.Colin, « la logistique au service de l'entreprise : moyens, mécanismes et enjeux », Dunod, Paris ,1983. P12

## *Chapitre I : Généralités sur la logistique et la chaîne logistique*

---

L'intégration des prévisions de marché, le service offert aux clients et le choix des emplacements d'usines et d'entrepôts n'ont été introduits dans la définition de la logistique qu'en 1962 par le National Council of Physical Distribution Management (NCPDM)<sup>5</sup>. Le même NCPDM a proposé une autre définition en 1972 qui prend en compte l'aspect management par la planification et le contrôle et qui englobe aussi la phase d'approvisionnement et de recyclage des produits.

De nos jours, plusieurs définitions de la logistique ont été proposées dans la littérature. Dans la logistique est définie par Breuzard comme étant "l'ensemble des méthodes et moyens qui permettent d'apporter un bon produit (ou un service) à un client en temps voulu, en quantité voulue et au lieu voulu au moindre coût"<sup>6</sup>. L'enjeu pour le responsable de l'organisation est donc de satisfaire les attentes et besoins du client tout en optimisant les coûts générés par les flux d'informations et les flux physiques (notamment les produits).

Une définition très similaire a été aussi proposée par l'Association Française de Normalisation (AFNOR.1999). Selon elle, "*la logistique est une fonction dont la finalité est la satisfaction des besoins exprimés aux meilleures conditions économique pour l'entreprise et pour un niveau de service déterminé*"<sup>7</sup>.

La logistique est « *l'ensemble des activités et des moyens relatifs au déplacement de marchandises à tous les stades : fabrication, emballage, transport, dédouanement, export et import, gestion des approvisionnements, suivi des livraisons* »<sup>8</sup>

De même, The Logistics Institute (TLI) définit la logistique comme suit : "*La logistique est une collection de fonctions relatives aux flux de marchandises d'information et de paiement entre fournisseurs et clients depuis l'acquisition des matières jusqu'au recyclage ou à la mise au rebut des produits finis*"<sup>9</sup>.

La définition qui nous semble la plus appropriée à la situation actuelle du marché est celle proposée par Lièvre et Tchernev. La logistique selon eux est définie comme "une discipline à l'interface entre les sciences de gestion et les sciences de l'ingénieur. D'un côté les gestionnaires s'intéressent à la stratégie de l'organisation et au rôle joué par la logistique dans cette stratégie, et de l'autre les ingénieurs mobilisant plusieurs outils relevant de la recherche

---

<sup>5</sup> Pierre Médan et Anne Gratacap « logistique et supply chaîne management », Dunod, Paris, 2008, P7.

<sup>6</sup> NOUMEN Robert, « les éléments de base de la logistique internationale », Menaibuc, Paris, 2004.

<sup>7</sup> <https://www.afnor.org/> consulter le 18/07/2020.

<sup>8</sup> Martine Massabie-François et Elisabeth Poulain, «commerce international »,Brèal, Pairs, 2008 p.148.

<sup>9</sup> <https://fr.scribd.com/doc/87721174/SCM> consulter le 18/07/2020.

opérationnelle donnent des solutions à des problèmes logistiques. Des liens très profonds doivent être établis entre ces deux courants de recherche"<sup>10</sup>.

En résumé, à travers l'ensemble de ces définitions, force est de constater que la communauté scientifique s'est adaptée à chacune des évolutions du marché. Dans les années 40, la logistique se limitait aux fonctions de distributions. Aujourd'hui, elle prend en considération la plupart des cycles de vie d'un produit ou d'un service.

Cependant, il n'y a pas d'accord complet entre les experts sur le concept "logistique". Ce désaccord vient particulièrement du domaine d'application auquel la fonction logistique est destinée.

### **3. les types de la logistique**

L'objectif commun à toutes ces logistiques est d'atteindre une haute performance du système concerné, en assurant une meilleure qualité des produits, une meilleure disponibilité à moindre coût et une plus grande flexibilité<sup>11</sup> lui permettant de s'adapter aux fluctuations éventuelles du marché.

Les différents types de logistique peuvent être résumés selon le domaine d'applications :

#### **3.1 La logistique des biens et services**

La logistique des biens et services se répartit en logistique d'approvisionnement ; logistique des systèmes de fabrication ; logistique de distribution et logistique des retours.

#### **3.2 La logistique d'approvisionnement**

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

---

<sup>10</sup> Christine Belin-Munier, revues francophones de gestion : « quelle dimension stratégique » publiée le 24 Mar 2015, Université de Rennes, France. 26 p.

### **3.3 La logistique des chaînes de fabrication**

La chaîne de fabrication est des ressources matérielles (machines/équipements) et technologiques utilisés pour la transformation des matières en produits semi-finis ou finis. La logistique des chaînes de fabrication consiste donc à mettre en œuvre les activités de planification des besoins en composants ; gestion des données techniques de la production ; ordonnancement et planification de la production ; maintenances entre unités de fabrication.

### **3.4 La logistique de distribution**

La distribution consiste à écouler les produits finis vers les marchés de consommateurs. Par déduction, la logistique de distribution rassemble les activités mises en œuvre pour ravitailler les consommateurs en produits finis.

### **3.5 La logistique de retour ou Reverse Logistics**

La gestion des flux retours est l'acheminement d'emballage vides, ou de marchandises généralement hors d'usage, du lieu de consommation finale au lieu de fabrication<sup>12</sup>. Ces marchandises sont retournées pour réutilisation, réparation, recyclage ou destruction définitive.

- La logistique de retour regroupe donc l'ensemble des activités qui contribuent à ramener vers l'usine (point d'origine) des marchandises récupérées chez le consommateur final.
- Les entreprises brassicoles (retours de bouteilles et casiers vides pour réutilisation) ;
- Les entreprises de fabrication de produits chimiques (retours d'emballages usagés pour destruction) ;
- Les entreprises de fabrication d'appareillage électroniques (pour réparation ou destruction).

### **3.6 La logistique des transports**

La logistique des transports se décompose en trois principales activités 1: la détermination des réseaux de transport, la planification des transports et la gestion du parc de véhicules.

---

<sup>12</sup> <https://lojistike.blogspot.com/2018/02/les-differents-types-de-logistique.html> consulter le 18/07/2020.

### **3.7 Détermination des réseaux de transport**

Il s'agit d'analyser les différents réseaux de transport et de choisir sur la base du coût global, des délais et de la qualité de service, la meilleure offre. On détermine les parcours en portant un accent sur :

- Le mode d'acheminement des produits (maritime, aérien, ferroviaire ; routier ou multimodal) ;
- risques de transport (limitation du nombre de ruptures de charges, utilisation d'unités de transport intermodal) ;
- La disponibilité des moyens logistiques (engins de manutention, zone de stockage) de part et d'autre de chaque point de transport ;
- La sélection du réseau le moins coûteux et le mieux adapté aux marchandises que l'on souhaite acheminer.

### **3.8 Planification des transports**

Une fois que les différents nœuds (points successifs)<sup>13</sup> de réseau de transport sont déterminés, l'opération de transport proprement dite doit être planifiée. La planification des transports tient une place importante dans la gestion des tournées de livraison ; le transport inter-usines ou inter-magasins ; et est largement déployé au niveau des plates-formes de groupage/ dégroupage.

L'activité de planification des transports consiste à prévoir et fixer dans le temps, les quantités les dates et les lieux d'acheminement des marchandises. Ce qui permet d'effectuer à l'avance les ajustements et équilibrages nécessaires compte tenu de la capacité réelle de transport disponible et du taux de remplissage des véhicules.

### **3.9 Gestion du parc de véhicule**

Bien qu'elle intègre quelques fois la planification des transports, la gestion du parc de véhicules est une activité essentiellement basée sur la gestion administrative et technique des véhicules de transport. Elle regroupe donc l'ensemble des activités dont le but est de suivre l'utilisation des véhicules et de garantir la disponibilité de ces derniers pour d'éventuels besoins de transport (mise en œuvre des contrôles techniques, mise à jour des documents de bords, suivi des chauffeurs, gestions des stocks de carburant et des pièces de rechanges).

---

<sup>13</sup> <https://www.logismarket.fr/blog/types-prestataires-logistiques/> consulter le 20/07/2020.

### **3.10 La logistique de soutien**

On retrouve dans cette catégorie, l'ensemble des activités pilotées par les services généraux de l'entreprise :

- Gestion des activités logistique en contrat de sous-traitance ;
- Gestion immobilière : location/entretien des bâtiments, villas, locaux de l'entreprise ;
- Gestion du courrier et des prestations de télécommunications.

### **4. Enjeux de la logistique**

#### **4.1 Enjeux de la logistique pour l'entreprise**

La logistique constitue un enjeu de taille pour l'entreprise. La performance, et parfois même la pérennité de l'entreprise dépendent aujourd'hui de la maîtrise du processus logistique. Cela conduit l'entreprise à rechercher une meilleure maîtrise de ses coûts et de mettre en œuvre son recentrage sur son métier de base<sup>14</sup> ; Elle intervient pour adapter l'offre à la demande du client, en facilitant la production de séries courtes.

#### **4.2 Les enjeux de la logistique pour l'environnement de l'entreprise :**

La logistique influence l'aménagement de l'espace des modes de transport choisis. La logistique a un effet sur le développement de la communication, le suivi en temps réel des objets en transit, le développement de la robotique, de la télématique.

Elle favorise la consommation de masse<sup>15</sup> en permettant des choix individuels : c'est le pouvoir de répondre à cette ambiguïté sur la notion de « mesure de masse ».

Après avoir présenté les exigences et les préoccupations essentielles des activités de la logistique et ses différents enjeux, nous développerons dans le point suivant la consistance de la chaîne logistique.

---

<sup>14</sup> <https://www.etudier.com/dissertations/Les-Enjeux-Actuels-De-La-Logistique/> consulter le 24/07/2020.

<sup>15</sup> <https://www.google.com/search?channel=crow2&client=firefox-b-d&q=Les+enjeux> consulter le 24/07/2020.



### **Section 02 : Généralités sur La chaîne logistique**

Dans cette section nous aborderons d'abord le contexte historique de la chaîne logistique, ses fonctions et ses flux par la suite.

#### **1. Historique**

Les auteurs présentent l'évolution historique vers la gestion des chaînes logistiques (ou Supply chain management). Ils dégagent les principales phases suivantes :<sup>16</sup>

##### **1.1 Années 50 et 60**

Dans un marché où l'offre était toujours satisfaite puisqu'elle était inférieure à la demande, la stratégie des entreprises était de minimiser les coûts de production. Ainsi, les producteurs avaient tendance à produire en masse dans le but de réduire les coûts de production unitaire sans pour autant se préoccuper de la qualité du produit et de l'innovation.

