

Ecole supérieur de commerce
ESC

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

Option : Management de la distribution

**L'impact de la logistique
d'approvisionnement sur la
rentabilité commerciale de
l'entreprise**

Présenter par :

Hamida Ahmed Ouassim

Encadreur :

LAALAOUI AMOR

Septembre 2020

Dédicaces

Je dédie ce mémoire

A mes très chers parents qui ont tellement fait de sacrifices pour
moi

A Mes frères

A Tous mes amis et tous ceux qui me connaissent

Remerciements

Nos remerciements, avant tout à DIEU tout puissant pour la volonté, la santé et la patience qu'il nous a donné durant toutes ces longues années d'études, afin que nous puissions arriver à ce stade.

Nous tenons à exprimer nos vifs remerciements en premier lieu à notre encadreur, Monsieur LAALAOUI AMEUR pour l'aide qu'elle nous a accordée, ainsi que pour le temps qu'elle a consacré à notre travail, malgré ses nombreuses responsabilités.

Nous tenons à remercier aussi les membres du jury de nous faire l'honneur d'évaluer notre modeste travail.

Enfin, nous adressons nos plus sincères remerciements à tous nos proches et amis qui nous ont toujours soutenu et encouragé tout au long de notre cursus universitaire.

Listes des tableaux

N°	Titre	Page
01	Le lien entre la fonction approvisionnement et la logistique	15
02	Les différents types de stock	40
03	Les méthodes de gestion d'approvisionnement	52
04	Le nombres des personnels dans chaque service	59
05	Le nombre des personnels dans chaque poste	60
06	Les différents entreprises et le nombre des personnels	61
07	Le pourcentage selon la taille des entreprise	61
08	L'impact de stock au niveau des entreprises	62
09	Connaissance du modèle WILSON	63
10	L'analyse ABC	64
11	Le degré de satisfaction de la méthode de stockage utilisé	65

Listes des figures

N°	Titre	Page
01	La place de l'approvisionnement dans l'entreprise	18
02	Les étapes du processus d'approvisionnement	22
03	Le triptyque QCD	32
04	Optimisation de la chaine d'approvisionnement	33
05	La typologie des flux logistique	35
06	Le pourcentage des personnels dans chaque service	59
07	Les personnels selon la nature d'activité de l'entreprise	61
08	L'importance de stock au niveau des entreprises	62
09	Les méthodes de stockage	62
10	L'analyse ABC	64
11	Le degré de satisfaction de la méthode utilisée	65
12	Les facteurs qui déterminent la rentabilité commerciale	66
13	L'impact de l'augmentation des couts logistique	67
14	Les indicateurs d'évaluation de stock	68
15	La méthode la plus flexible pour évaluer un stock	69
16	Les outils de la gestion des stocks	70

Résumé

Chaque entreprise doit adopter une démarche logistique qui a pour objectif d'assurer dans les meilleurs délais et dans les meilleures conditions l'acheminement du produit de l'entreprise vers le client. Le processus logistique est une suite de plusieurs fonctions dont l'approvisionnement qui sera notre sujet de recherche.

L'approvisionnement est l'une des fonctions les plus importantes de chaque entreprise. En effet, la qualité des produits finis est liée directement à la qualité des marchandises. Cette fonction vise à obtenir la quantité et la qualité dans les délais voulus et au prix maximum. Et pour atteindre ces objectifs, il s'agit de la fonction d'approvisionnement d'une part et de la fonction de gestion des stocks d'autre part.

L'objectif de notre travail est, dans un premier lieu, présenter un état des connaissances liées à la chaîne logistique d'approvisionnement. Dans un deuxième lieu, évaluer l'impact de la logistique d'approvisionnement sur la rentabilité commerciale au sein des entreprises travers l'exploitation des résultats tirés d'une étude quantitative et qualitative.

Mots clés : la logistique d'approvisionnement, la fonction approvisionnement, rentabilité commerciale, les couts logistiques

Summary

Every company should adopt a logistics process that aims to ensure as soon as possible and in the best routing of the company's product to the client. The logistics process is a sequence of several functions including procurement to be our research topic.

Procurement is one of the most important functions of each company. Indeed, the quality of finished products is directly related to the quality of goods. This function is designed to obtain the quantity and quality on time and at the maximum price. And to achieve these objectives, it the procurement function on the one hand and the management function of stocks on the other.

The aim of our work is, first of all, present state of knowledge related to the logistics supply chain. And secondly, assess the impact of supply logistics on commercial profitability within companies through the exploitation of results from a quantitative and qualitative study.

Keywords: supply logistics, procurement function, commercial profitability, logistics costs.

ملخص

على كل شركة تبني عملية الامداد, التي تهدف الى ضمان منتجاتها في اقرب وقت و على افضل توجيه . عملية الامداد هي سلسلة من عدة وظائف حيث تساعد على تحسين مردودية المؤسسة التي تعتبر موضوع بحثنا اذن الهدف من عملنا يكمن في توضيح اثر توريد الخدمات اللوجيستية على ارباح المؤسسة .

الكلمات المفتاحية : عملية الامداد , الربحية التجارية , توريد الخدمات اللوجيستية

Sommaire

Introduction générale.....	01
Chapitre01 : cadre conceptuel de la fonction approvisionnement.....	05
Introduction du chapitre.....	06
Section1 : définitions de la logistique d’approvisionnement	07
Section2 : le lien de la fonction d’approvisionnement avec les autres fonctions de l’entreprise	12
Section3 : la gestion de la fonction d'approvisionnement.....	19
Conclusion du chapitre.....	27
Chapitre02 : la politique des approvisionnements.....	28
Introduction du chapitre.....	29
Section1 : Les leviers de la fonction logistique d’approvisionnement.....	30
Section2 : Gestion des stocks.....	38
Section3 : la relation entre la logistique d’approvisionnement et la rentabilité commerciale	50
Conclusion.....	55
Chapitre03 : l’impact de la logistique d’approvisionnement sur la rentabilité commerciale..	56
Introduction du chapitre	57
La méthodologie de l’enquête et discussion des résultats.....	58
Conclusion du chapitre.....	71
Conclusion générale	73

Introduction générale

Ces dernières années, l'économie mondiale connaît de plus en plus des évolutions véloces, qui donnent naissance à une nouvelle approche dans le management des affaires dans les entreprises publiques et privées, les concepts de mondialisation et globalisation y prennent place et réagissent sur les relations entre ses différentes structures. Dans cet environnement mouvant et incertain, disposer d'un système de pilotage permettant d'un côté, de maintenir la trajectoire tracée pour atteindre les objectifs et de l'autre, de faire face à la concurrence, s'avère être une condition primordiale pour assurer aux entreprises industrielles l'expansion et la pérennité.

C'est ainsi que la fonction logistique, autrefois reléguée au second plan, et s'est petit à petit imposée comme étant l'une des fonctions les plus importantes de l'entreprise, elle apparaît désormais comme un véritable centre de profit puisqu'elle représente un potentiel de réduction des coûts et d'augmentation de la rentabilité.

L'évolution de la logistique s'est fait ressentir au cours des années 1990, où un nouveau concept a fait son apparition « The Supply Chain Management » (Management de la chaîne logistique) fait référence à la notion de chaîne logistique globale qui est apparue avec la volonté de fidéliser le client. Il s'agit pour l'entreprise de se démarquer de la concurrence en optimisant les ressources de manière à réduire les coûts d'approvisionnement, de production et de distribution.

Avec le dynamisme économique actuel, plusieurs entreprises ont pris conscience de l'importance de la fonction approvisionnement, elle n'est plus considérée comme une fonction secondaire comme ce fut le cas avant. Cette prise de conscience amène à la réorganisation des entreprises par la création de nouvelles structures adéquates, selon leurs activités et leurs tailles, d'un simple service achat jusqu'aux directions entières spécialement conçues pour l'approvisionnement.

Dans la chaîne logistique, les approvisionnements forment un des postes de coûts principaux et représentent une part importante des coûts logistiques. L'optimisation de la chaîne contribue à rendre l'entreprise plus compétitive.

Cela nous a dirigés de choisir le thème suivant : « L'impact de la logistique d'approvisionnement sur la rentabilité commerciale de l'entreprise ».

Le choix de notre thème de recherche est motivé par l'importance de la place de la fonction approvisionnement dans l'entreprise, sa relation avec notre spécialité « Management de la distribution ». Ainsi que l'originalité de ce thème au sein de notre établissement. Notre travail de recherche sera véhiculé par la question principale suivante :

« Dans quelle mesure la logistique d'approvisionnement contribue-t-elle à la rentabilité commerciale ? »

Pour mieux cerner notre recherche, et répondre à notre question, nous avons jugé opportun de la décliner en questions secondaires ci-dessous :

Quels sont les facteurs déterminants de la rentabilité commerciale dans la logistique d'approvisionnement ?

Quel est l'impact de l'augmentation des coûts logistiques sur la rentabilité commerciale de l'entreprise ?

Quel est la méthode la plus flexible pour augmenter la rentabilité ?

Pour répondre aux questions ci-dessus, il nous semble important d'examiner les hypothèses suivantes :

H01 : La capacité de stockage et le temps de réaction sont des déterminants de la rentabilité commerciale suivant une logistique d'approvisionnement.

H02 : Elle provoque une rupture de stock qui influe négativement la rentabilité.

H03 : Le juste à temps est la méthode la plus flexible pour l'entreprise dans le but d'être plus rentable.

Afin de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses, nous avons cerné notre revue de la littérature autour des concepts fondamentaux portant sur la gestion logistique, la supply chain Management, la chaîne d'approvisionnement à l'aide de certaines études précédentes sur le même sujet de notre recherche.

En effet, notre méthodologie de recherche vient du général au particulier, nous sommes basés sur une étude exploratoire qu'on a cerné dans un cadre descriptif et analytique. Nous avons collecté les informations nécessaires à l'aide de :

- Etude quantitative et qualitative effectuée à travers un questionnaire destiné aux personnels des entreprises algériennes.

Toutes les informations collectées nous les avons traité et analysé à l'aide de :

- Google forum.

Finalement, nous avons structuré notre travail en trois chapitres qui sont présentés comme suit

- Le premier chapitre porte sur la logistique d'approvisionnement, une présentation de différentes notions de base nous permettra de saisir l'importance de cette discipline.
- Le deuxième chapitre s'attache à clarifier la politique de la fonction approvisionnement, par l'identification des facteurs de leur optimisation et l'amélioration de la rentabilité commerciale.

Le troisième chapitre est consacré à la vérification de l'impact de la logistique d'approvisionnement sur la rentabilité commerciale au sein des entreprises algériennes à travers l'analyse des résultats issus de notre recherche.

Chapitre 01 : cadre conceptuel
de la fonction
approvisionnement

Introduction du chapitre :

L'approvisionnement comprend les activités qui ont pour objectif de recevoir les bonnes matières et les bons composants au bon moment, en bonne quantité et au lieu prévu. Dans le respect des normes de qualité de l'entreprise. Il inclut le choix et le type de relation avec les fournisseurs, les décisions sur les quantités et les formats à commander et à quel moment les commandes doivent être effectuées. Dans le but est d'améliorer la rentabilité commerciale de l'entreprise.