##### **1.2 Années 70**

Le Manufacturing Resource Planning MRP (appelé aussi Calcul des Besoins Nets) a été introduit. Il représente une méthode de planification de l'ensemble des ressources d'une entreprise. De plus, les gestionnaires ont réalisé l'importance des en-cours et leurs impacts sur le coût, la qualité, l'innovation et le délai de livraison. Ces critères ont été considérés comme les quatre murs "fourwalls" d'une entreprise.

##### **1.3 Années 80**

A cette époque, la concurrence s'est renforcée, ce qui a obligé les entreprises à offrir des coûts plus bas avec une meilleure qualité et une plus grande flexibilité. De plus, le concept Juste à Temps (Just In Time), qui consiste à répondre à la demande au moment où elle se présente, a vu le jour. Par la suite, on a commencé à réaliser l'importance d'établir des partenariats entre fournisseurs et clients. Et c'est de cette idée que le concept de Supply Chain Management a émergé.

---

<sup>16</sup> <https://supplychaindz.wordpress.com/2015/01/12/histoire-et-definition-academique-de-la-chaîne-logistique/> consulter le 30/07/2020.

### 1.4 Depuis les années 90

Les entreprises ont commencé à appliquer le concept de Supply Chain Management en créant des partenariats avec leurs fournisseurs et leurs clients. Des recherches académiques et professionnelles récentes ont montré la plus-value de cette théorie. Cependant, le marché actuel présente encore des entreprises qui n'ont pas adapté ce mode de gestion.

### 2. Définition

Plusieurs définitions existent de chaîne logistique et elles s'accordent toutes sur la finalité d'une chaîne logistique.

Une chaîne logistique est un réseau d'organisations qui contribuent aux différents processus et activités, à travers les interactions en amont et en aval, apportant une valeur ajoutée sous la forme de produits et de services pour les clients finaux. D'un point de vue conceptuel, une chaîne logistique peut être considérée comme une succession de processus d'approvisionnements, de fabrication, de distribution et de vente d'un produit, depuis le premier des fournisseurs jusqu'au client final.

- Tayur et al (1999) définissent la chaîne logistique comme « *un système de sous-traitants, de producteurs, de distributeurs, de détaillants et de clients entre lesquels s'échangent les flux matériels dans le sens des fournisseurs vers les clients, et des flux d'information dans les deux sens* »<sup>17</sup>.
- Lee et Bellington (1993) donnent une vision plus opérationnelle : « *un réseau d'installations qui assure les fonctions d'approvisionnement en matières premières, de transformation de ces matières premières en composants puis en produits finis, et de distribution du produit fini vers le client* »<sup>18</sup>.
- Govil et Proth (2002) donnent la définition suivante : « *la chaîne logistique est un réseau global d'organisations qui coopèrent afin d'améliorer les flux des matériels et des informations entre les fournisseurs et les clients au plus bas coût et à la plus grande vitesse. L'objectif de la chaîne logistique est la satisfaction du client* »<sup>19</sup>. cette définition suggère que la chaîne logistique englobe des partenaires indépendants mais vus comme une seule entité ou une seule stratégie.

---

<sup>17</sup> Rémy LE MOIGNE « SUPPLY CHAINMANAGEMENT, Achat, production, logistique, transport, vente » Dunod, paris, 2017, p32.

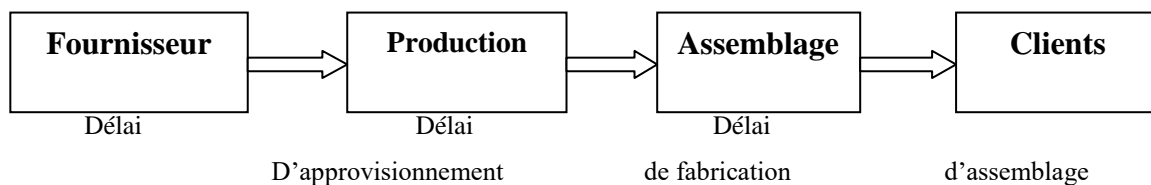
<sup>18</sup> Idem, p32.

<sup>19</sup> Idem, p33.

- Chopra et Meindil (2007) donnent la définition suivante : « une chaîne logistique consiste en toutes les étapes impliquées directement ou indirectement dans la satisfaction de la requête d'un client. La chaîne logistique inclut non seulement le fabricant et ses fournisseurs, mais aussi les transporteurs, les centres d'entreposage, les détaillants et les clients eux-mêmes ».

Une chaîne logistique est donc constituée de fournisseurs, de centres de production, d'entrepôts de stockage, de centres de distribution et de points de vente, le tout traversé par un flux physique qui transforme progressivement les matières premières et composants en produits finis. Une illustration de la chaîne logistique est donnée dans la figure 1.

**Figure 01:** Chaîne logistique.



**Source :** Thierry et bel (2002)

Nous allons montrer deux approches : celles qui définissent la chaîne logistique d'un produit et celles qui définissent la chaîne logistique d'une entreprise.

### **2.1 Chaîne logistique d'un produit**

La chaîne logistique d'un produit On se définit comme l'ensemble des entreprises qui interviennent dans les processus de fabrication, de distribution et de vente du produit, du premier des fournisseurs au client ultime.

### **2.2 Chaîne logistique d'une entreprise**

La chaîne logistique peut être considérée comme le réseau d'entreprises qui participent, en amont et en aval, aux différents processus et activités qui créent de la valeur sous forme de produits et de services apportés au consommateur final. En d'autres termes, une chaîne logistique est composée de plusieurs entreprises, en amont (fourniture de matières et composants) et en aval (distribution), et du client final.

### **3. Classification de chaîne logistique :**

Les entités d'une même chaîne logistique peuvent être classifiées selon trois critères physiques, organisationnel et fonctionnel.

- **Classification physique** : Trois types d'entités physiques sont présentes dans une chaîne logistique :
  - ✓ Les sites : Ils peuvent être des sites de production ou de stockage.
  - ✓ Les marchandises : qui peuvent être de la matière première, des produits finis ou des produits semi-finis qui s'échangent entre les sites par des moyens de transports.
  - ✓ Les moyens de transport : ils comportent les différents types de transporteurs (flotte de camions, véhicules, ...) qui assurent la circulation des marchandises entre les différents sites de la chaîne logistique.
- **Classification fonctionnelle** : Les entités d'une même chaîne logistique peuvent être identifiées selon la fonction qu'elles assurent au sein de la chaîne. Les activités majeures au sein d'une chaîne logistique sont : le transport, le stockage et la production.
- **Classification organisationnelle** : Cette classification est généralement utilisée si la chaîne logistique est dénie par rapport à une entreprise donnée. Elle consiste à identifier chaque acteur de la chaîne selon sa relation avec cette entreprise. Trois maillons essentiels sont alors distingués :
  - ❖ Achat et approvisionnement : Ce maillon consiste à alimenter un système d'exploitation, tel qu'une ligne de fabrication ou un entrepôt par exemple, par de la matière première. C'est donc l'ensemble des entités qui viennent en amont de l'entreprise
  - ❖ Production : Ce maillon est constitué des entités qui interviennent dans les différentes étapes de fabrication d'un produit donné. Il s'agit généralement des différents services de l'entreprise principale.
  - ❖ Distribution : C'est l'ensemble des entités situées en aval de l'entreprise. Et qui assure le transport des produits n'ayant plus besoin d'une transformation ultérieure, vers les clients.

### **Section 03 : les fonctions et les flux de la chaîne logistique**

Dans cette section nous allons présenter les fonctions et les flux d'une chaîne logistique, ensuite les caractéristiques de cette dernière.

#### **1. La fonction de la chaîne logistique :**

Les fonctions d'une chaîne logistique vont de l'achat des matières premières à la vente des produits finis en passant par la production, le stockage et la distribution. En effet nous avons distingué quatre fonctions principales de la chaîne logistique :

- **L'approvisionnement :** Il constitue la fonction la plus en amont de la chaîne logistique. Les matières et les composants approvisionnés constituent de 60% à 70% des coûts des produits fabriqués dans une majorité d'entreprises. Réduire les coûts d'approvisionnement contribue à réduire les coûts des produits finis, et ainsi à avoir plus de marges financières. Les délais de livraison des fournisseurs et la fiabilité de la distribution influent plus que le temps de production sur le niveau de stock ainsi que la qualité de service de chaque fabricant. La tendance générale des relations clients/fournisseurs va vers plus de coopération via un partage d'informations plus rapide en utilisant les nouveaux systèmes d'informations basés sur les technologies de l'information et de communication qui ont révolutionné les pratiques du passé où on était plutôt dans une configuration de face à face plutôt qu'une collaboration bénéfique pour l'ensemble des participants.
- **La production :** La fonction de production est au cœur de la chaîne logistique, il s'agit là des compétences que détient l'entreprise pour fabriquer, développer ou transformer les matières premières en produits ou services. Elle donne quelle capacité à la chaîne logistique pour produire et donne ainsi un indice sur sa réactivité aux demandes fluctuantes du marché. Si les usines ont été construites avec une grande capacité de production, parfois excessive, alors on peut être réactif à la demande en présence de quantités supplémentaire à faire, cet environnement a l'avantage d'être disponible pour des clients en cas de demandes urgentes, mais d'un autre côté une partie de la capacité de production peut rester inactive ce qui engendrent des coûts et dépenses en plus. D'un autre côté si la capacité de production est limitée, la chaîne logistique a du mal à être très réactive et donc peut perdre des parts du

marché vu qu'elle n'est pas capable de répondre favorablement à certaines demandes. Il faut donc trouver un équilibre entre réactivité et coûts.

- **Le stockage :** Le stockage inclut toutes les quantités stockées tout au long du processus en commençant par le stock de matières premières, le stock des composants, les stocks des en-cours et finalement le stock des produits finis. Les stocks sont donc partagés entre les différents acteurs : les fournisseurs, les producteurs et les distributeurs. Ici aussi se pose la question de l'équilibre à trouver entre une meilleure réactivité et la réduction des coûts. Il est évident que plus on a de stocks, plus la chaîne logistique est réactive aux fluctuations des demandes sur le marché. Cependant, avoir des stocks engendre des coûts et des risques surtout dans le cas de produits périssables ou bien des produits dont la rapidité d'innovations est telle qu'une nouvelle gamme du même produit mise sur le marché par un concurrent puisse rendre obsolètes les quantités de ce produit en stock et ainsi une perte importante. La gestion des stocks est l'une des clés de la réussite et l'optimisation de toute une chaîne logistique. Une meilleure gestion de cette fonction peut engendrer des économies importantes, l'expérience de DELL dans ce domaine est un exemple très connu. En outre, avec l'avènement des techniques de management dites de « juste à temps » (Just In Time) beaucoup d'entreprises tendent à avoir un stock nul, ou bien « juste » ce qu'il faut pour produire et satisfaire les commandes. Mais ceci n'est évidemment pas sans risques.

- **La distribution :**

D'après Philip KOTLER et Bernard DUBOIS « la distribution est un ensemble d'activités qui s'exercent depuis le moment où le produit, sous sa forme de distribution, entre dans le magasin commercial du producteur en prend possession ». La distribution comprend toutes les activités en rapport avec l'acheminement du produit au destructeur final. Son but est de rendre le produit accessible et facile à acheter pour tous ceux qui veulent l'acquérir.

C'est d'abord l'organisation des circuits de distribution en fonction des objectifs commerciaux et autres de l'entreprise, des coûts en matériels du système mis en place. La distribution est donc, à ce niveau, l'ensemble des opérations commerciales et physiques qui ont lieu entre

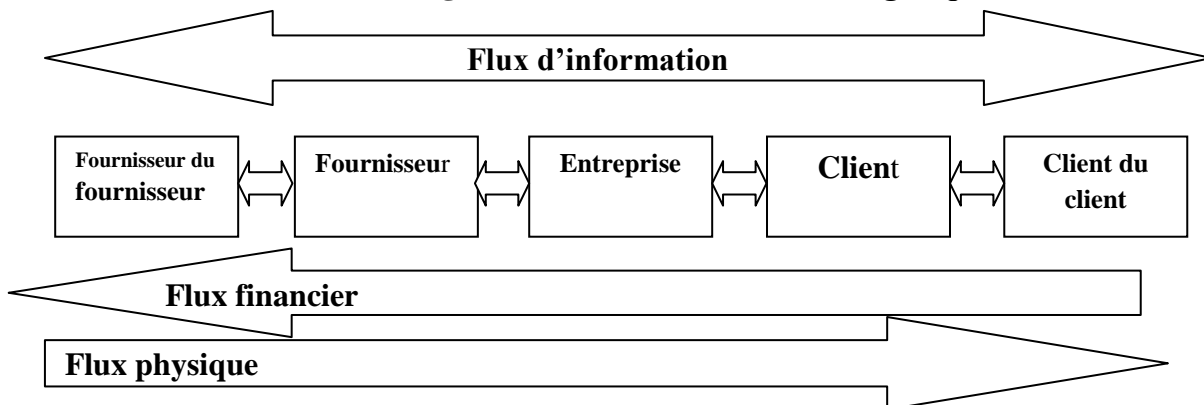
l'acheminement du produit fini de l'usine jusqu'à sa mise à la disposition du consommateur.

### **2. Flux d'une chaîne logistique :**

On distingue trois types de flux échangés entre les membres d'une même chaîne logistique : le flux d'information, le flux financier et le flux physique.

- **Flux d'information** : Ce flux est composé d'un flux de donnée et d'un flux de décision qui sont essentiels au bon fonctionnement d'une chaîne logistique. En effet, c'est par la connaissance du fonctionnement des autres maillons de la chaîne qu'un gestionnaire peut prendre les meilleures décisions pour le fonctionnement de sa propre entreprise ou service. Des systèmes d'informations tels que les ERP (Enterprise Resource Planning) ou les EDI (Electronic Data Interchange) ont été développés pour apporter un support technique qui assure les échanges d'informations entre les entreprises .
- **Flux financier** : Les flux financiers constituent les échanges des valeurs monétaires. Ces flux sont créés avec les différentes activités que subissent les flux physiques, tel que la production, le transport, le stockage, le recyclage, etc. Ils sont également utilisés comme un indicateur de performance du fonctionnement de ces activités.
- **Flux physique** : Appelés également flux de produit, les flux physiques décrivent les matières qui circulent entre les différents maillons de la chaîne. Ces matières peuvent être des composants, des produits semi-finis, des produits finis ou des pièces de rechange. Ces flux constituent le cœur d'une chaîne logistique, sans lesquels les autres flux n'existeraient pas. Ils peuvent être regroupés en trois étapes : produire (ou transformer), stocker et transporter. Ces activités sont généralement assurées par des acteurs différents spécialisés dans chacun des domaines.

Figure 02 : les flux d'une chaîne logistique



Source : <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Gestion-flux-logistiques.htm>

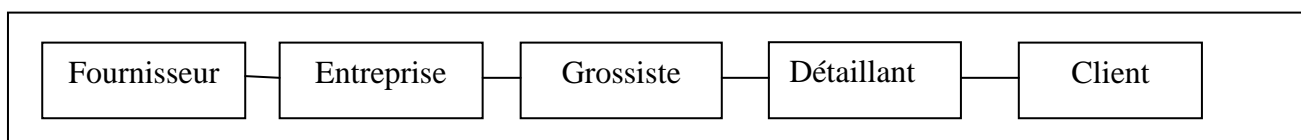
### 3. la structure de la chaîne logistique :

Dans l'étude des chaînes logistiques, il est impératif d'identifier et de caractériser les acteurs qui interagissent et coopèrent ensemble afin de constituer une chaîne logistique. Cet ensemble d'entreprises peut varier selon la chaîne étudiée. Ces structures décomposent plus précisément en : série, divergente, dyadique, convergente et réseau. Dans cette section, nous présentons les différents types de structures d'une chaîne logistique<sup>20</sup>.

#### 3.1 La chaîne Série

Dans une structure en série (Figure 3), on considère une succession de structures dyadiques constituant ensemble une chaîne logistique. Ce type de structure chaîne est considéré comme un ensemble d'agents liés. Exemple : un fournisseur et un client, le fournisseur du fournisseur et le client du client.

Figure 03 : Chaîne série



Source : [https://www.researchgate.net/figure/Structure-de-la-chaîne-logistique-etudiee-Un-exemple-de-connexion-fournisseur\\_fig1\\_264978074](https://www.researchgate.net/figure/Structure-de-la-chaîne-logistique-etudiee-Un-exemple-de-connexion-fournisseur_fig1_264978074).

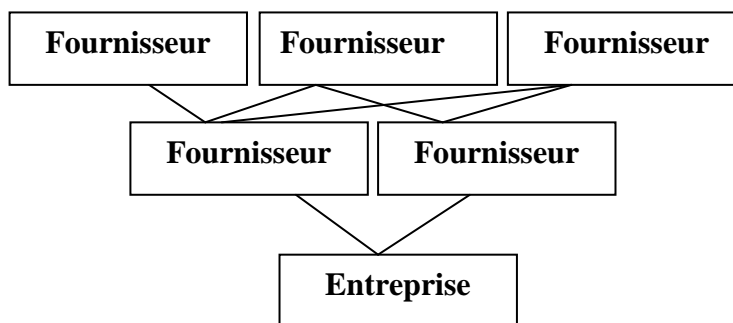
<sup>20</sup> M. Julien FRANCOIS, thèse, Planification des chaînes logistiques : Modélisation du système décisionnel et performance, université de bordeaux1, France 2007, p45.



### 3.2 La chaîne convergente

Dans une structure convergente (Figure 4), on considère une chaîne constituée (d'un ensemble d'entreprises qui forment un réseau d'approvisionnement. Nous trouvons ce type de structure principalement dans le domaine manufacturier où une entreprise reçoit des pièces de diverses provenances.

**Figure 04 :** Chaîne convergente

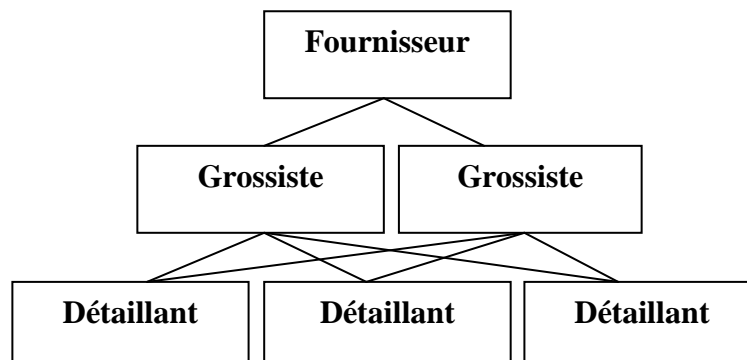


Source : <http://tics-supplychain.over-blog.com/pages/Structure-4885521.html>

### 3.3 La chaîne divergente

Dans une structure divergente (Figure 5), on considère une chaîne constituée d'un ensemble d'entreprises qui forment un réseau de distribution. Ce type de structure est adéquat au fonctionnement des entreprises qui choisissent souvent de faire un positionnement des stocks dans des centres de distributions et un éclatement ensuite vers des détaillants ayant une capacité de stockage limitée.

**Figure 05 :** Chaîne divergente

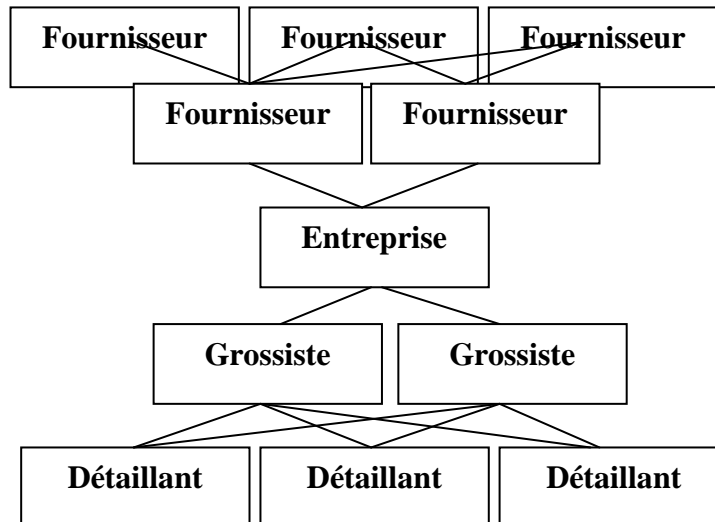


Source : M. Julien FRANCOIS, thèse, Planification des chaînes logistiques : Modélisation du système décisionnel et performance, université de bordeaux1, France 2007.

### 3.4 La chaîne réseau

Dans ce type de structure (Figure 6), on considère des chaînes logistiques plus étendues et plus complexes. En effet, ce type de structure considère à la fois l'aspect approvisionnement et l'aspect distribution. De ce fait, le nombre d'acteurs impliqués est plus grand et la chaîne logistique considérée est plus étendue et plus complexe.

**Figure 06 : La chaîne réseau**



**Source :** M. Julien FRANCOIS, thèse, « Planification des chaînes logistiques Modélisation du système décisionnel et performance », université de bordeaux1, France 2007.