Dans ce chapitre nous allons tout d'abord :

Définir la fonction approvisionnement ainsi la rentabilité de l'entreprise, les fonctions attachées à la fonction approvisionnement et aussi le processus d'approvisionnement.

Section1 : définitions de la logistique d'approvisionnement.

1-La fonction d'approvisionnement

Dans la plupart des entreprises, les matières premières, les composants, les fournitures et services divers sont acquis à l'extérieur. La compétitivité et la rentabilité de l'entreprise dépendront des choix ou des arbitrages réalisés à cette occasion.

1.1 Concepts de base.

D'abord un point de vocabulaire : alors que le terme "logistique" désigne de manière générique les opérations d'entreposage ou liées au transport, souvent utilisé pour désigner les tâches subalternes (raisons liées à son histoire), la supply chain (chaîne logistique) renvoie plutôt au domaine du management et de la stratégie d'entreprise et s'apparente à la notion de logistique globale. Les professionnels désignent par ce terme « l'optimisation des flux physiques et des flux d'information (intégration de technologie informatiques et de réseaux de communication) ». ¹

On appelle ainsi Supply chain (chaîne logistique) l'ensemble des maillons relatifs à la logistique d'approvisionnement :

- Achats ;
- Approvisionnement ;
- Gestion des stocks ;
- Manutention ;
- Etc.

On appelle supply chain management :

« Les outils et méthodes visant à améliorer et automatiser l'approvisionnement en réduisant les stocks et les délais de livraisons. On parle ainsi de travail en « flux tendu » pour caractériser la limitation au minimum des stocks dans toute la chaîne de production ». ²

¹ WACKERMANN, (Gabriel) et autres : la logistique mondiale transport et communication, Ellipses Edition Marketing S.A., 2005, P.242.

² Ibid.p.285

Chapitre 1 : Cadre conceptuel de la fonction d'approvisionnement

Le SCM « vise à piloter et à optimiser tous les flux logistiques, depuis les fournisseurs des fournisseurs, jusqu'aux clients des clients ».

Plus globalement, nous pouvons dire que le SCM est « l'art de mettre en place et de piloter une organisation transversale, destinée à satisfaire un client dans les meilleurs délais et au meilleur coût ». Ou encore « Ensemble de procédures et de logiciels permettant de gérer de façon optimale la totalité des flux d'information, des flux physiques et des interfaces entre les différents acteurs, producteurs et fournisseurs qu'implique la fabrication d'un produit ou l'offre d'un service ».

- Le but final du SCM est de bien démarquer de la concurrence en apportant la meilleure réponse possible à l'attente du client.

1.2 Définition de la fonction approvisionnement

La fonction d'approvisionnement a connu une large maturation dans sa définition, traduisant ainsi son importance croissante, et le rôle qu'elle joue au sein de l'entreprise.

Plusieurs définitions de la logistique ont été données, parmi les plus importantes, nous citons les suivantes : Le terme « approvisionnement » signifie l'action de rendre opérationnel, par la détermination des besoins, le flux des stocks et des activités connexes à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Cette action favorise la diminution des coûts en utilisant certains modes de contrôle économique, et ce, dans l'objectif de rendre accessible le produit selon les conditions des différents marchés qualifiés de commercial, domestique, institutionnel et industriel.³

Une source britannique définit l'approvisionnement comme étant : « la branche de la direction générale qui s'occupe de la politique, de la direction du contrôle, de la procédure, de la planification et de l'administration de tout ce qui est nécessaire à l'entreprise, soit les stocks, les composantes, le matériel neuf, les outillages, les pièces et les services ».⁴

Cette définition montre que l'approvisionnement devient un élément clé de l'entreprise, il gère les stocks et les différentes composantes.

³ SAVARD (G) et autres : la gestion de l'approvisionnement, les presses de l'université Laval, 1998, P.17.

⁴ CAMPTON (H.K) : la gestion des stocks et des approvisionnements, paris, Marabout Service, 1974, P.11.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel de la fonction d'approvisionnement

« L'approvisionnement est l'ensemble des opérations qui permettent de mettre à la disposition d'un utilisateur un bien ou un service non disponible dans l'entreprise et correspondant à un besoin défini en quantité et en qualité dans un temps déterminé à un coût minimum ». ⁵

Par cette définition, l'approvisionnement va donner lieu à une optimisation, puisqu'il s'agit d'atteindre un objectif, le niveau de service, au moindre coût.

« L'approvisionnement désigne la fonction qui consiste à alimenter mes sites de production industriels, la fonction approvisionnement recouvre donc les opérations suivantes :

- Le calcul de la quantité à commander et la date à laquelle cette quantité doit être livrée ;
- Le passage des commandes ;
- Le suivi des livraisons ;
- La gestion des stocks ». ⁶

Ce qui signifie que la fonction approvisionnement recouvre les opérations de la chaîne logistique en amont.

La fonction approvisionnement a pour but de répondre aux besoins de l'entreprise en matière de produits /services nécessaires à son fonctionnement ; elle est donc connexe car elle concerne l'exécution opérationnelle de l'achat et est en charge de la planification et de la gestion des flux physiques entre l'entreprise et ses fournisseurs, incluant les problématiques de stocks, de magasinage et de transport. ⁷

A travers toutes ces définitions, nous déduisons que la fonction approvisionnement est l'ensemble des opérations qui mettent à la disposition des organes de l'entreprise, les biens et les services nécessaires que leur procurent des fournisseurs. Et que cette fonction alimente l'entreprise de tous ses besoins dans les meilleures conditions de qualité, de coût, de délai et de sécurité tout en assurant la satisfaction du client.

⁵ PERSON (Helene) : Guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME / PMI, édition Maxima, 2000, p.210.

⁶Ibid, P.24.

⁷ BRUEL (O) : politique d'achat et gestion des approvisionnements, 3ème édition, édition DUNOD, Paris, 2008, P.5.

1.3- Démarche et Fonction logistiques.

Dans ce passage, nous avons traités d'abord, les démarches de la logistique et aussi les fonctions logistiques.

1.3.1. Démarche logistique.

Le marché indique ce que l'entreprise a intérêt à faire pour atteindre un maximum de ses objectifs et la logistique s'applique à la réalisation de ceux-ci. C'est ainsi que dans la démarche logistique le souci de l'aval est le premier déterminant car, dans tous les cas, il y a une contrainte de résultat liée à l'efficacité économique qui conditionne l'avenir de l'entreprise.

Par conséquent, par ce souci de l'aval, la démarche logistique s'inscrit avant tout dans une démarche marketing. Aussi, le sens de la démarche et des besoins logistiques apparaît qu'il y ait ou non concurrence apparente. Trois points importants sont à observer dans la démarche :

a. Le système logistique.

Le temps nécessaire, pour apporter ce qui est demandé au point de demande sur le front, est un élément majeur dans la démarche logistique. Il met déjà en évidence la plupart des éléments qui forment le système logistique.

En effet, il faut⁸ :

- D'abord que la demande déclenchant la réponse soit identifiée et souvent qu'on aide à s'exprimer ;
- Ensuite, que la demande et ses conséquences soient transmises ;
- Enfin, que remonte correctement tout ce qui découle de la transmission de cette demande.

b. Dialogue et arbitrage.

Les notions de dialogue et arbitrage se dégagent du système logistique qui précède. Il sera question de :

- Dialogue avec l'amont et l'aval, c'est-à-dire dialogue avec les fournisseurs et les clients.

⁸ H. Mathe & D. Tixier, La logistique, op. cit, p.9.

- Dialogue interne et externe comprenant :
- La transmission à l'intérieur de l'entreprise, des déshydratas et des contraintes des partenaires extérieurs, tant des fournisseurs que des clients ;
- La transmission, à ces derniers, des contraintes internes liées aux ressources matérielles, technologiques et humaines.⁹
- La collecte des éléments et leur mise en œuvre pour atteindre les objectifs escomptes ;
- Le contrôle des moyens et le suivi de progression.

1.3.2. Fonction de la logistique.

Nous pouvons distinguer deux fonctions fondamentales de la logistique que nous développons, tour à tour, ci – dessous¹⁰ :

- Coordonner l'offre et la demande ;
- Maîtriser les opérations de transfert et de stockage.

a) Coordonner l'offre et la demande.

La logistique aura pour finalité la coordination de l'établissement de l'offre de l'entreprise afin qu'elle rencontre son marché dans les meilleures conditions de rentabilité globale.

b) Maîtriser les opérations de transfert et de stockage.

La manœuvre logistique pour maîtriser les opérations de transfert et de stockage se matérialise sous la forme d'une succession d'opérations physiques élémentaires concourant à la satisfaction d'une demande émise par un client.

En fait, depuis longtemps les tâches réalisées de manière fractionnée sont considérées comme la seule forme tangible du travail des hommes et des femmes en charge des informations dites logistiques. Il s'agit des tâches allant de la livraison terminale jusqu'aux transports d'approvisionnement en matière des unités de production.

⁹ H. Mathe & D. Tixier, Ibid.p.49

¹⁰ Yves PIMOR et Michel FENDER : Logistique : production, distribution, soutien, série gestion industrielle, 5ed, Dunod, Paris, 2008, P 79.

Section 2 : le lien de la fonction d'approvisionnement avec les autres fonctions de l'entreprise.

La fonction d'approvisionnement devient actuellement importante dans l'entreprise du fait des budgets qu'elle gère. C'est généralement l'un des postes les plus influant sur le coût de revient des produits industriels.

1. Importance de la fonction logistique d'approvisionnement.

Les transformations de l'environnement sont à l'origine d'une maîtrise des approvisionnements. Ces derniers pèsent lourdement sur les charges.¹¹

1.1. Les mutations de l'environnement.

De nombreuses raisons, liés à l'environnement économique, technique et sociale de l'entreprise justifie l'intérêt particulier porté actuellement aux approvisionnements.

❖ Les effets de la crise :

Le renchérissement des matières premières, le développement de la sous-traitance et l'augmentation du nombre d'entreprises en difficulté rendent l'approvisionnement de plus en plus aléatoire.

❖ L'ouverture des marchés :

L'ouverture des frontières a eu pour conséquence :

- Une multiplication des sources d'approvisionnement
- Un risque financier croissant (fluctuation du taux de change)
- L'imposition de normes de fabrication ou de quotas d'importation dans le cadre de politiques protectionniste.

❖ Le progrès technique et l'évolution des besoins :

Enfin la diffusion rapide du progrès technique et l'évolution constante des besoins du consommateur nécessitent une adaptation permanente des approvisionnements.

¹¹ Institution supérieure de gestion et de planification ISGP, la fonction achat approvisionnement, rapport 2009.p25

1.2. Le coût des approvisionnements.

Dans le compte de résultat de l'entreprise, les comptes de charge (achats de marchandises et achats des matières premières) représentent bien souvent de 50% à 60% des produits d'exploitation, donc la fonction approvisionnement a un grand impact sur le résultat financier de l'entreprise d'où leur importance.

Cette fonction devient actuellement importante dans l'entreprise du fait des budgets qu'elle gère. C'est généralement l'un des postes les plus influant sur le coût de revient des produits industriels.

2. Organisation de la fonction approvisionnement :

Il y a un grand nombre de possibilités d'organisation et de structures de cette fonction.

Dans certains cas, elle est rattachée à la fonction « production ». Sans vouloir définir un modèle normatif d'organisation.