### Conclusion

Dans ce chapitre, on s'intéresse à l'étude particulière sur la logistique et la chaîne logistique qui permet à découvrir les notions de bases relatives à la chaîne logistique.

Comme premier point, on a traité la logistique d'où on a donné l'historique, définition, et les différents types de la logistique. Ensuite, on a passé à l'étude de chaîne logistique : historique, définition, classification, fonction, flux et la structure de chaîne logistique ce qui nous a aidé d'avoir une idée globale sur le système de chaîne logistique.

Le chapitre suivant va être dédié principalement au processus d'achats et la sélection des fournisseurs ainsi que les politiques d'approvisionnement et la gestion des stocks dans une chaîne logistique.

## **Chapitre II: Le processus d'achat et d'approvisionnement dans la partie Amont de la chaine logistique**

---

### **Introduction**

Le but du processus d'achat est d'être capable de mettre au sein de l'entreprise, les meilleurs fournisseurs disponibles sur le marché, avec des produits de bonne qualité, de faible coût, et qui répondent à la demande interne exprimée par les services de production. La maîtrise des flux logistiques de la gestion des stocks et d'approvisionnement représente l'une des principales clés dans la réussite de la logistique amont. Et pour cause, la maîtriser de ces flux suppose de communiquer avec des fournisseurs et leurs transporteurs pour comprendre leurs enjeux d'abord, mais aussi et surtout afin de pouvoir mettre en œuvre des méthodes d'organisations managériales qui parementeront d'animer la relation avec ses partenaires et d'assurer une parfaite compréhension des contraintes des uns et des autres.

Dans ce chapitre nous nous intéressons à présenter la fonction d'achat dans toute sa globalité, sa définition, ses missions et ses caractéristiques, dans ce que suit, nous présentons l'évaluation et la sélection des fournisseurs qui sont des tâches fondamentales dans le processus décisionnel des services d'achats : définition, critères, et méthodes de sélection des fournisseurs. Ensuite, un aperçu sur la gestion des stocks sa structure et ses activités; puis, il présente les coûts de stocks et ses contraintes, l'objectif de la politique d'approvisionnement avec les contraintes de coût, qualité sont présentés à la fin du chapitre.

# Chapitre II: Le processus d'achat et d'approvisionnement dans la partie Amont de la chaine logistique

---

## Section 01 : la fonction d'achat et les critères de sélection des fournisseurs

Le choix du fournisseur approprié implique bien davantage que la lecture d'une série de listes de prix. Le choix dépendra d'une vaste gamme de facteurs, tels que le rapport qualité-prix, la qualité, la fiabilité et le service. A cet effet, La fonction d'achat dont nous soupèserons ses différents facteurs sera basée sur les priorités et la stratégie générale des entreprises.

### 1. la fonction d'achat

#### 1.1. Définition

Il y a une multitude de définitions d'achat données par plusieurs auteurs selon sa discipline ou bien selon le contexte dans lequel les études portant sur la fonction ont été effectuées.

Parmi les définitions nous citons une relatant sa mission la plus basique « l'achat se réfère à l'acquisition de biens ou de services ». D'autres auteurs définissent le concept d'achats d'une façon comptable « comme l'ensemble des dépenses externes négociables d'une entreprise, en excluant les dépenses sociales ».

La définition de la fonction achat suit son degré de professionnalisation. Plus elle est mature plus elle a tendance à inclure des aspects plus précis et plus importants contribuant d'une façon active dans le fonctionnement de l'entreprise. L'acte d'achat professionnel se transmettra désormais à :

- ✓ l'acquisition de biens et de services, le juste nécessaire ;
- ✓ à la qualité requise ;
- ✓ dans les bonnes quantités ;
- ✓ dans les délais requis ;
- ✓ auprès des meilleurs fournisseurs ;
- ✓ avec les conditions commerciales optimales ;
- ✓ et généralement dans un contexte légal et contractuel strict ».

## **Chapitre II: Le processus d'achat et d'approvisionnement dans la partie Amont de la chaine logistique**

---

Plusieurs définitions préfèrent de donner le contenu du portefeuille achats en considérant la fonction en tant que domaine stratégique. « une liste de familles d'achat dont les paramètres de définition sont nombreux :

- ✓ le marché fournisseur ;
- ✓ l'enjeu politique ;
- ✓ les risques d'approvisionnements ;
- ✓ l'enjeu technique ;
- ✓ l'enjeu financier ;
- ✓ les secteurs géographiques ;
- ✓ les enjeux production ;
- ✓ les achats d'investissement ;
- ✓ les achats de production ;

### **1.2. Les missions de la fonction d'achat :**

Au sein de cette équipe, l'acheteur professionnel, « quand il existe, est susceptible d'exercer différents rôles : il informe sur les potentialités des marchés fournisseurs et sur les menaces et les opportunités qu'ils recèlent ; il suggère des idées d'amélioration ; il procède à des études de marché ; il négocie et contracte en spécialiste avisé ; il assure ainsi l'interface avec les fournisseurs ». Plus il est associé en amont du processus de décision, c'est-à-dire dès la conception des produits, meilleure est sa contribution à l'amélioration des performances jugées sur les trois critères de base : le prix, les délais et la qualité des prestations.

En outre, les meilleurs gains obtenus à travers une bonne organisation de la fonction achat « résultent bien souvent d'une action de longue haleine visant, notamment, à développer des réseaux de fournisseurs avec lesquels une collaboration suivie et confiante génère des effets de synergie ».

### **1.3. Les caractéristiques du processus d'achat**

Les activités incombant à la fonction achats sont d'un nombre très important. Afin de mettre cela en exergue, on rappelle « les nombreux termes utilisés pour couvrir ces activités, que ce soit en anglais (purchasing, procurement, buying, sourcing, global sourcing, strategic sourcing, supply management, purchase to pay) ou en français (achat, approvisionnement) »

## Chapitre II: Le processus d'achat et d'approvisionnement dans la partie Amont de la chaîne logistique

---

De l'autre côté on cite les caractéristiques requises dans un processus achats suivantes :

- Un processus logique facilitant l'interprétation de son déroulement ;
- Un processus fiable, sans possibilité de blocages ou de dysfonctionnement ;
- Un processus cohérent : en standardisant au maximum la méthode à suivre ;
- Un processus simple, dont chaque étape est facile à comprendre ;
- Un processus connu de tous : information et formation par la hiérarchie et rigueur dans l'application) ;
- Un suivi écrit, facilitant le contrôle et la traçabilité.

Néanmoins, le respect de ces caractéristiques nécessite une prise de conscience de l'importance de la professionnalisation de la fonction achat de la part des entreprises et de ces acheteurs. Ces derniers n'ont pas forcément un esprit professionnel dans leurs gènes. Ils doivent, par conséquent, être formés pour devenir organisateur, bon évaluateur avant d'être bon négociateur.

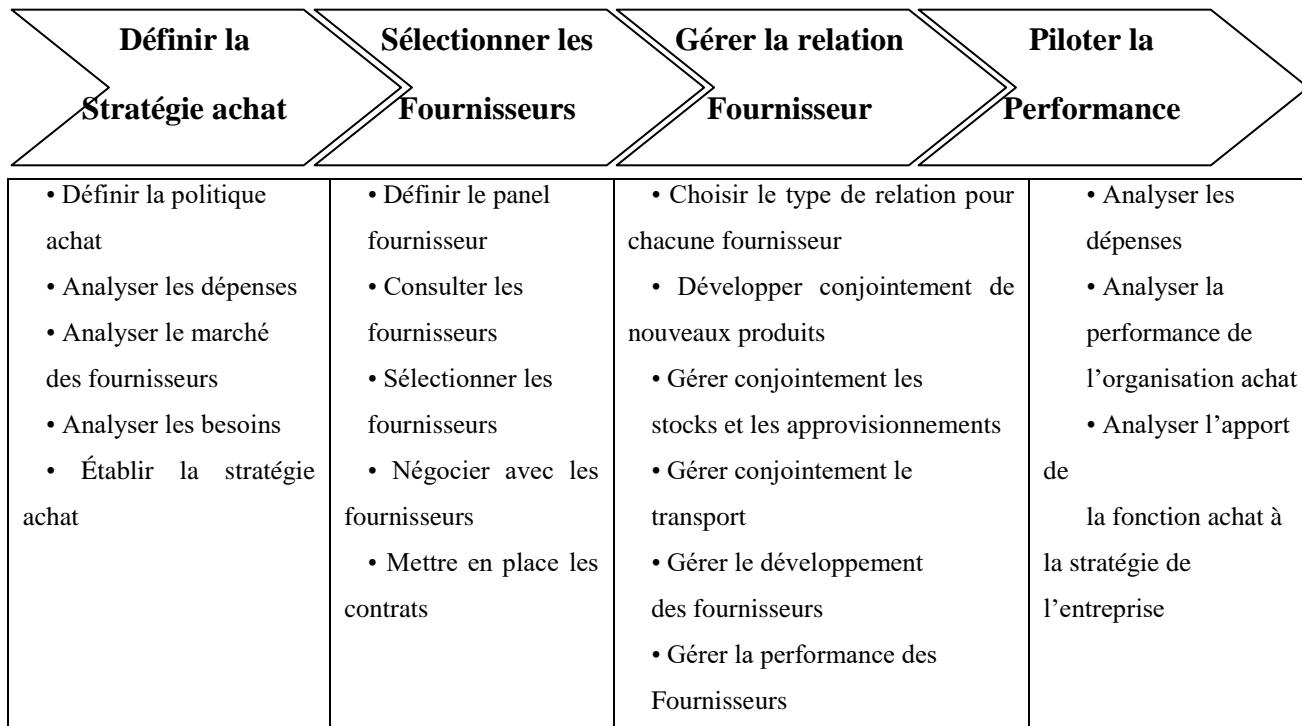
### 1.4 .l'achat (l'aspect stratégique) :

Le déroulement du processus stratégique de la fonction achat a été abordé par plusieurs auteurs dont les plus récents sont ATIA et al. (2005), PERROTIN et al. (2007), NOWACZYK, (2008), BERNARD et al. (2010), LE MOINE (2013), BRUEL et al. (2014), DEBATTE et al. (2014) et WAJNSZTOK et al. (2014).

On peut dire que le processus stratégique des achats est relativement invariant d'une industrie à l'autre. Il le décrit en quatre étapes à travers le schéma suivant (Figure 07) :

## Chapitre II: Le processus d'achat et d'approvisionnement dans la partie Amont de la chaine logistique

**Figure 07** : Exemple de processus de gestion des achats .

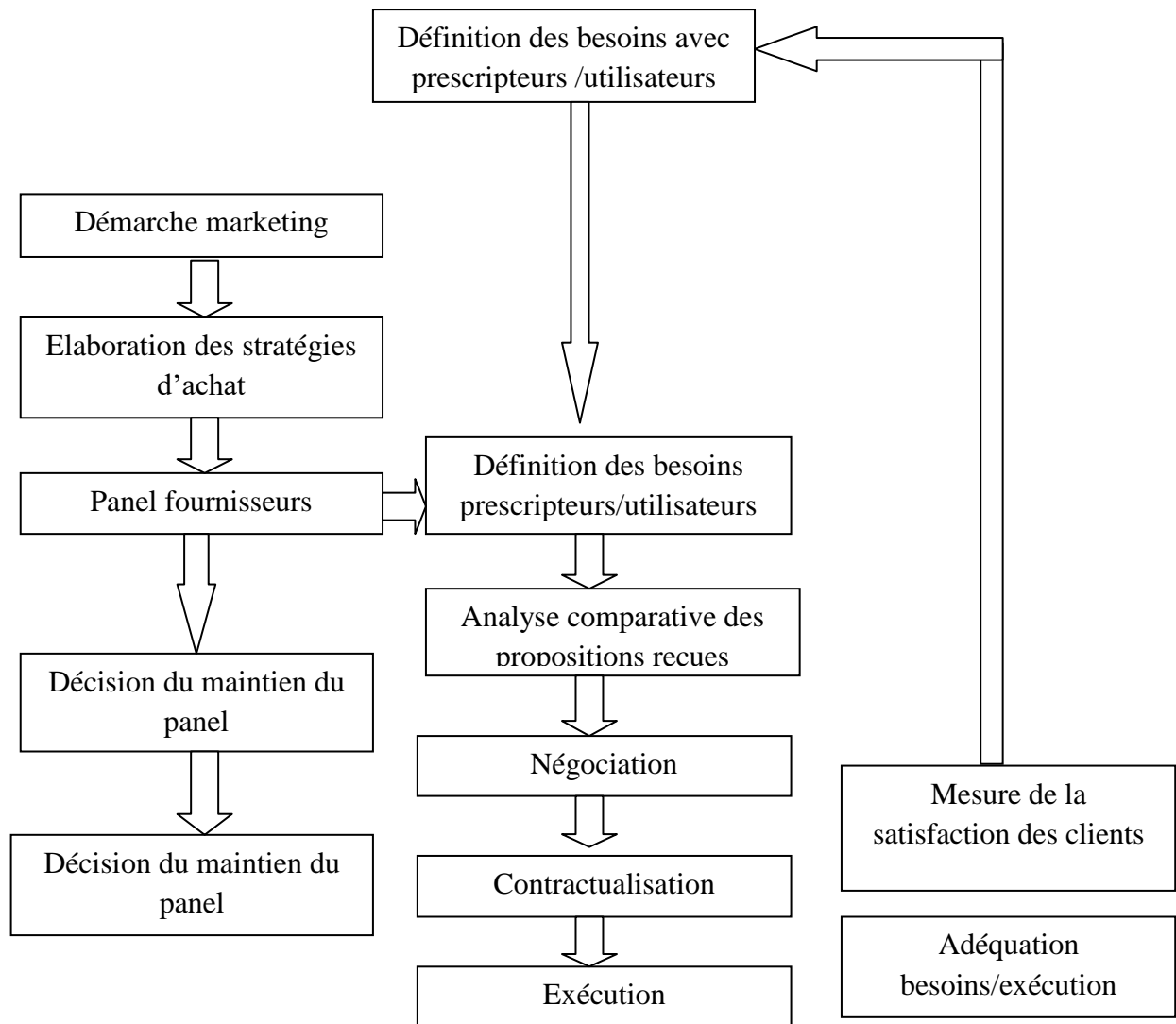


**Source** : LE MOIGNE (2013) page 42.

PERROTIN et al présente le processus en neuf étapes selon une « représentation qui permet de mettre en évidence les différentes étapes de l'acte d'achat en mettant l'accent sur la valeur dynamique du processus ». Ces étapes nous les avons résumées comme suit (figure 8) :

## Chapitre II: Le processus d'achat et d'approvisionnement dans la partie Amont de la chaîne logistique

Figure 08 : Le processus d'achat



Source : PERROTIN et al. (2007) page 55

Le processus d'achat a été résumé en neuf étapes sans prévoir d'autres pour l'aspect opérationnel, qu'on puisse exposer comme suit:

- ✓ Naissance du besoin ;
- ✓ Reconnaissance des besoins et attentes de l'entité utilisatrice ;
- ✓ Élaboration du cahier des charges fonctionnel définissant les besoins ;
- ✓ Détermination des spécifications, des quantités, des dates d'utilisation ;
- ✓ Recherche de fournisseur potentiel ;
- ✓ Analyse et évaluation des offres ;



## Chapitre II: Le processus d'achat et d'approvisionnement dans la partie Amont de la chaîne logistique

---

- ✓ Sélection et négociation, choix du/des fournisseurs ;
- ✓ Formation du contrat de vente ou d'entreprise ;
- ✓ Évaluation des performances fournisseurs .

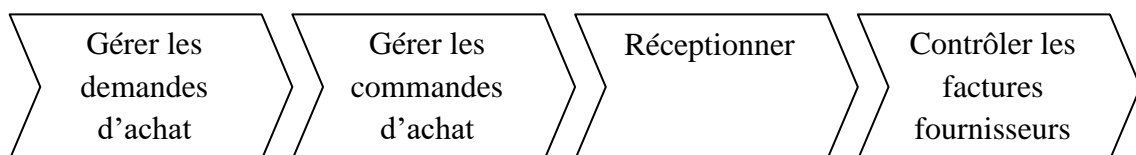
Parmi les auteurs les plus récents, nous citons WAJNSZTOK et al ayant abordé la stratégie achat en insistant sur l'importance de son alignement sur la stratégie de l'entreprise. Cet alignement « passe par plusieurs étapes : la direction doit intégrer la stratégie de l'entreprise... la direction achat aligne son organisation interne de manière à exécuter la stratégie...Et enfin, la direction achats évalue les performances des actions engagées en utilisant des tableaux de bord ». Selon le même auteur, cet alignement est souvent négligé par les entreprises, car elles considèrent la fonction achats comme une fonction support.

### 2. l'approvisionnement (aspect opérationnel) :

La différence entre le processus stratégique illustré par la figure précédente et un processus opérationnel réside dans le fait que ce dernier s'illustre en ligne et insiste sur les tâches essentiellement administratives de l'achat. Afin de rester dans la même logique de définition, nous décrivons dans ce point cet aspect selon les travaux des mêmes auteurs cités lors de l'exposé de l'aspect stratégique.

L'aspect opérationnel de l'achat est définie en tant que « cycle de traitement des commandes d'achats, de la création de la commande d'achat jusqu'au paiement des factures fournisseurs » (voir figure 09).

**Figure09 : Exemple de processus de gestion opérationnelle des achats.**



Source : LE MOIGNE (2013) page 78

Ce même processus a fait l'objet de plusieurs illustrations différentes tel que celle de PERROTIN et al. (2007)<sup>1</sup> dans laquelle l'auteur dresse un schéma mettant en exergue trois grandes phases de management opérationnel des achats :

---

<sup>1</sup> LE MOIGNE Rémy : « Supply chain management », DUNOD, Paris, 2013,p31.

## Chapitre II: Le processus d'achat et d'approvisionnement dans la partie Amont de la chaîne logistique

---

- ✓ L'achat amont contenant : l'expression des besoins, l'analyse du marché et la définition de la stratégie d'achat ;
- ✓ L'achat proprement dit contenant : la consultation, la négociation et la contractualisation Le management des fournisseurs et les périphériques : le suivi, la livraison et le paiement des fournisseurs.

### 3. La sélection des fournisseurs :

La sélection des fournisseurs devient ainsi une décision stratégique qui a un impact crucial sur la performance globale de toute entreprise y compris le système logistique, cette décision vise à créer et maintenir un réseau des fournisseurs fiables et efficaces nécessaires au dirigeant pour relever les défis concurrentiels.

#### 3.1. Définition :

La sélection des fournisseurs est un processus de prise de décision qui implique des compromis entre plusieurs critères, qui peuvent également être contradictoires, afin de sélectionner le fournisseur le plus approprié pour la poursuite de la performance de l'organisation. La sélection des fournisseurs<sup>2</sup> est considérée comme l'une des responsabilités les plus importantes des professionnels de l'approvisionnement. La sélection des fournisseurs est un processus compliqué où les professionnels de l'approvisionnement doivent résoudre deux problèmes majeurs à savoir, comment choisir le bon ensemble de critères qui sont appropriés aux priorités et comment identifier les stratégies d'affaires pour évaluer efficacement les fournisseurs potentiels.

#### 3.2. Critères de sélection et d'évaluation des fournisseurs :

L'apparence de plusieurs études de type empirique et exploratoire dans la littérature sur ce qui concerne le problème de sélection et d'évaluation des fournisseurs montre l'importance stratégique de ce problème.

Il y a eu deux études importantes que se sont faites :

- ✓ Une classification pratique basée sur l'étude empirique réalisée auprès des entreprises de NAPM ;

---

<sup>2</sup> Aicha Aguezzoul, Pierre Ladet « Sélection et évaluation des fournisseurs : Critères et méthodes » revue HAL Id: hal-00365301, mars 2009, p3.

## Chapitre II: Le processus d'achat et d'approvisionnement dans la partie Amont de la chaîne logistique

✓ Une classification théorique basée sur l'analyse des travaux des recherches publiés entre 1966 et 1990.

**Tableau 1 :** critères de sélection des fournisseurs et leurs poids selon Dickson et Weber<sup>3</sup>.

Critères	Rang selon Dickson	Rang selon Weber
Prix	6	1
Livraison	2	2
Qualité	1	3
Capacité de production	5	4
Localisation géographique	20	5
Capacité technique	7	6
Gestion et organisation	13	7
Récupération et position dans l'industrie	11	8
Situation financière	8	9
Performance passée	3	9
Services de réparation	15	9
Attitude	16	10
Habilité d'emballage	18	11
Contrôle des opérations	14	11
Formation et support	22	12
Conformité des processus	9	12
Relations sociales	19	12
Système de communication	10	12
Réciprocité de la relation	23	12
Impression	17	12
Désir de faire des affaires	12	13
Volume des achats dans le passé	21	13
Politique de garantie	4	14

**Source:** Dickson 1966.

<sup>3</sup> Aicha Aguezoul, Pierre Ladet « Sélection et évaluation des fournisseurs : Critères et méthodes » revue HAL Id: hal-00365301, mars 2009, p4.