La fonction approvisionnement peut être organisée selon la taille et la structure de l'entreprise d'une part, et selon sa type industrielle ou commerciale d'autre part.

L'organisation de la fonction approvisionnement ainsi que son rattachement hiérarchique dépend du contenu et de l'étendue des responsabilités qui lui sont délégués par la direction générale. Il y a donc un grand nombre de possibilités d'organisation et de structures dont il serait vain de vouloir définir un modèle normatif de référence.¹²

D'après MORIN (Michel), qui propose trois places de la fonction approvisionnement dans l'entreprise : ¹³

2.1. Service ou département rattaché à la direction technique.

Ce type de structure on le rencontre généralement dans les grandes entreprises.

¹² THIBAUT (Jean-Pierre) : Le diagnostic d'entreprise : guide pratique, édition Sedifor, Paris, 1989, p. 142.

¹³ MORIN (Michel) : comprendre la gestion d'approvisionnement, les éditions D'ORGANISATION, 2ème édition, paris 1985, p.13.

2.2. Direction rattachée à la direction générale.

Dans le cas de grandes entreprises, la fonction approvisionnement est considérée comme une direction qui rassemble tous les services liés à la fonction et qui dépense une part très importante

2.3. Le rattachement à la direction logistique.

Certaines entreprises ont décidé de mettre en place une fonction logistique qui aura pour mission d'optimiser les flux à l'intérieur de l'entreprise et de réaliser des arbitrages entre des fonctions qui sont trop souvent en conflit.

3. Lien entre la fonction approvisionnement et la logistique.

Définition de la logistique :

Certains auteurs définissent la chaîne logistique comme : « l'ensemble des biens existants entre les fournisseurs de matières et de service qui interviennent à tous les stades de la transformation des matières premières en produits ou services à la livraison de ces derniers aux clients de l'entreprise ». ¹⁴

La logistique correspond à la gestion des flux physiques qui va rencontrer l'entreprise, elle s'occupe de la transformation de matières premières en produits finis.

MAERIN Christopher considère « la chaîne logistique 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 ». ¹⁵

Cette définition montre que la logistique est perçue comme un moyen de production, de stockage et de distribution des produits d'une entreprise.

Elle a comme objectifs la gestion des flux physiques et informationnels des marchandises à partir du point d'approvisionnement jusqu'à la livraison des produits au client final.

¹⁴ **RITZMAN (L) et autres** : Management des opérations principes et applications, PEARSON Education, 1ere édition, Paris, 2004, P.280.

¹⁵ **MARTIN, (C)**: Logistics and supply chain management, prentice Hall, 2eme édition, Londres, 1998, P.145.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel de la fonction d'approvisionnement

On pourrait résumer la logistique par le principe suivant : le bon produit, là où il faut, quand il faut. Elle gère les flux de ressources matérielles, financières et d'information nécessaires à la conduite de ce principe. La logistique est l'un des principaux facteurs de la performance et de la compétitivité.

L'extension de la fonction logistique conduit à différencier les activités relevant de la logistique de produit, qui concerne toutes les phases du cycle de production depuis l'approvisionnement en matières premières, jusqu'au stockage dans les magasins de détail, de celles liées à la logistique de soutien qui intervient à partir de la vente des produits, et inclut l'après-vente et la maintenance.

Le tableau ci-dessous montre la relation entre la fonction approvisionnement et la logistique

Tableau N°01 : le lien entre la fonction approvisionnement et logistique.

Fonction logistique			
Fonction logistique	Logistique	Approvisionnement des matières premières	Logistique industrielle
		Transport des matières premières	
		Gestion de production	
	Produit	Transport de produits finis	Logistique de stockage
		Stockage des produits finis	
		Approvisionnement des plates-formes de distribution	
	Logistique de soutien	Transport commande de détail	Logistique se distribution
		Stockage commande de détail	
		Distribution de détail	
		Après-vente	

Source : Adapté par nos soins selon DARBELET (M) et autres : l'essentiel sur le management, BERTI édition, Alger, 2009, p.141.

- D'où : **L'approvisionnement** est responsable d'obtenir pour l'entreprise tous les biens et les services dont elle a besoin. En plus des achats, ceci inclut le contrôle de la qualité, la relance et la gestion des stocks des biens achetés.
- **La logistique** est responsable de la gestion de tous les mouvements des biens entrants et sortants de l'entreprise.

4. Relation de la fonction approvisionnement avec les autres fonctions de l'entreprise.

4.1. Fonction approvisionnement et la direction générale.

Collaboration sur le plan stratégique : mise en place s'un système d'approvisionnement adéquat qui tient compte non seulement des besoins de la production et de la commercialisation mais aussi des responsabilités matérielles et financières de l'entreprise.¹⁶

4.2. Fonction approvisionnement.

❖ Avec la fonction achat :

Dans l'entreprise, la fonction achat consiste à prospecter les marchés, négocier et sélectionner les produits ou services répondant aux besoins internes et externes. Elle doit donc communiquer à la fonction approvisionnement toutes les informations nécessaires à la passation de commandes.

En retour la fonction approvisionnement devra l'informer à son niveau de satisfaction dans ses relations avec les fournisseurs pour que l'acheteur puisse en tenir compte dans l'évaluation du fournisseur et lors de négociations ultérieures.¹⁷

❖ Avec la fonction stockage :

Les stocks sont constitués de :

- Matières premières et composantes.
- Produits finis (dans les usines, dans les centres de distribution ou dans les dépôts).
- Les produits en cours de fabrication.

¹⁶ BELKACEM (Chahinez) : Analyse de la chaîne logistique d'approvisionnement) étude de cas, Nestlé Algérie, Mémoire de magister en sciences commerciales (option ; affaires internationales, école des hautes études commerciales, Alger, 2015, P.58.

¹⁷ HOUACHE (Zakaria), AMIRA (Mohamed) : Essai d'analyse du processus d'approvisionnement étude de cas, SNVI-UCAV, Mémoire de master en sciences commerciales (option : Supply chain et distribution), Alger, 2014. P.14.

➤ Pièces de rechange.

La gestion des stocks doit permettre de répondre aux demandes des clients, des utilisateurs, des utilisateurs et des articles stockés, au bon moment, dans les bonnes quantités et qualités permettant une utilisation parfaite des stocks.

❖ **Avec la fonction production :**

La fonction production communique la fonction approvisionnement dont l'ensemble des informations nécessaires à l'évaluation qualitative de ses besoins.

En cas de retard prévu de livraison, la fonction approvisionnement se doit d'informer la production dans les plus brefs délais afin qu'elle puisse prendre les dispositions nécessaires en termes d'organisation et de planning. L'objectif est d'éviter une interruption de la production due à une rupture de change.

L'échange d'information entre l'approvisionnement et la production est continu car l'un s'adapte en performance aux informations qui lui communique l'autre.

❖ **Avec le service commerciale /vente :**

Il est intéressant pour les services de vente de recevoir un apport d'informations concernant les politiques, les méthodes commerciales, les plans d'action commerciale des fournisseurs que l'approvisionnement leurs fournit.

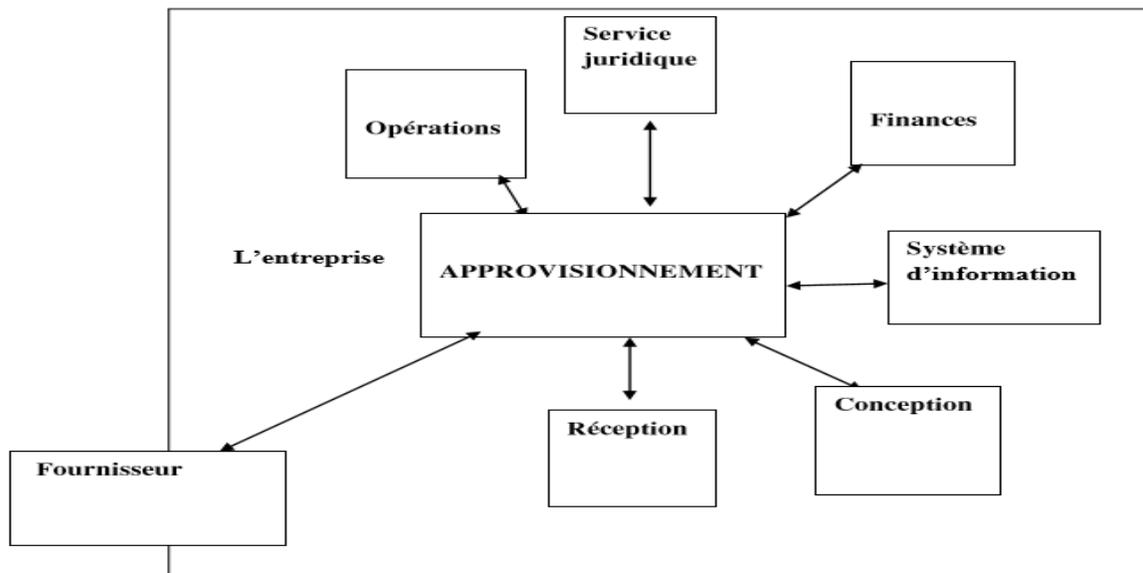
❖ **Avec le service finance et comptabilité :**

L'établissement des budgets d'approvisionnement, règlement des factures fournisseurs...

Chapitre 1 : Cadre conceptuel de la fonction d'approvisionnement

Le schéma ci-dessous montre la place de l'approvisionnement dans l'entreprise :

Figure n01 : la place de l'approvisionnement dans l'entreprise



Source : www.chambreuil.com/public/2012/06/07-Approvisionnement.pdf consulté le

02/04/20 20 à 17 :16.

Section 03 : la gestion de la fonction d'approvisionnement.

Le succès d'une entreprise ne dépend pas seulement de la gestion des activités de base mais dépend aussi des relations et de la gestion des fournitures. Ainsi, en haut et en bas de la chaîne d'approvisionnement, une entreprise a besoin de gérer les relations avec les clients et les fournisseurs.

En dépit du fait que le terme "gestion de la chaîne d'approvisionnement" (Supply Chain Management/SCM) est d'abord apparu dans la littérature dans les années 80, il a des racines dans les années 60, quand le 'Council of Supply Chain Management Professionals' (CSCMP) donna une définition de la distribution physique. Dans les années 80, la gestion de la chaîne d'approvisionnement (SCM) commença à aborder l'intégration des flux d'informations de matériaux, depuis les matières premières jusqu'aux clients finaux. Pendant les années 90, de nombreux termes fleurirent, très similaires en fait : 'network sourcing' (réseau d'approvisionnement), 'supply pipeline management' (gestion des canaux d'approvisionnement), 'network supply chain' (chaîne de réseaux d'approvisionnement), 'supply base management' (gestion des approvisionnements de la base), 'value chain management' (gestion de la chaîne de valorisation), 'value stream management' (gestion du flux de valorisation). Aujourd'hui, Metz apporte une définition synthétique et compréhensible du SCM : le SCM est une approche par processus pour gérer le produit, l'information et les opérations financières à travers le réseau d'approvisionnement global, du fournisseur initial au client final.¹⁸

1. Mission de la fonction approvisionnement :

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

Elle comporte deux missions principales¹⁹

¹⁸ <http://docplayer.fr/4194166-Certified-in-supply-chain-management-cscm.html> consulté le 01/04/ 20à 1 8:31.

¹⁹ **DARBELET (M) et autres** : l'essentiel sur le management, BERTI éditions, Alger, 2009, p.141.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel de la fonction d'approvisionnement

- Une mission d'achat qui consiste à créer et entretenir des relations avec les fournisseurs afin de fournir à l'entreprise les biens et les services dont elle a besoin.
- Une mission logistique qui consiste entre autres à organiser les flux et le stockage des

produits ou marchandises achetés, au moindre cout, et avec le maximum de sécurité.

2. Tâches de la fonction approvisionnement :

La fonction approvisionnement a pour tâches de :

- Connaître les marchés et les sources d'approvisionnement pour toutes les catégories d'achats et surveiller leurs évolutions ;
- Collaborer à la définition des caractéristiques et spécifications des produits à acheter
- Rechercher, sélectionner les fournisseurs et négocier avec eux ;
- Programmer, passer les commandes d'achats ;
- Suivre les livraisons des commandes ;
- Contrôler les réceptions des commandes ;
- Analyser l'utilisation des achats dans les différents services ;
- Gérer les stocks ;
- Fournir les informations dans ce domaine à tous les services utilisateurs.

3. Objectifs de la fonction approvisionnement :

La fonction logistique d'approvisionnement a un rôle fondamental dans l'entreprise quel que soit sa nature. Chaque décideur doit choisir selon la stratégie de l'entreprise, la priorité des objectifs tout en essayant de réaliser une plus grande satisfaction. « Faire des compromis pour arriver à une solution optimale »²⁰

Les principaux objectifs de cette fonction sont :

- Assurer la sécurité et la régularité des approvisionnements ;
- Améliorer le rapport qualité/prix des produits achetés ;
- Limiter et optimiser le niveau des stocks de matières premières et des fournitures.
- Améliorer le taux de service.
- Trouver des fournisseurs compétents.

²⁰ LEENDERS (M), FEARON (H), et NOLLET(J) : La gestion des approvisionnements et des matières, Gaétan Marin éditeur, Montréal, 1998, P.25.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel de la fonction d'approvisionnement

- Optimiser l'appareil de la production.
- Optimiser la satisfaction du client.

La fonction d'approvisionnement vise à satisfaire les besoins en biens et en service des clients au sein de l'entreprise, selon :

- Le niveau de qualité exigé ;
- La quantité requise ;
- Le délai ou le temps fixé ;
- L'endroit où le lieu voulu ;
- Au moindre coût possible.

La fonction approvisionnement engendre deux activités intimement liées, l'une complète l'autre

- L'achat qui est le premier acte de la fonction d'approvisionnement :

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

- La gestion des stocks est le deuxième acte :

Ce deuxième est important dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement, les stocks jouent un rôle très important au sein de l'entreprise car ils représentent la continuité de la fonction de production et/ou la fonction de commercialisation.

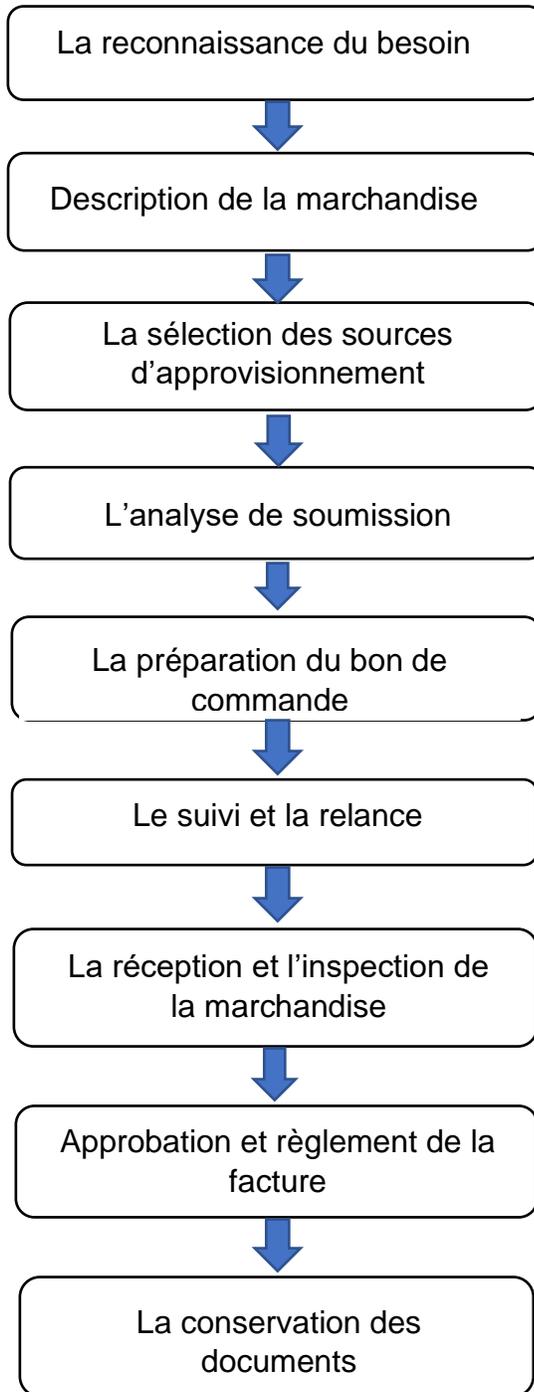
4. Le processus d'approvisionnement :

Le processus d'approvisionnement est l'ensemble des opérations qui permettent à l'entreprise de disposer des biens et des services nécessaires à son activité.

Donc, pour mener d'une manière efficace l'opération d'achat, elle doit être bien préparée, ainsi que les différentes étapes qui la constituent, depuis l'expression du besoin jusqu'à la conservation des documents, elles doivent être bien exécutées. Cette méthodologie est un moyen efficace pour la fonction approvisionnement de montrer et d'augmenter son importance dans l'organisation.

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

Figure N°02 : les étapes du processus d'approvisionnement



Source : LEENDERS et autres : op.cit., pp.76.

Sur la base de la figure ci-dessus, et afin de bien comprendre le processus d'approvisionnement, en résumant ses étapes comme suit :

a- Reconnaissance du besoin :

Les besoins doivent être formulés suffisamment à l'avance afin de permettre au service approvisionnement de programmer ses achats, ils sont déterminés selon la stratégie globale de l'entreprise et de son budget pour les approvisionnements. (Le rôle de l'acheteur consiste à aider le demandeur à définir précisément son besoin. Le demandeur (client) la qualité et le service sont très importants, le prix est secondaire. Pour l'acheteur la priorité est d'obtenir le meilleur prix compte tenu du niveau de qualité et de service demandé. Il faut bien définir le besoin pour éviter la sous-qualité et la sur-qualité.)

Ensuite, après avoir déterminé le besoin, il faut vérifier sa pertinence : « Lorsque le service achat reçoit une demande d'achat, il est de sa responsabilité de vérifier que le besoin a été parfaitement défini et qu'il correspond pour l'entreprise à une décision économique pertinente ».²²

b- Description de la marchandise :

Le service approvisionnement doit savoir ce qu'il doit acheter, on outre il est important qu'il sache exactement les spécificités des articles et matières désirées. C'est une responsabilité partagée entre ce service et les utilisateurs.

D'autres parts, l'acheteur doit accepter les spécificités et les exigences des utilisateurs, bien sûr dans le cas où ces dernières servent les intérêts de l'entreprise.

Une mauvaise description des besoins entraîne une perte du temps, ou mêmes avoir des conséquences financières graves et provoquer un arrêt de l'approvisionnement, ce qui peut animer des tensions au sein de l'entreprise et une diminution de la confiance de la part des fournisseurs. Si une demande particulière soulève un doute, le service est tenu de contacter son émetteur pour des explications, et ne doit prendre aucune décision unilatérale.

²² BRUEL (O) : Op.cit., p.92.

c- La sélection des sources d'approvisionnement :

Le choix du fournisseur est basé sur les intérêts que celui-ci peut apporter à l'entreprise, c'est une étape primordiale parce que la suite du processus d'approvisionnement se mesure sur sa qualification. La probabilité de tenir ses engagements en termes de ponctualité de la livraison des produits adéquats et la fourniture des services avant et après-vente.

Critères de sélection d'un fournisseur²³

- Délais de livraison et respect des délais ;
- Qualité et assurance de la qualité ;
- Flexibilité à l'égard du client ;
- Prix ;
- Modifications de produits ou de services par le fournisseur ;
- Réputation et stabilité financière...

Les documents de base que devrait posséder un service des approvisionnements bien organisé sont :

- Une liste des contrats en vigueur dont les conditions permettent de passer des commandes lorsque c'est nécessaire
- Une liste des articles acquis classés selon leur nature.
- Un registre des fournisseurs.

d- L'analyse des soumissions :

Une fois les sources de l'approvisionnement sont identifiées, il est temps d'analyser toutes les propositions de prix, et évidemment elles doivent prendre le volé qualité en considération, puis le fournisseur le moins disant, c'est-à-dire qui présente l'offre.

e- La préparation du bon de commande :

Dans chaque achat les entreprises essayent d'avoir le maximum de protection possible, pour cette raison elles émettent des bons de commande qui contient des avantages, mais dans la pratique et en toute évidence les intérêts des acheteurs et ceux des fournisseurs se croisent et les conditions de ces bons ne s'appliquent toujours pas.

²³ www.chambreuil.com/public/2012/06/07-Approvisionnement.pdf consulté le 02/04/20 à 22:26

Chapitre 1 : Cadre conceptuel de la fonction d'approvisionnement

Ce rapport de force résulte des fois sur l'application des conditions définies dans le contrat de vente du fournisseur, par conséquent il semble intéressant de comprendre les contrats de vente et les bons de commande.

On conclut que chaque entreprise souhaite imposer ses règles en utilisant le bon de commande lorsqu'elle agit en tant qu'acheteur, le contrat de vente en tant que fournisseur.

f- Le suivi et la relance :

Le suivi : dès que le responsable des achats communique le bon de commande il doit établir un calendrier de suivi de la commande qui lui permettra en même temps d'éviter les retards de livraison (surveillance des plannings) et faire une évaluation des fournisseurs sélectionnés selon le respect des timings et des exigences.

La relance : consiste à faire une certaine pression sur le fournisseur afin qu'il respecte ses engagements préétablis, ou faire avancer la date de la livraison. Les méthodes qui peuvent être utilisées visent à stimuler et accélérer le processus de l'approvisionnement. On y retrouve par exemple une menace d'annulation de la commande ou de ne plus travailler avec le fournisseur s'il n'honore pas le contrat.

g- Réception de la marchandise :

Elle est généralement assumée par un service réception qui a pour tâches :

- De recevoir les arrivages des transporteurs ou des fournisseurs eux-mêmes ;
- De signer les décharges présentées ;
- D'identifier et d'enregistrer toutes les marchandises qui entrent ;
- D'en informer sur les achats, le magasin (s'il n'en dépend pas), les services utilisateurs et le contrôle ;
- De mettre le plus rapidement possible ces marchandises à disposition.

h- Approbation et règlement de la facture :

Dans la majorité des cas la facture reçue avant les marchandises commandées, sauf, en cas d'approvisionnement local. Mais en général elles arrivent presque dans mêmes délais.