## Chapitre II: Le processus d'achat et d'approvisionnement dans la partie Amont de la chaîne logistique

---

### 3.3. Les méthodes de la sélection des fournisseurs :

Un problème de sélection des fournisseurs implique généralement plus d'un critère et ces critères sont souvent en conflit les uns avec les autres. Alors des techniques MCDM<sup>4</sup> (MultiCriteria Decision-Making) sont mises en œuvre pour résoudre le problème. Certaines des techniques de MCDM sont les suivantes :

#### 3.3.1. AHP (Analytical Hierarchical Process) :

Processus analytique hiérarchique (AHP) est une méthode de prise de décision mise au point pour établir les priorités d'alternatives lorsque plusieurs critères doivent être pris en compte et permet au décideur de structurer des problèmes complexes sous forme d'une hiérarchie, ou un ensemble de niveaux intégré. Cette méthode incorpore des critères qualitatifs et des critères quantitatifs. La hiérarchie se compose généralement de trois différents niveaux, qui comprennent des objectifs, des critères et des solutions de rechange qui donne l'arrangement relatif des fournisseurs potentiels, parce que l'AHP utilise une échelle de rapport pour les jugements humains, les poids d'alternatifs reflètent l'importance relative aux critères pour atteindre l'objectif de la hiérarchie .

#### 3.3.2. ANP (Analytic Network Process) :

Le processus de réseau analytique (ANP) est un programme technique complet de prise de décision qui saisit les résultats de la dépendance et des évaluations à l'intérieur et entre les groupes d'éléments. Le Processus Analytique hiérarchique (AHP) est un point de départ de l'ANP. L'ANP est une forme plus générale de AHP, incorporant les feedbacks et les relations d'interdépendance entre les attributs de décision et les alternatives. Il est un couplage de deux parties, dont la première se compose d'une hiérarchie de commande ou d'un réseau de critères et sous-critères qui commandent les interactions.

#### 3.3.3. TCO (Total Cost of Ownership) Models:

TCO ou coût total d'acquisition pour le choix des fournisseurs se compose essentiellement de la récapitulation et la quantification de tout ou plusieurs coûts associés au

---

<sup>4</sup> Aicha Aguezzoul, Pierre Ladet « Sélection et évaluation des fournisseurs : Critères et méthodes » revue HAL Id: hal-00365301, mars 2009, p5.

## Chapitre II: Le processus d'achat et d'approvisionnement dans la partie Amont de la chaine logistique

---

choix des fournisseurs et par la suite ajuster ou pénaliser le prix unitaire cité par le fournisseur.

Le Coût total de possession (TCO) comme indiqué par Bill Kirwin, qui travaillait alors chez Gartner lorsqu'il a développé ce concept, le définit comme « *le Coût Total d'Acquisition, d'utilisation, de gestion et de retrait d'un actif sur l'ensemble de son cycle de vie* »<sup>5</sup>

### 3.3.4. MAUT (Multiple Attribute Utility Theory) :

Le MAUT est une théorie de l'utilité multi-attributs proposée par Min, H. Cette méthode est également considérée comme une technique de pondération linéaire. L'avantage de la méthode MAUT est de permettre l'achat professionnel pour formuler une stratégie d'approvisionnement viable et capable de gérer plusieurs attributs contradictoires.

Cependant, cette méthode est utilisée uniquement pour la sélection des fournisseurs internationaux, où l'environnement est plus compliqué et risqué.

### 3.3.5. Méthodes de surclassement :

Les méthodes de surclassement sont des outils de décision utiles pour la résolution des problèmes multicritères. Ces méthodes ne sont que partiellement compensatoires et capables de faire face aux situations où l'imprécision est présente. Beaucoup d'attention a été accordée aux modèles de surclassement, principalement en Europe. Cependant, jusqu'à présent, dans la littérature d'achat il n'y a aucune évidence d'applications des modèles de surclassement dans les décisions d'achat.

---

<https://www.decision-achats.fr/Thematique/strategie-achats-1236/breve/tout-savoir-sur-le-tco-cout-total-dacquisition-342558.htm> , consulter le 15/07/2020.

# Chapitre II: Le processus d'achat et d'approvisionnement dans la partie Amont de la chaîne logistique

---

## Section 02 : la gestion des stocks

Une bonne gestion des stocks est indispensable pour assurer la pérennité de votre entreprise. En effet, les stocks doivent être bien évalués, avoir un taux de rotation cohérent et ne pas être trop importants. Dans le cas présent, nous étudions Le concept du stock et gestion des stocks, ainsi que Leurs objectifs.

### 1. La gestion des stocks

#### 1.1 Stock :

##### 1.1.1. Définition :

Larousse définit le stock comme étant l'ensemble des marchandises disponibles sur un marché ou dans un magasin. Il s'agit de l'ensemble des marchandises qui sont la propriété de l'entreprise.

On peut simplement dire qu'un stock est une provision de produits en instance de consommation. Autrement dit c'est une quantité d'articles, ou ensemble de matériels détenus par l'entreprise entre la mise à disposition et l'utilisation.

Le stock est utilisé pour faciliter ou pour assurer la continuité de l'activité. Il permet de faire en sorte que tout ce qui peut être nécessaire à un moment donné soit disponible.<sup>6</sup> C'est une quantité d'articles, ou ensemble de matériels détenus par l'entreprise entre la mise à disposition et l'utilisation.

##### 1.1.2. Types de stock :

A. En fonction de leur nature :

- ✓ Stock de produits finis ;
- ✓ Stock de produits semi-finis ;
- ✓ Stock de matières premières ;
- ✓ Stock de maintenance ;
- ✓ Stock d'outils.

B. En fonction de leurs destinations :

- ✓ Stock affecté (ou réserve) ;
- ✓ Stock commun.

---

<sup>6</sup> <https://www.manager-go.com/logistique/gestion-de-stock.htm> consulter le 10/08/2020.

## Chapitre II: Le processus d'achat et d'approvisionnement dans la partie Amont de la chaîne logistique

---

**1.1.3. La fonction des stocks :** On constitue les stocks pour différentes raisons :

**A. Raisons économiques :** plaçons-nous dans la situation d'une unité de production ; le lancement de la production entraîne des coûts appelés coûts de lancement : réglage des machines, organisation des équipes, . . .

Pour minimiser ces coûts, l'entreprise est amenée à produire la plus grande quantité possible afin d'éviter de supporter ces coûts à chaque fois en produisant de petites quantités. Par contre, cette quantité que l'entreprise produira ne se vendra pas très vite, ce qui l'obligera de la stocker.

En général, l'entreprise a toujours intérêt à produire en grande quantité, car ceci lui permet de répartir les coûts fixes de la production sur un nombre important de produits ; d'où la diminution du coût de revient par une unité : c'est ce que l'on appelle le phénomène d'économies d'échelle.

**B. Raisons de sécurité :** lorsque les marchés sur lesquels l'entreprise s'approvisionne sont caractérisés par une certaine instabilité, (conflits armés, conditions climatiques variables) il est de l'intérêt de l'entreprise de constituer des réserves (stocks) pour faire face aux imprévus. D'autre part, la demande des clients de l'entreprise est généralement variable. Un stock de sécurité est alors constitué pour faire face à cette variabilité.

**C. Raisons financière :** le prix des matières premières est sujet à des fluctuations souvent importantes dues aux variations de l'offre et de la demande. Lorsque les prix sont bas l'entreprise achète des quantités qui dépassent ses besoins et elle les stocke, pour ne pas être obligée d'en acheter lorsque les prix augmentent de nouveau.

**D. Raison techniques :** le stockage est parfois indispensable aux différents procédés, comme par exemple, le séchage du bois, l'affinage des fromages ou le vieillissement des vins et spiritueux.

### 1.2. Gestion de stock

**1.2.1. Définition :** La gestion de stocks se définit comme l'ensemble des activités se rapportant à la planification, à la constitution, au dénombrement, à l'entreposage des stocks.

## Chapitre II: Le processus d'achat et d'approvisionnement dans la partie Amont de la chaîne logistique

---

Elle vise à assurer, de façon optimale<sup>7</sup>, la disponibilité des matières, des composants, des articles dans le but de satisfaire, dans les conditions les plus économiques, les besoins de la production et de la vente.

### 1.2.2. Les activités de la gestion de stocks :

La gestion de stocks soulève trois grandes questions (L.Pellerine.1997) : Quoi commander, quand commander et combien commander ?

**Quoi commander ?** Cette question nous ramène au contrôle du niveau des stocks pour chacun des articles. Les activités du gestionnaire s'orientent autour de la recherche, de l'organisation et du traitement d'informations touchant le niveau des stocks et la nature de ceux-ci.

Cette information doit, en principe, être d'une grande précision afin :

- ✓ D'éviter les situations de rupture de stocks ou de sur-stockage ;
- ✓ D'organiser et contrôler l'inventaire périodique.

**Quand commander ?** : Cette question illustre la problématique décisionnelle entourant la détermination des dates de réapprovisionnement.

Pour déterminer le moment opportun de lancement d'une commande certaines méthodes reposent sur l'utilisation du point de réapprovisionnement :

- ✓ Intervalles de réapprovisionnement variables ;
- ✓ Intervalles de réapprovisionnement fixes.

Le calcul de ce dernier tient généralement compte de trois facteurs :

- ✓ La durée du délai de livraison ;
- ✓ Le taux moyen de la demande ;
- ✓ La variabilité de la demande.

**Combien commander ?** : Cette question s'articule autour de la détermination des quantités à commander et des stocks de sécurité<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> <https://www.google.com/search?channel=crow2&client=firefox-b-d&q=la+gestion> consulter le 18/08/2020.

<sup>8</sup> PELLERIN, L, « La Formalisation des activités de Gestion des Stocks dans PME Manufacturières Québécoises » Québec 1997.



## Chapitre II: Le processus d'achat et d'approvisionnement dans la partie Amont de la chaîne logistique

---

Pour ce faire, le gestionnaire détermine, grâce à des méthodes quantitatives ou qualitatives, les quantités qui feront l'objet de la prochaine commande. Elles sont donc fixées sur la base de plusieurs considérations : La demande moyenne durant le délai de livraison ;

- ✓ La quantité optimale devant être maintenue à l'entrepôt ;
- ✓ Les coûts de maintien en stocks et les coûts de commande.

### 1.2.3. Les objectifs de la gestion des stocks :

#### a. Répondre à la demande :

Avoir du stock permet toujours à l'entreprise de répondre à la demande. Le cas contraire, mène celle-ci à la perte d'un chiffre d'affaire considérable

#### b. Réduire le prix de revient :

Acheter en grandes quantités permet à l'entreprise de bénéficier de remises et d'augmenter le coût de revient mais sous la contrainte<sup>9</sup> du coût de stockage. Par exemple : le risque de mortalité, et le risque de perte de caractéristiques d'un produit.