La facture est exigée en deux exemplaires qui comportent le numéro du bon de commande et le prix de chaque article y figurant.

La vérification et l'approbation des factures pour certain entreprise sont des taches du service comptabilité ou de celui de l'approvisionnement.

i- La conservation des documents :

Cette étape vient en dernière position, après que toutes les étapes précédentes sont complètes dans la chaine d'approvisionnement. A ce niveau les dossiers du service achat seront mis à jour dans le but de clôturer la transaction.

La manière de se faire est de rassembler puis de classer les copies des documents concernant la demande, et de compléter les fichiers et les registres appropriés avec les informations qu'on souhaite archiver.

La première tâche s'avère facile et relève de la routine, la seconde doit être évaluée pour déterminer les pièces à conserver et pour combien de temps. La majorité des entreprises font une différence entre les formulaires et choisissent les plus importants d'entre eux. De cette façon qu'un bon de commande qui preuve un contrat a conservé plus longtemps qu'une demande d'achat qui est qu'une note du service.

Conclusion du chapitre :

L'approvisionnement a une très grande importance car il représente la première fonction de la chaîne logistique. C'est pour cela qu'il prend une dimension stratégique et essentielle au sein de l'entité.

Il apporte à l'entreprise tous les produits et/ ou services dont elle a besoin dans les meilleures qualités, quantités et délais.

La fonction approvisionnement doit concilier, en fonction de la stratégie générale de l'entreprise, les exigences parfois contradictoires des autres fonctions (commerciale, production, financière, logistique) qui lui sont dépendantes.

La sécurité et la régularité des approvisionnements, l'amélioration des rapports qualité/prix, l'optimisation de tout le processus d'approvisionnement sont ses principaux objectifs.

Dans le chapitre suivant, nous étudierons la politique d'approvisionnement, ses leviers et ses activités.

Chapitre 02 : la politique des approvisionnements

Chapitre 02 : la politique des approvisionnements

Introduction du chapitre :

La fonction d'approvisionnement est une organisation destinée à livrer le produit attendu, au niveau de qualité attendu, au bon endroit, en temps et à l'heure, tout en respectant les exigences et/ou les engagements de services, et tout cela au moindre coût global.

Dans ce chapitre, nous essayerons de présenter,

- Les leviers de la fonction approvisionnement.
- La gestion des stocks.
- Les flux d'information.

Section1 : Les leviers de la fonction approvisionnement.

La politique d'approvisionnement repose sur une vision globale de l'entreprise, afin d'obtenir une optimisation globale de la chaîne. Donc elle gère un système global et objectif unique : la satisfaction du client.

1. Les indicateurs de l'approvisionnement.

Les indicateurs suivants permettent de bien piloter la fonction approvisionnement dont la finalité est l'amélioration de la rentabilité commerciale de l'entreprise.

1.1 Le délai d'approvisionnement.

Le délai d'approvisionnement est le temps s'écoulant entre l'apparition du besoin par l'utilisateur et la satisfaction de celui-ci.

Il comprend donc le délai technique d'achat, le délai fournisseur, le délai transport, le délai de réception interne auxquels il faut ajouter les délais d'acheminement de l'information entre l'utilisateur et les achats et les achats et le fournisseur.²⁴

- Délai de livraison :

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

- Délai de commande :

Le délai de commande prend en compte :

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

²⁴ MARCHAL (André) : Op.cit. pp.193.194.

Chapitre 02 : la politique des approvisionnements

- Le délai de réception de la commande, soit le temps passé pour contrôler, réceptionner et traiter administrativement la commande.

Un délai non respecté correspond à une vente manquée, une production perturbée.

Dans tous les cas, le non-respect d'un délai se traduit par un coût

1.2 Les coûts d'approvisionnement.

On distingue quatre coûts majeurs en relation avec l'approvisionnement :

1.2.1 le coût d'acquisition.

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

1.2.2 Le coût de possession des stocks.

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

1.2.3 Coût de passation de commande.

Le coût de passation de commande correspond aux coûts internes (coûts administratifs de déclenchement des approvisionnements). Les charges qui interviennent dans la procédure de passation de commande y sont intégralement affectés : salaires et charges de personnels, amortissements, frais généraux...soit la valeur ajoutée.

1.2.4 Le coût total d'approvisionnement.

Il vient des achats, du stockage, de la gestion des matériaux, du marketing et des ventes... (Correspond au coût d'achat majoré du coût de possession du stock et de passation des commandes).

1.2.5 Le coût de rupture.

Il y a rupture de stock quand un article normalement stocké est indisponible lorsque le besoin est exprimé. C'est certainement le coût le plus difficile à évaluer dans la mesure où la rupture de stock peut avoir deux conséquences :

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

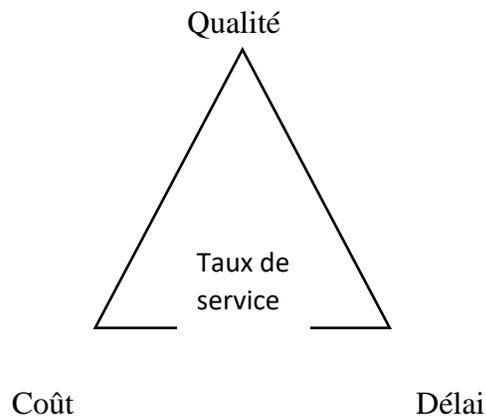
Toutes les ruptures ne présentent pas le même degré de gravité.

On distingue la rupture de stock critique qui entraîne l'arrêt de production ou d'exploitation, la rupture de stock majeure, elle est difficilement maîtrisée (à grands frais) et la rupture des stocks mineure, elle ne provoquant que de légers préjudices.

1.3 Le niveau de service.

C'est la probabilité de satisfaire la demande dans un délai donné.

Figure N° 03 : Le triptyque QCD



Source : élaboré par nous-même.

Il y a plusieurs acteurs déterminent les performances de la chaîne d'approvisionnement globale. Les deux indicateurs les plus largement reconnues sont :²⁵

- Coût logistique total

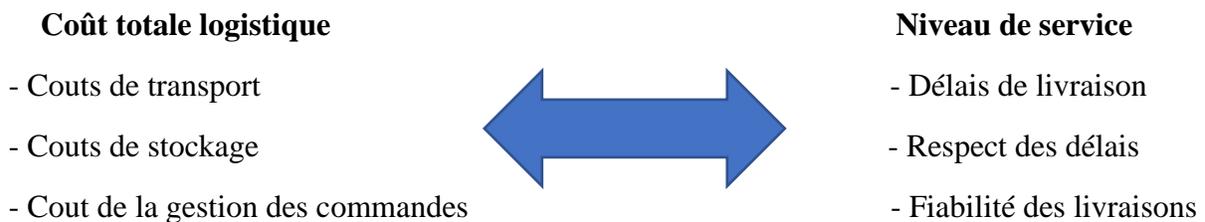
²⁵ Source : <http://docplayer.fr/4194166-Certified-in-supply-chain-management-cscm.html> consulté le 20/03/16 à 22:36.

Chapitre 02 : la politique des approvisionnements

- Niveau de service livré au client final. Toutes les deux sont des concepts multidimensionnels et sont déterminées par l'action de plusieurs unités organisationnelles (par exemple le coût logistique vient des achats, du stockage, de la gestion des matériaux, du marketing et des ventes et ainsi de suite). Une relation classique d'optimisation intervient entre ces deux indicateurs : les actions visant à limiter le risque de coût total logistique sans diminuer le niveau de service.

La figure ci-dessous montre l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement.

Figure N°04 : optimisation de la chaîne d'approvisionnement.



Source : élaborer par nous même

Cette optimisation est très importante étant donné que les conséquences d'un mauvais niveau de service peuvent être dangereuses pour la chaîne d'approvisionnement. C'est la raison pour laquelle le client et le fournisseur dans la chaîne doivent se mettre d'accord afin de maintenir un bon niveau de service, pour ne pas perdre de clients finaux. Chaque chaîne d'approvisionnement doit définir ses priorités concurrentielles et évaluer le meilleur positionnement en termes de coût logistique et de niveau de service. Il y a 3 approches différentes :

- Approche marketing. La priorité est donnée au niveau de service, qui dépend des attentes des concurrents et des clients.
- Approche budgétaire. La priorité est donnée au coût, tout en essayant de satisfaire autant que possible les attentes des clients.
- Approche analytique. L'objectif est l'optimisation. Ainsi les fonctions de coût et de revenu doivent être calculées selon le niveau de service. En théorie, cette approche assure le profit maximum. En pratique, il est difficile d'estimer les deux fonctions mathématiques. Cette approche est largement utilisée dans le secteur des biens de consommation, dans lequel le coût logistique et le niveau de qualité sont surveillés en permanence. Cela établit toutefois un principe conceptuel : le meilleur niveau de service

n'est pas nécessairement le plus haut. En fait, au-delà d'un certain seuil, les coûts commencent à augmenter plus vite que les bénéfices et la marge diminue.

2. Les systèmes juste-à-temps (JAT) :

Ont pour but de fournir les matières et l'information uniquement au moment où elles sont nécessaires à la production ou à la servuction. L'objectif est de répondre avec une grande flexibilité aux besoins des clients. Cette méthode fait ressortir les problèmes qui sont atténués ou cachés. Elle oblige l'entreprise à revoir ses processus pour éliminer les problèmes, grâce à une approche d'amélioration continue.²⁶

- Le JAT, est une approche dont la vocation est de produire ou acheter seulement ce dont on a besoin, et ce au moment où on en a besoin. Le Juste-à-temps est établi sur les postulats suivants : Les gaspillages, c'est-à-dire tout ce qui n'apporte pas de valeur ajoutée au produit, doivent être éliminés. La valeur correspond à tout ce qui améliore l'usage du produit ou du service ou en réduit le coût pour le client.
- L'implantation du Juste-à-temps est un processus sans fin, avec des paliers et d'éventuels retours en arrière.
- Les stocks ne sont pas des actifs de l'entreprise mais au contraire un gaspillage. Ils cachent des problèmes à résoudre au lieu de permettre leur traitement.
- La flexibilité dans la fabrication, comprenant une réponse rapide aux demandes de livraison, de la souplesse dans l'évolution des produits, et ou dans les changements de quantités à livrer, est essentielle au maintien d'une qualité sans faille et d'un coût compétitif.
- Le niveau de qualité est défini par le client. C'est lui qui élabore les critères d'évaluation du produit, doit conduire la conception des produits, et le système de fabrication. Ceci induit une tendance à la complexification des produits et à l'augmentation du nombre de variantes.
- Une relation de confiance (de partenariat) est établie entre l'organisation, ses employés, ses clients et fournisseurs. L'entreprise devient « étendue ».