#### c. Réduire les délais de livraison :

Avoir le produit le plus vite possible (produit saisonnier), et éviter les fluctuations des prix.

### 1.2.4. Les coûts liés au stockage :

La minimisation du coût global de stockage est l'un des objectifs prioritaires de nombreuses entreprises, notamment celles dont les stocks de distribution sont par nature élevés. Il est donc indispensable d'étudier avec précision les composantes de ce coût de stockage, et notamment (Z.Benkhellat, B.Moussaoui.2011):

- ✓ le coût de possession du stock moyen ;
- ✓ le coût de passation des commandes ;
- ✓ le coût de rupture lorsque le stock ne permet plus de satisfaire la demande ;
- ✓ éventuellement, le coût des produits invendus.

---

<sup>9</sup> ECHIKR Dhoha, « analyse de la gestion des stocks des pièces de rechange au niveau de tassili airlines », mémoire de master en Mathématiques et Informatique, univ de Blida , 2019, p. 15.

## Chapitre II: Le processus d'achat et d'approvisionnement dans la partie Amont de la chaine logistique

---

### a. Le cout de stockage physique :

Dans la mesure où l'entreprise détient physiquement le stock de produits, cela va avoir un cout en termes de loyers d'entrepôts, de chauffage ou réfrigération, d'impôts locaux, de salaires des magasiniers, de polices d'assurance, etc. Bien que certains de ces couts soient fixes, et d'autres variables, il est classique de considérer l'ensemble des couts de stockage physiques comme des couts variables. Pris globalement, le cout de stockage physique peut être exprimé, soit en unités monétaires par produits stockés et par unité de temps, soit en pourcentage du prix du produit sur une période donnée.

### B .Le cout de passation des commandes

Il s'agit principalement des couts administratifs forfaitaires occasionnés par le passage d'une commande (établissement des bons de commandes, bordereaux d'envoi, réception des marchandises, contrôles et suivis des commandes, etc.). Ces couts sont considérés comme fixes. Il faudrait aussi ajouter les couts indirects liés à la mise en fabrication parfois nécessaire : couts de réglage des machines, couts des tests, etc. là encore, ces couts sont assimilés à des frais fixes.

### Le cout de rupture ou de pénurie :

C'est certainement le cout le plus difficile à évaluer dans la mesure où la rupture de stock peut avoir deux conséquences :

- ✓ Soit la vente non réalisée est reportée à la période suivante, En théorie, ce cout est fonction du nombre d'unités manquantes et de la durée de la rupture.
- ✓ Soit la vente non réalisée est définitivement perdue : dans ce cas, le cout de rupture correspond au manque à gagner lié à l'article demandé mais non fourni. Ce manque à gagner est constitué de la marge unitaire sur cout d'achat habituellement réalisée sur le produit et de la dépréciation de l'image de l'entreprise.

## Chapitre II: Le processus d'achat et d'approvisionnement dans la partie Amont de la chaîne logistique

---

### Section 03 : les politiques d'approvisionnements

Les entreprises doivent mettre en place une politique d'approvisionnement pour savoir quand demander un approvisionnement et quelle quantité demander afin de se rapprocher et de maîtriser les coûts du stockage présentés dans la section précédente.

#### 2. La politique d'approvisionnement

##### 2.1. Définitions :

**A-L 'approvisionnement** : est une technique ou méthode permettant de livrer un bien ou un service à un tiers. On peut considérer que l'approvisionnement est distingué en deux flux distincts : physique et administratif (informationnel). Le flux administratif est nécessaire à l'envoi et à la réception de données, ordres, commandes, facturation... Le flux physique est l'art d'acheminer le bien vers le demandeur, par bateau, avion, camion, chemin de fer. L'approvisionnement est une fonction consistant à fournir en temps voulu à l'entreprise toutes les matières et produits qui lui sont nécessaires pour permettre son fonctionnement, sa production. L'activité comprend pour les matériels et équipements, les achats, le suivi des commandes, l'inspection, le contrôle qualité, le transit, le mandatement, ainsi que toutes les liaisons auprès des fournisseurs.

L'approvisionnement a pour but de répondre aux besoins de l'entreprise en matière de produits ou de services nécessaires à son fonctionnement. ... Une bonne politique d'achat peut donc permettre à une entreprise de réduire de manière significative ses coûts de production et d'améliorer en conséquence sa marge commerciale, donc l'approvisionnement est un élément central dans la bonne commercialisation.

**B. la politique d'approvisionnement** : est un ensemble des méthodes et d'actions que l'entreprise utilise pour obtenir des biens et services<sup>10</sup>, sa mission est de procurer à l'entreprise dans les meilleures conditions de qualité, coût, délai et de sécurité, les matières premières, les composants, les fournitures, les outillages, les équipements et les services dont l'entreprise a besoin pour ses activités.

---

<sup>10</sup> <http://www.apprendre-la-gestion.com/chapitres/corps/43/La-politique-d%E2%80%99approvisionnement> consulter le 24/08/2020.

## Chapitre II: Le processus d'achat et d'approvisionnement dans la partie Amont de la chaine logistique

---

La politique d'approvisionnement est l'ensemble des règles qu'une entreprise se fixe pour ses approvisionnements. Cela doit être cohérent avec les objectifs généraux de l'entreprise, et avec la politique d'ensemble qu'elle suit.

### 2.2. Le rôle et l'objectif de la politique d'approvisionnement :

#### A. Le rôle de la politique d'approvisionnement :

- ✓ déterminer quand et en quelle quantité il faut commander
- ✓ permet à avoir quand déclencher le réapprovisionnement de stock
- ✓ réduire les couts de commande et de transport
- ✓ diminuer le niveau de rupture de stock.

#### B. l'objectif de la politique d'approvisionnement :

Les entreprises doivent mettre en place une politique d'approvisionnement pour savoir quand demander un approvisionnement, quelle quantité demander, satisfaire le client (tarifs compétitives), disponibilité des produits (pas de rupture de stock) l'approvisionnement a deux grands objectifs :

1. **des objectifs de coûts** : réduire les coûts d'achat et les coûts de stockage. Les moyens utilisés par le service achat sont variés : pression sur les fournisseurs pour obtenir les meilleurs prix et des délais de paiement importants, l'achat en grande quantité mais une gestion très fine des stocks : ne pas avoir trop sans manquer, car une rupture de stock est souvent préjudiciable.
2. **des objectifs de qualité** : privilégier la qualité de l'approvisionnement, c'est réduire les malfaçons, les déchets et donc améliorer la qualité finale des produits.

#### Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons présenté la fonction d'achat et la sélection des fournisseurs, ceci nous a permis de déduire que la maîtrise du processus d'achat permettra aux entreprises de rendre plus en plus compétitive face aux exigences du marché concurrentiel. En plus, on a pu voir l'importance primordiale du choix des fournisseurs dans la fonction d'achat qui joue un rôle très important dans optimisation cruelle des flux logistiques amont, c'est pourquoi on peut aisément conclure que la fonction achats va continuer à se renforcer dans les prochaines années et que les entreprises ne l'ayant pas encore mis en place vont certainement devoir s'y préparer.

## **Chapitre II: Le processus d'achat et d'approvisionnement dans la partie Amont de la chaine logistique**

---

D'autre part nous avons présenté les concepts de la gestion des stocks et d'approvisionnement caractérisé par des politiques de gestion des flux amont qui représente un trésor à exploiter et une voie vers la maîtrise de la partie amont d'une chaine logistique.

## Conclusion générale

---

La logistique est le processus triple de planification, d'approvisionnement et de clôture d'une commande qui a pour objet de gérer les flux de matières en mettant à disposition et en gérant des ressources disponibles et correspondant aux besoins, et aux conditions économiques des sociétés, et pour une qualité de service déterminée, dans des conditions de sécurité et de sûreté satisfaisantes .

La gestion de la chaîne logistique est souvent confrontée à la présence d'incertitudes concernant des données comme la capacité des ressources, les délais, les demandes des clients... ce qui peut engendrer des perturbations des systèmes de production, pouvant parfois rendre les décisions planifiées inapplicables. Cette problématique a été causée par l'insuffisance maitrise des flux logistiques en amont au sein des entreprises composée de plusieurs sites de production réalisant différents types d'opérations (fabrication, transformation, ...) sur les produits. Elle constitue un maillon représentatif de la structure globale d'une chaîne logistique.

Dans ce mémoire, nous nous sommes intéressés particulièrement à la gestion des flux logistiques en amont, à cet effet, nous avons constaté que la logistique d'approvisionnements et le noyau qui représente traditionnellement la clé du succès en matière de gains en productivité, car l'objectif d'une gestion des flux logistique en amont est d'amener des produits de base (matière première ou autre) composants ou des sous ensembles nécessaires à la production sans avoir une rupture de production, il permet aussi d'alimenter les stocks des entreprises et usines nécessaires à la production, nous nous soulignons aussi que la mise en disposition des produits finis aux consommateurs finals commence d'abord par le déclenchement d'un champ d'action managérial notamment l'anticipation des flux logistiques d'approvisionnement et la gestion des stocks visant à la maitrise de la partie amont de la chaîne logistique.

L'identification des besoins internes de service de production se caractérisera par une demande prévisionnelle du marché (la quantité à produire) qui consiste à l'achat en genre et en nombre de tout type de fourniture en jouant sur la minimisation des coûts, qui assure la compétitivité et la satisfaction du client final en matière des ventes.

Néanmoins, l'efficacité globale de la fonction achats et d'approvisionnement doit s'estimer en tenant compte de l'importance que l'entreprise accorde au coût, à la sécurité et à la flexibilité de ses approvisionnements, Mais pour cela il faudra bien émettre un plan à suivre pour démontré les différents composants du système logistique avec sa globalité. A cet égard nous

## Conclusion générale

---

avons déduit que la réussite et la maîtrise globale d'une chaîne logistique est en rapport avec d'autres fonctions tel que la maîtrise des coûts de stockage (la gestion des stocks) et la rapidité d'exécution des commandes, comme les délais de livraison, le transport amont, la logistique de distribution .....Etc. Elle désigne aussi les outils et les méthodes visant à améliorer et à automatiser la gestion des approvisionnements en réduisant les stocks et les délais de livraison pour objet de satisfaire le client en bon moment, en bon endroit et avec le moindre coût possible.