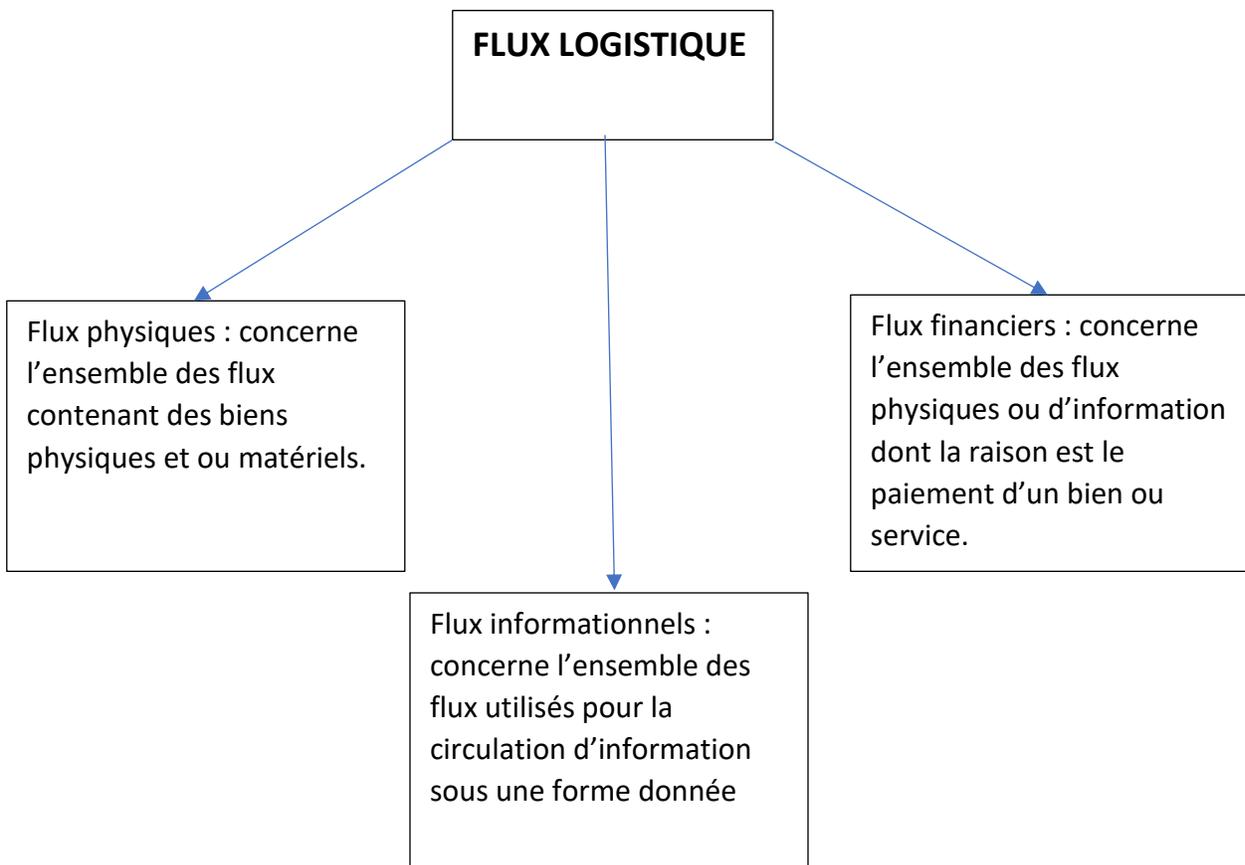
²⁶ **ROCK (G), LEDOUX (M J) : Le service à la clientèle, édition PEARSON, 2014, P.152.**

- L'employé qui exécute une tâche est souvent la meilleure source pour l'amélioration de cette tâche. On doit utiliser le cerveau des employés et pas seulement leur force de travail.²⁷

3. Les flux logistiques :

Nous avons répertorié, au cours de notre formation universitaire et à travers notre recherche bibliographique, trois types de flux, schématisés comme suit :

Figure n 05 : la typologie des flux logistiques



Source : élaboré par nous-même.

La gestion des flux consiste à piloter l'ensemble des activités successives qui sont réalisées lors de la fabrication d'un produit ou sa distribution. C'est ce mouvement des matières/composants/sous-ensembles/encours/produit finis le long de la chaîne de fabrication et de distribution qui forme le flux. Un flux est aussi appelé une chaîne d'activité ou chaîne de

²⁷ BLONDEL (F), « gestion industrielle », 2ème édition, Dunod, Paris, 2006, p182.

valeur. On peut définir un flux comme suit : Éléments circulant dans l'entreprise et destinés à être utilisés et transformés au cours du cycle d'exploitation. Trois sortes de flux circulent dans l'entreprise : les flux physiques, les flux financiers et les flux d'information. La valeur correspond à l'ensemble des rémunérations des facteurs de production (frais divers, salaires, amortissement...). C'est toute charge réellement supportée pour satisfaire les besoins de la clientèle (ce qu'un client est disposé à payer si on lui laissait la possibilité de choisir).

Une activité est une séquence organisée de tâches. Ces dernières se distinguent en deux catégories : les tâches ordinaires du processus qui génère de la valeur pour le client, et les autres tâches tels que les retouches, les manutentions inutiles, le stockage superflu ...qui augmentent le coût sans ajouter de la valeur au produit. Si le client était informé de la présence des coûts générés par cette seconde catégorie de tâches dans sa facture, il refuserait de la payer.

On distingue deux catégories de flux logistiques : les flux internes et les flux externes.

3.1. Flux logistiques internes.²⁸

Flux de production : circulation de matières et composants dans le réseau de fabrication. Ces flux sont constitués par la chaîne des opérations de transformation, d'usinage, de manutention et de stockage intermédiaires.

3.2. Flux logistiques externes :

Flux d'approvisionnement ou flux amont : circulation des matières et consommables depuis le magasin du fournisseur jusqu'au magasin de l'entreprise cliente. Flux de distribution ou flux aval : circulation des produits finis ou semis finis de l'entrepôt de l'entreprise jusqu'à ce lui d'une autre entreprise cliente.

Les flux poussés : une particularité des flux internes, dans ce type d'organisation, chaque étape de fabrication est déclenchée par la disponibilité des matières premières ou des composants au niveau du poste amont. Les produits fabriqués sont stockés en attente d'une demande pour la consommation.

Les flux tirés : Le déclenchement de la livraison ou de la fabrication d'un produit se fait uniquement sur la demande d'un poste client. Par principe il y a zéro stock dans la chaîne.

²⁸ <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Gestion-flux-logistiques.htm> consulté le 03/06/20 à 22:50.

Chapitre 02 : la politique des approvisionnements

Les flux tendus : une combinaison des deux précédents flux, c'est équivalent d'un flux tiré, mais avec un minimum de stocks et d'en-cours repartis le long de la chaîne logistique.

Les flux synchrones : dans ce type d'organisation, la livraison de différents composants est réalisée dans le respect de leur ordre d'entrée dans le processus de fabrication. Ils sont donc livrés juste au moment de leur utilisation. Ce qui permet de réduire les stocks et les coûts qui y sont liés.

Section 02 : La gestion des stocks

Les stocks sont des produits placés dans des entrepôts en attente d'une utilisation future. L'entreprise a deux tâches fondamentales en ce qui concerne la gestion des stocks.

L'une est d'établir un système de contrôle des stocks et l'autre est de prendre des décisions quant à la quantité à commander et au moment où il convient de le faire.

C'est ainsi que l'objectif fondamental de la gestion des stocks est d'atteindre des niveaux satisfaisants de service à la clientèle tout en gardant les coûts totaux des stocks dans les limites raisonnables.

Dans ce but le décideur tente de prendre deux décisions capitales :

A quel moment et quelle quantité commander ?

1. Le stock.

1.1 Définition d'un stock.

On peut définir un stock comme suit :²⁹

D'après A. Rambaux, un stock est : « L'ensemble des marchandises ou des articles accumulés dans l'attente d'une utilisation ultérieure plus ou moins proche et qui permet d'alimenter les utilisateurs au fur et à mesure de leurs besoins sans leur imposer les délais et les à-coups d'une fabrication ou d'une livraison par des fournisseurs ».

Un stock est une réserve permettant de satisfaire une demande provenant soit de la clientèle, on parle alors de stock de produits finis, soit de la production, il s'agira de stock de matières premières et d'articles consommables, du service entretien et donc du stock de pièces de rechange ou encore du service après-vente soit du stock de pièces détachées.

La notion du stock est étendue dans son sens le plus large c'est-à-dire que toute quantité non utilisée dans le processus de transformation est considérée comme un stock.³⁰

➤ Le stock est une provision de produits en instance de consommation.

²⁹ MARCHAL (André) : Op.cit., P.169.

³⁰ BRUEL (O) : Op.cit., P.38. 3 MARCHAL (André) : Op.cit., P.170.

1.2 Existence du stock.

D'après Elie Salin, il existe différentes raisons qui expliquent l'existence des stocks. Parmi celle-ci, il dénombre les variations et la saisonnalité de la production face à une demande constante, les variations et la saisonnalité de la demande.

Comme nous le verrons plus loin, la demande présente des variations plus ou moins importantes : saisonnières, mensuelles, hebdomadaires, quotidiennes. Quant à la saisonnalité, elle est particulièrement marquée pour des produits de grande consommation comme les boissons où le climat, les périodes de congés et les différentes fêtes jouent un rôle important.³

1.3 Différents types de stocks.

En règle générale, on distingue trois types de stocks :

- Les stocks techniques : ces stocks ont pour de faire correspondre dans le temps et l'espace l'offre de produits ou de service et la demande. C'est parce que le flux d'approvisionnement n'évolue pas au même rythme que le flux de consommation qu'un tel stock est nécessaire.
- Les stocks économiques : dont la fonction est soit de réduire les coûts d'exploitation (transport, production), soit d'exploiter les variations des conditions économiques (spéculations).
- Le stock de sécurité : son existence est justifiée pour faire face aux augmentations imprévues de la demande et aux fluctuations du délai d'approvisionnement du flux amont.

On peut également faire une distinction des types de stocks, on s'intéresse alors aux stocks des matières premières et des produits en cours de fabrication.

Tableau N°02 : différents types de stock (typologie de stock)

Fonction des stocks	Matières premières, pièces acheminées et emballages	Produits en cours de fabrications
Stock de transit	Conception du système d'approvisionnement, emplacement fournisseurs, mode de transport	Aménagement des installations et conception du système de manutention des matières
Stocks cycliques (quantité économique à commander, lots)	Quantité à commander, coût de la commande	Taille des lots, mise en route
Stocks de sécurité	Distribution de probabilités des prix, de l'offre, des pénuries et des coûts de possession	Distribution des probabilités de la capacité des machines et des produits

Source : adapté par nos soins selon LEENDRES (M), FEARON (H), NOLLET (J)., Op.cit. p.134.

1.4 Fonction du stock.

On distingue trois grandes familles de stocks³¹ : ceux résultant de la non-coïncidence dans le temps et dans l'espace de la production et de la consommation, de l'incertitude et du découplage des problèmes.

Produire au moment même et là où la demande se manifeste représente des coûts trop importants pour une entreprise. Celle-ci anticipe donc cette demande et stock produit pendant un certain laps de temps. Le coût de cette période de stockage est bien évidemment inférieur au coût de production.

La régulation peut se faire soit sur le très court terme, soit sur le moyen terme. Sur le très court terme, soit sur le moyen terme. Sur le très court terme, cette régulation s'intéresse aux stocks-tampon destinés à éviter des ruptures dans le processus de fabrication. A moyen terme, il s'agit soit de réguler une demande saisonnière de produit non périssable, soit, comme c'est le cas dans l'agroalimentaire, de stocker des matières premières périssables.

³¹ GIARD (V), Gestion de la production, édition economica, Paris, 1994, P.45.

L'incertitude peut porter sur les quantités demandées et les délais d'obtention, apparaissent alors des stocks de sécurité ou sur les prix, ce qui amène à la constitution de stocks de spéculation (stocker un produit en attendant que son cours remonte, par exemple) .

Le découplage des problèmes ; toute entreprise qui dépasse le stade artisanal se voit confrontée à la gestion de l'utilisation de ses machines. Celle-ci peuvent être défectueuses, tomber en panne ou rencontrer d'autres problèmes qui pénalisent alors toute la chaîne de production. Les stocks permettent alors d'absorber certaines difficultés et de satisfaire les clients malgré des incidents dans le système.

1.5 Utilité et inconvénients des stocks.

Utilité.

En général, le stock sert de régulateur entre le rythme des livraisons et des consommations. Plus en détail, on lui trouve les qualités suivantes : un stock sert tout d'abord à parer la pénurie (exemple du prophète Yousef) quand il avait constitué des stocks de blé pendant des années d'abondance pour pallier l'insuffisance des récoltes, c'est aussi dans ce but que les ménagers, à l'approche d'une crise ou d'une menace de guerre se précipitent pour constituer des stocks de sucre et d'huile.

Il peut aussi être constitué dans un but spéculatif : on achète à bas prix pour revendre à la hausse. Certains organismes nationaux ou internationaux font ainsi des stocks pour maintenir le prix de certains produits à niveau à peu près constant.

Un stock permet aussi d'assurer la consommation régulière d'un produit bien que sa production soit irrégulière. C'est le cas du vin qui est consommé tout au long de l'année alors qu'il est constitué au moment des vendanges.

En achetant en grandes quantités, on bénéficie en général d'une réduction du prix unitaire ; on constitue alors un stock pour profiter de cet avantage. Faute de pouvoir transporter pratiquement certains produits en petites quantités, on est conduit à faire effectuer des livraisons par wagons complets, par camions pleins, par bateaux entiers, ce qui provoque la constitution d'un stock. L'existence d'un stock se justifie aussi par le souci de parer aux aléas de la consommation, même si celle-ci reste à peu près constants. Le stock sert également à se prémunir contre les aléas de livraison.

On stock si la production devient supérieure à la consommation. Le stock évite le dérangement dû à des achats ou à des livraisons trop fréquentes.

Inconvénients :

Le premier inconvénient est le caractère périssable de certains produits mis en stock.

Le second tient à la présence d'inventus qui ont immobilisé une part plus ou moins grande de la trésorerie, sans aucun profit.

La rupture est le troisième inconvénient des stocks. Un stock doit être gardé, protégé des intempéries, de l'incendie, des rongeurs, des inondations

1.6 Les coûts induits par les stocks.

Les coûts engendrés par les stocks sont de trois types : les frais d'acquisition qui s'ajoutent au prix d'achat pour renouveler les stocks, les frais de possession du stock spécifique à l'existence des stocks, les frais de rupture du stock sont payés lorsqu'il ne peut plus satisfaire la demande, où le flux sortant dépasse le flux entrant, et ce sont les éléments fondamentaux que la gestion des stocks se doit les minimiser afin de permettre la prise de décision.

2.La gestion des stocks.

L'objectif de toute entreprise est de générer du profit puis de l'augmenter. Le profit peut être défini comme l'écart positif entre le prix de vente et le prix de revient.

2.1 Définitions.

La gestion des stocks est : « la gestion qui consiste à mettre en œuvre des procédures pour répondre aux deux questions fondamentales, quand et combien approvisionné ». ³²

« Gérer un stock, c'est faire en sorte qu'il soit constamment apte à répondre aux clients et des utilisateurs des articles stockés, bien gérer un stock doit satisfaire dans les conditions économiques cette exigence ». ³³

Nous pouvons définir la gestion des stocks comme l'ensemble des tâches, de la plus simples à la plus complexe, nécessaire à l'établissement et la réalisation du programme d'approvisionnement de l'entreprise, au stockage de la marchandise, à l'orientation des ventes,

³² **BEAULIEN (J.P) et PEGUY(A)** : Audit et gestion des stocks, collection VUIBERT, GESTION, paris, 1985, P.8.

³³ **ZERMATTI, (P)** : la pratique de la gestion des stocks, édition DUNOD, Paris, 1976, P.7.

Chapitre 02 : la politique des approvisionnements

dans les meilleures conditions économiques tout en évitant la rupture des stocks et les surstockages.

Dans la notion de gestion des stocks, le mot gérer à toute son importance et englobe les missions suivantes :³⁴

- Prévoir
- Coordonner
- Organiser
- Choisir
- Contrôler
- Informer

• Prévission dans la gestion des stocks :

Nous ne pouvons pas parler de gestion sans prévision. Gérer c'est prévoir En matière de stocks, la prévision prend en charge de manière aussi précise et concise que possible :

- Les quantités économiques à commander ;
- Les besoins des différents services et ateliers, nécessaires à leur fonctionnement ;
- Les délais de prospection d'analyse des offres et de livraison ;
- Le nombre de commandes à effectuer par année ;
- Le temps entre deux commandes d'un même produit ;
- L'analyse du marché ;
- Les stocks de sécurité à constituer, afin d'éviter les ruptures de stock, sans pour autant dépasser une certaine norme en matière de stockage ;
- Les capacités administratives face à l'enlèvement des commandes (personnel camion...)

• La coordination dans la gestion des stocks :

La fonction gestion des stocks, de par sa place dans l'organisation qu'elle coordonne :

³⁴ Institut Supérieur de Gestion et de planification ISGP, Approvisionnement et gestion des stocks, Organisation de la Gestion des Stocks et Magasins, Rapport, 2009.

Chapitre 02 : la politique des approvisionnements

- Les relations entre les fonctions achats et la fonction production. Les besoins exprimés par les ateliers transitent par la fonction gestion des stocks qui les traite avant qu'ils ne soient transmis au service achat.
- Les relations entre les fonctions achats et ou commercialisation et les services comptables et financiers.

C'est généralement la fonction gestion des stocks qui établit ou vérifie certains documents (bon de réception, bon de sortie, bon d'entrée) essentiels, avec la facture, à la passation des écritures comptables.

- L'organisation dans la gestion des stocks :

Gérer des fonds très importants, par les stocks nécessite un minimum d'organisation. En effet, il y a lieu de :

- Mettre en place une fonctionnelle de gestion et organiser la circulation de l'information.
- Délimiter les moyens humains nécessaires aux fonctionnements de la structure gestion des stocks et des magasins ;
- Organiser les aires et magasins de stockage (rayonnage etc....)

- Le choix dans la gestion des stocks :

La gestion des stocks est un choix perpétuel. Entre deux ou plusieurs propositions, il faut déterminer la plus optimale. C'est ainsi qu'il faut opter entre :

- Les différentes propositions d'achats ;
- Les différentes possibilités de vente ;
- Les nombres de commandes par matières à effectuer ;
- Les quantités à stocker ;
- Les stocks de sécurité à constituer ;
- Les coûts de passation des stocks ;

Enfin, tout facteur a une influence directe ou indirecte, sur les stocks et leur état qualitatif, quantitatif et valorisé.

- Le contrôle dans la gestion de stocks :

Chapitre 02 : la politique des approvisionnements

L'une des principales missions de la gestion des stocks est le contrôle des stocks. Ce contrôle peut être physique ou théorique,

En effets, en fin de période (généralement en fin d'année, l'inventaire physique est comparé à celui théorique obtenu sur fiches de stocks. S'il existe un écart, celui-ci doit être justifié (vol, erreur, détérioration etc.).

Le contrôle permet de voir l'état des matières et de prendre le cas échéant des mesures à même de préserver les stocks de toutes factures pouvant contribuer à leur diminution quantitative, qualitative ou en valeur.

- L'information dans la gestion des stocks :

La gestion des stocks doit tenir informé la direction générale et d'autres services intéressés :

- Des écarts de stocks (entre le théorique et le pratique)
- De l'état des stocks
- Des risques de rupture des stocks ou de sur stockage
- Des vols, pertes, avaries
- Des stocks de sécurité à mettre en place
- Des stocks de par l'importance des fonds à gérer. La gestion des stocks est devenue une fonction essentielle de l'entreprise.

2.2Rôle de la gestion des stocks.

Les principaux rôles de la gestion des stocks :

- L'aménagement des magasins pour une bonne utilisation aussi rationnelle que possible des stocks.
- La mise en stock des seuls articles pour lesquels, ce mode d'approvisionnement des utilisateurs est la plus adéquate.
- L'élimination des magasins, des stocks des articles qui ne devraient plus y être.
- Garantir les stocks nécessaires aux autres fonctions de l'entreprise telle que la production par exemple et leurs permettre ainsi la continuité dans leurs taches.
- La réduction au maximum des coûts dus aux pénuries.
- La définition des stocks maximums, minimums, de sécurité, etc.

2.3. Les objectifs de la gestion des stocks.

Parmi les objectifs que vise la gestion des stocks on doit relever :

- Détecter les stocks morts pour les éliminer systématiquement
- Anticiper les ruptures
- Optimiser la valeur du stock moyen

C'est en priorité la minimisation des coûts.

Il peut exister une contestation possible : croissance du marché, et le bénéfice maximum à long terme (spéculation)

La gestion des stocks est un programme à court terme révisable périodiquement.

Il n'y a pas d'objectifs à longue échéance, ni de prise en compte de contraintes (ordre fiscal par ex).

Pour déterminer de façon simplifiée la quantité optimale à commander : supposons, dans un 1^{er} temps, que l'on prenne en compte seulement 2 coûts : le coût d'entretien du stock et le coût de la passation des commandes et qu'ils soient constants et connus.³⁵

- Le but de la gestion des stocks est la détermination de la quantité à commander qui minimise les coûts, à savoir le coût de passation de la commande et le coût de possession du stock.

2.4. Les difficultés de la gestion des stocks.

Pour que l'entreprise élabore les méthodes de la gestion des stocks elle doit faire face aux énigmes du marché et de son environnement, aux fluctuations saisonnières et aux variations des délais de livraisons des fournisseurs. Tout cela dépend de ces propres potentialités pour faire face à ces problèmes qui permettent la bonne marche.

La variété des problèmes de stocks empêche toutes applications aveugles des formules, donc mieux vaut une méthode générale de raisonnement qui s'agira de concilier entre les différentes politiques.

³⁵ MARCHAL (André) : Op.cit., P.198.

Il s'agira pour le responsable de la gestion des stocks de concilier des exigences contradictoires :

- Commander par des petites quantités pour limiter les immobilisations de capitaux et d'espaces sachant qu'on multiplie ainsi le risque de rupture ;
- Commander par fortes quantités pour réduire les coûts d'achats, de lancement de commande, de transport, et de la manutention, en tenant compte des contraintes (trésorerie, espace, transport, fournisseurs, personnels, ...)