# Bibliographie

---

- Texier D.Mthe H.,Colin.J., « La logistique d'entreprise, vers un management plus compétitif » (2<sup>ème</sup> édition ).Edition Dunod. collection Gestion sup, ISBN :2100039075.(1996).
- Akbari A. : « Optimisation de la gestion intégrée des flux physiques dans une chaîne logistique : extensions du problème de dimensionnement de lot », Thèse de doctorat obtenue à l'Institut National de Polytechnique de Grenoble. 7 septembre 2006.
- Akbari Jokaar M.R.,: « L'évolution du concept de logistique » ,Revue Française de Gestion Industrielle. Vol 21 / 3, p5-22 (2002).
- [Breuzard J.P., Fromontin D, « Gestion pratique de la chaine logistique : une vision globale des outils de management et de progrès », Les Editions démos (2004).
- Lièvre P., Tchernev N, « La logistique entre management et optimisation », Hermes science publications.ISBN 2-7462-0945.(2004) .
- Elmahi I, « Modélisation et commande des systèmes de chaine logistiques par les réseaux de Petri et l'algèbre des dioides », thèse de doctora obtenue à l'université de technologie de Belfort Montbéliard et de l'université de Franche comté (2006).
- Tan K.C., 2001. "A framework of Supply Chain Management literature". European Journal of Purchasing & Supply Management, Volume 7, Issue 1, March 2001, Pages 39- 48.
- Mollet H., Ballot E., Dutreuil J., FontaineF., «Système de production et de logistique », Ed. Hermès, Paris, 2006.
- Thierry C., Bel G., « gestion de chaînes logistiques dans le domaine a'éronautique : outils d'aide `a la décision pour l'amélioration du partenariat »",Revue Française de Gestion Industriel,2002.
- Rota K., « Coordination temporelle de centres gérant de façon autonome des ressources. Application aux chaînes logistiques intégrées en aéronautique », Thèse de doctorat de l'Ecole Nationale Supérieure de l'A'aéronautique et de l'Espace.
- Christopher M, "Logistics and Supply Chain Management", Pitman Publishing, London, 1992.
- Ouzizi L, « Planification de la production par codécision et négociation de l'entreprise virtuelle », Thèse de doctorat de l'université de Metz, (2005).



# Bibliographie

---

- Desgrippes E, « Coordination entre la production et la distribution dans une chaîne logistique », Thèse de doctorat obtenue à l'Institut National de Polytechnique de Grenoble. 30 septembre 2005.
- Akbalik Jokar.M.R, « la conception dans une chaîne logistique : une approche globale d'aide de la décision » .Thèse de doctorat obtenue à l'institut national de polytechnique de grenoble 7 septembre 2006.7 septembre 2001.

## Sites WEB :

- <https://www.decision-achats.fr/Decision-Achats-Le-guide/Article/La-fonction-achats-en-entreprise-politique-et-strategie-d-achats-38759-1.htm>
- <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Gestion-flux-logistiques.htm>
- [https://www.researchgate.net/figure/Structure-de-la-chaîne-logistique-etudiee-Un-exemple-de-connexion-fournisseur\\_fig1\\_264978074](https://www.researchgate.net/figure/Structure-de-la-chaîne-logistique-etudiee-Un-exemple-de-connexion-fournisseur_fig1_264978074)
- <http://tics-supplychain.over-blog.com/pages/Structure-4885521.html>

## LISTE DES FIGURES

---

<b>Figure 1</b>	Chaine logistique.....	09
<b>Figure 2</b>	Les flux d'une chaine logistique.....	13
<b>Figure 3</b>	Chaine dyadique.....	14
<b>Figure 4</b>	Chaine série .....	15
<b>Figure 5</b>	Chaine convergente.....	15
<b>Figure 6</b>	Chaine divergente.....	16
<b>Figure 7</b>	Chaine réseau.....	21
<b>Figure 8</b>	Processus de gestion des achats.....	21
<b>Figure 9</b>	Le processus d'achats.....	23

## Table de Matières

---

<b>Introduction générale</b> .....	<b>01</b>
<b>Liste des acronymes</b>	
<b>Chapitre I : Généralité sur la logistique et la chaîne logistique</b>	
<b>Introduction</b> .....	<b>05</b>
<b>Section 01 : Généralité sur la logistique</b> .....	<b>05</b>
I. La logistique.....	<b>05</b>
1. Contexte historique.....	<b>05</b>
2. Définition.....	<b>06</b>
3. Les types de la logistique.....	<b>08</b>
3.1. La logistique des biens et services.....	<b>08</b>
3.2. La logistique d’approvisionnement.....	<b>08</b>
3.3. La logistique des chaînes de fabrication.....	<b>09</b>
3.4. La logistique de distribution.....	<b>09</b>
3.5. La logistique de retour ou reverse logistique.....	<b>09</b>
3.6. La logistique de transports.....	<b>09</b>
3.7. Détermination des réseaux de transport.....	<b>10</b>
3.8. Planification des transports.....	<b>10</b>
3.9. Gestion du parc de véhicule.....	<b>10</b>
3.10. La logistique de soutien.....	<b>11</b>
4. Enjeux de la logistique.....	<b>11</b>
4.1. Enjeux de la logistique pour l’entreprise.....	<b>11</b>
4.2. Les enjeux de la logistique pour l’environnement de l’entreprise.....	<b>11</b>
<b>Section 02 : Généralités sur la chaîne logistique</b> .....	<b>12</b>
1. Historique.....	<b>12</b>
1.1. Années 50 et 60.....	<b>12</b>
1.2. Années 70.....	<b>12</b>
1.3. Années 80.....	<b>12</b>
1.4. Depuis les années 90.....	<b>13</b>
2. Définition.....	<b>13</b>

## Table de Matières

---

2.1. Chaîne logistique d'un produit.....	14
2.2. Chaîne logistique d'une entreprise.....	14
3. Classification de chaîne logistique.....	14
<b>Section 03 : Les fonctions et les chaînes logistiques.....</b>	<b>16</b>
1. La fonction de la chaîne logistique .....	16
2. Flux d'une chaîne logistique.....	18
3. La structure de la chaîne logistique.....	19
3.1. La chaîne série.....	19
3.2. La chaîne convergente.....	20
3.3. La chaîne divergente.....	21
3.4. La chaîne réseau.....	21
Conclusion.....	21
<b>Chapitre II : Le processus d'achat et d'approvisionnement dans la partie amont de chaîne logistique</b>	
Introduction.....	22
<b>Section 01 : La fonction d'achat et les critères de sélection des fournisseurs .....</b>	<b>23</b>
1. La fonction d'achat .....	23
1.1. Définition.....	23
1.2. Les missions de la fonction d'achat.....	24
1.3. Les caractéristiques des processus d'achat.....	24
1.4. L'achat (l'aspect stratégique).....	25
2. L'approvisionnement (aspect opérationnel).....	28
3. La section des fournisseurs.....	29
3.1. Définition.....	29
3.2. Critères de sélection et d'évaluation .....	29
3.3. Les méthodes de la sélection des fournisseurs.....	31
3.3.1. AHP (Analytical Hierarchical Process).....	31
3.3.2. ANP (Analytic Network Process).....	31
3.3.3. TCO (Total Cost of Ownership).....	31
3.3.4. MAUT (Multiple Attribute Utility Theory).....	32
3.3.5. Méthodes de surclassement.....	32
<b>Section 02 : La gestion des stocks.....</b>	<b>33</b>
1. La gestion de stock.....	33
1.1. Stock.....	33
1.1.1. Définition.....	33
1.1.2. Types de stock.....	33

## Table de Matières

---

1.1.3. La fonction des stocks.....	33
A. Raisons économiques.....	34
B. Raisons sons de sécurité.....	34
C. Raisons financières.....	34
D. Raisons techniques.....	34
1.2. Gestion de stock .....	34
1.2.1. Définition.....	34
1.2.2. Les activités de la gestion des stocks.....	35
1.2.3. Les objectifs de la gestion de stock.....	36
a. Reprendre à la demande .....	36
b. Réduire le prix de revient.....	36
c. Réduire les délais de livraison.....	36
1.2.4. Les couts liés au stockage.....	36
a. Le cout de stockage physique.....	37
b. Le cout de passassions des commandes .....	37
c. Le cout de rupture de pénurie.....	37
<b>Section 03 : Les politiques d’approvisionnement.....</b>	<b>38</b>
1. La politique d’approvisionnement.....	38
1.1. Définition.....	38
A. L’approvisionnement.....	38
B. La politique d’approvisionnement.....	38
1.2. Le rôle et l’objectif de la politique d’approvisionnement.....	39
A. Le rôle de la politique d’approvisionnement.....	39
B. L’objectif de la politique d’approvisionnement.....	39
1. Objectifs de cout.....	39
2. Des objectifs de qualité.....	39
Conclusion.....	39
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>41</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>41</b>

## Table de Matières

---

## **RÉSUMÉ :**

La coordination des flux physiques au sein des chaînes logistiques est une tâche difficile à cause du caractère aléatoire des variations dues au marché et aux partenaires commerciaux et des antagonismes existants entre les objectifs économiques des partenaires. Les travaux développés dans cette thèse s'intègrent dans le cadre de pilotage de flux inter-organisationnelle dans les chaînes logistiques. Nous analysons des approches ayant le but d'améliorer les performances des systèmes de production/stockage pilotés par des politiques de pilotage flux du type stock nominal. Nous étudions les effets des stratégies multifournisseurs sur les performances des chaînes logistiques. Nous montrons que le délai moyen d'approvisionnement et les coûts moyens de stockage et de rupture de stock peuvent être réduits en optant pour une stratégie multi-fournisseurs. Dans la deuxième approche, nous analysons la dégradation de performances due à la décentralisation des décisions dans une chaîne logistique à autre niveau en définissant un jeu de Stackelberg entre les partenaires. Nous proposons un contrat de coordination et montrons que le contrat proposé ramène les performances du système décentralisé vers les performances optimales du système centralisé.

**MOTS-CLÉS :** Gestion de Chaînes Logistiques, Gestion des Stocks, Modèles Stochastiques, Théorie des Files d'Attente, Théorie des Jeux.

**DISCIPLINE ADMINISTRATIVE**

**RÉSUMÉ EN ANGLAIS:** Coordinating product flows between the partners of a supply chain is a difficult task because of random variations in demand and supply processes and the antagonistic nature of the individual economic objectives of the partners. This study concentrates on the management of inter-organizational product flows in supply chains. Two approaches are analyzed with the aim of improving performances of production/inventory systems controlled by base stock type product flow control policies. The effects of multi-supplier strategies on the performances of supply chains are studied. It is shown that a multi-supplier strategy decreases the expected replenishment delay and the expected inventory holding and shortage costs. The second approach deals with the deviations from the set of supply chain optimal actions due to the decentralisation of decision rights in a two-stage supply chain. In the game theory framework, the partners play a two-stage game of the Stackelberg type. A coordination contract is proposed and it is shown that the optimal supply chain performance is achievable using the proposed contract.

**MOTS-CLÉS EN ANGLAIS:** Supply Chain Management, Inventory Control, Stochastic Models, Queueing Theory, Game.