En fin, la gestion des stocks est une technique qui implique :

- Une solide formation des dirigeants, chefs d'approvisionnement, gestionnaires, directeurs commerciaux, chefs de production ;
- Une étude de la conjoncture et du marché est sans cesse mise à jour ;
- Un traitement et une coordination des informations à cycles courts ;

2.5 La place de la gestion des stocks dans l'entreprise.³⁶

La place de la gestion des stocks dans l'organigramme de l'entreprise est encore à ce jour sujet de discussion et de débat entre les spécialistes et les praticiens. Néanmoins, ils s'accordent tous à affirmer que sa place est fonction des objectifs et stratégie de l'entreprise. En fait, il revient aux responsables au sein de l'entreprise de réfléchir et de lui trouver la place qu'il lui faut dans son schéma fonctionnel. Ils donnent aussi des avis et indices qui nous conduisent à en déduire les grandes tendances du moment, à savoir :

- Le rapprochement de la structure gestion des stocks des centres de décisions augmente son efficacité et son impact,
 - S'il y'a lieu de la rattacher à une fonction, il serait mieux de la rattacher la fonction la plus sensible dans l'entreprise.

Ainsi, certains gestionnaires placent la gestion des stocks sous l'autorité hiérarchique de la direction. Tandis que d'autres la relie à des fonctions tel que l'approvisionnement, le commercial, ou même la production. Pour une entreprise à caractère commercial pur il est justifié d'attacher la gestion des stocks au commercial parce que c'est la fonction névralgique de l'entreprise.

³⁶ Institut Supérieur de Gestion et de planification ISGP, Approvisionnement et gestion des stocks, Organisation de la Gestion des Stocks et Magasins, Rapport, 2009.

Un point très important est également à signaler. C'est le fait, que dans une entreprise organisée en direction générale et unités autonomes, il est souhaitable de rattacher la structure gestion des stocks aux unités au lieu du siège.

2.6 Méthode de classification des stocks.³⁷

a. Loi des 20/80.

Le principe consiste à classer les articles consommés par ordre croissant des valeurs de consommation annuelle, on constate généralement que sensiblement 20% de la nomenclature fournissent 80% de la valeur totale de la consommation annuelle et que 80% de la nomenclature fournissent 20% de la valeur de la dite consommation

b. Méthode ABC.

Cette méthode présente permet d'opérer un classement des articles en 3 familles (notée A, B et C) d'importance décroissante.

Groupe A dit groupe des articles « standards » :

0 à 70% des consommations et 5 à 10% des articles, ce groupe fait l'objet d'une gestion très rigoureuse notamment pour quelques articles témoins.

Groupe B dit groupe des articles « courants » :

25 à 30% des consommations et 25 à 30% des articles, Ce groupe fait l'objet d'une gestion plus simple pouvant même accepter plus de risques.

Groupe C dit groupe des articles « exceptionnels » ;

5 à 10% des consommations et 60 à 70% des articles.

Ce groupe ne fait pas l'objet d'une véritable gestion des stocks. On se contente de réapprovisionnements sur demandes ou de commandes ou de commandes décidées d'une manière très empirique.

³⁷ Adapté selon MARCHAL (André) : Op.cit., PP.178.179.

c- La méthode de WILSON.³⁸

Pour optimiser ses coûts, le logisticien doit trouver un équilibre entre le nombre de commandes d'approvisionnement et la quantité stockée :

- Réapprovisionner fréquemment lui permet de réduire le niveau de stocks, mais grève le coût des commandes
- Réduire le nombre d'approvisionnements allège le coût des commandes mais augmente le coût de possession de stock. En effet, pour faire face aux sorties, il est obligé d'augmenter les quantités stockées vu l'espacement entre chaque réapprovisionnement.

Dans le cas de commandes à périodicité fixe et quantité identique, la formule de Wilson permet de calculer le lot économique (quantité par commande) et le nombre optimal de commandes d'approvisionnement pour minimiser le coût global des stocks.

Cette méthode a pour limite de considérer que les différents paramètres composant la formule sont stables ou linéaires dans le temps et que les délais d'approvisionnement soient inexistant. Or avec l'accélération des exigences clients et de la pression de la concurrence, il est de plus en plus difficile de conserver ces variables constantes.

De même considérer les délais d'approvisionnement nuls c'est se reposer sur les performances logistiques de ses fournisseurs. Attention à bien maîtriser ce risque, en jouant sur le stock de sécurité par exemple. Un levier non pris en compte par Wilson.

³⁸ <https://www.manager-go.com/logistique/formule-de-wilson.html> consulté le 10/08/2020 à 15.25

Section03 :la relation entre la logistique d'approvisionnement et la rentabilité commerciale

La Supply Chain est devenue un levier crucial pour l'optimisation de la performance globale et a un impact significatif sur la santé financière des entreprises.

Tout le challenge réside à trouver et mettre en œuvre une méthodologie pour gérer de manière pertinente et consensuelle cette corrélation, par la mise en place d'indicateurs de performance clairs, compris et partagés par tous les acteurs de la Supply Chain

L'approvisionnement, pour une entreprise, est le fait d'acheter des marchandises pour :

- Les mettre en vente ;
- Les utiliser dans la fabrication de bien ;
- Les stocker.

La rentabilité d'une entreprise dépend, en grande partie, de la gestion des approvisionnements. En effet, ceux-ci représentent en moyenne la moitié du coût de revient de la marchandise mise en vente.

1-Gestion de l'approvisionnement d'une entreprise.

La gestion de l'approvisionnement au sein d'une entreprise est une composante centrale de son activité. Lorsqu'elle est performante, elle limite le surstockage et encourage la rentabilité de la société dans son ensemble. Plusieurs modèles et méthodologies existent. La meilleure est celle qui tient compte des spécificités du secteur d'activité de la société et de ses besoins. Les choix réalisés pour l'approvisionnement sont décisifs dans la stratégie d'une entreprise.

Pour toute entreprise, l'approvisionnement est une étape clé. Il faut dire qu'il correspond à l'achat de marchandises, de matières premières et de pièces qui ont vocation à être stockées, utilisées dans un processus de fabrication de biens ou revendues.³⁹

Aussi, une entreprise ne doit pas se tromper ni sur la qualité des achats réalisés, ni sur leur quantité, ni sur leur prix. En effet, l'acquisition de marchandises de mauvaise qualité, en trop grande quantité ou à des prix supérieurs au marché vont venir grever la rentabilité de l'entreprise.

³⁹ <https://www.pixisoft.com/la-gestion-des-approvisionnements-fonctions-et-methodes/> consulté le 23/07/2020 à 01.02

Chapitre 02 : la politique des approvisionnements

C'est pourquoi la gestion des approvisionnements mérite d'être menée de main de maître et d'être parfaitement optimisée. Entre le début de la **recherche des fournisseurs** jusqu'à la signature de la commande, de nombreuses négociations auront été menées et doivent permettre de concourir à l'atteinte des objectifs financiers de l'entreprise.

2-Méthodes de gestion des approvisionnements.⁴⁰

Pour optimiser la gestion des approvisionnements, il faut prévoir. Les prévisions sont calculées selon deux méthodes : la méthode empirique et la méthode prévisionnelle :

2-1 La méthode empirique.

Pour gérer les approvisionnements, la méthode dite empirique se base sur l'historique des ventes. Pour satisfaire la demande des consommateurs et du marché, la moyenne des ventes est établie et les chiffres de l'année précédente sont analysés.

2-2 La méthode prévisionnelle.

La méthode dite prévisionnelle de gestion des approvisionnements tient également compte des ventes réalisées, mais elle analyse en plus le contexte économique et l'évolution de la demande.

⁴⁰ <https://stockage.ooreka.fr/comprendre/stockage-gestion-approvisionnements> consulté le 21/06/2020 à 15.22

Il y a des autres méthodes de gestion des approvisionnements existent :

Méthode	Principe
Le juste-à-temps (JAT)	<ul style="list-style-type: none">-Les achats se font selon la demande.-Aucune anticipation n'est admise.-Le stockage est nettement réduit.
Le Management des Ressources de Production (MRP)	<ul style="list-style-type: none">-Les achats se font en fonction des besoins de fabrication.-Cette méthode concerne majoritairement l'achat de composants.
Le Kanban	<ul style="list-style-type: none">-Les achats se font selon les commandes.-Un stock minimum est mis en place.-L'approvisionnement est progressif et varie selon le volume de commandes.

Source : élaboré par nous-même.

En effet, dans un contexte de juste à temps, lorsque les centres de production et d'approvisionnement, tout comme les clients, sont répartis sur le territoire ou à l'international, on ne peut plus se reposer exclusivement sur les traditionnelles méthodes de gestion des entrepôts et magasins (20/80, ABC, formule de Wilson...).

3-Les techniques d'un approvisionnement efficace.⁴¹

Plusieurs méthodologies existent en ce qui concerne les stratégies d'approvisionnement. Aucune n'est meilleure qu'une autre. Les décisions doivent être prises uniquement selon les besoins de l'entreprise. Une analyse financière réalisée par les dirigeants de la société ou le directeur administratif et financier (DAF) permet de choisir la meilleure méthode. Parmi les règles de gestions mises en place par les entreprises, 3 sont particulièrement courante pour la prise en charge de la sortie des stocks :

- FIFO (First in, First Out)⁴² : La méthode FIFO est utilisée en comptabilité analytique pour la gestion des stocks et l'inventaire. Il s'agit des initiales en anglais pour First In First Out, qui signifie Premier Entré Premier Sorti.

La méthode FIFO est fondée sur le principe que les actifs produits ou achetés en premier, sont les premiers à sortir à nouveau du stock, en étant soit utilisés intégralement, soit vendus ou jetés. Autrement dit, cette méthode considère que l'entreprise se débarrasse en premier des actifs acquis en premier.

Par la méthode FIFO, lorsque l'on sort des actifs du stock, on indique leur valeur comme étant le prix des premiers actifs de ce type qui ont été entrés en stock.

- LIFO (Last in, First Out) : La méthode LIFO est utilisée en comptabilité analytique pour la gestion des stocks et l'inventaire. Le sigle LIFO signifie en anglais Last In First Out, ou "Dernier Entré Premier Sorti".

La LIFO est fondée sur le principe suivant : les actifs produits ou achetés en dernier, sont les premiers à sortir à nouveau du stock, en étant soit utilisés intégralement, soit vendus ou jetés.

Autrement dit, cette méthode considère que l'entreprise se débarrasse en premier des actifs acquis le plus récemment.

Avec la méthode LIFO, lorsque l'on sort des actifs du stock, on indique leur valeur comme étant le prix des derniers actifs de ce type qui ont été entrés en stock.

⁴¹ <https://www.sage.com/fr-fr/blog/glossaire/approvisionnement-gestion-de-lapprovisionnement-dune-entreprise/> consulté le 25/07/2020 à 14.16

⁴² <https://debitoor.fr/termes-comptables/fifo> consulté le 25/07/2020 à 14.21

Chapitre 02 : la politique des approvisionnements

- FEFO (First Expired, First Out) ⁴³: Une stratégie qui implique que les produits entrés en premier dans le stock, sortiront en premier. Les entreprises qui vendent des produits périssables doivent utiliser la méthode FIFO. Les entreprises vendant des articles dont le cycle de demande est relativement court, comme des vêtements, peuvent également devoir choisir la méthode FIFO pour s'assurer qu'elles ne sont pas coincées avec des styles périmés en stock.

Ces trois principes permettent la valorisation au coût réel des marchandises, afin de matérialiser financièrement leurs sorties des stocks de la société.

⁴³ <https://www.odoo.com/documentation/user/13.0/fr/inventory/routes/strategies/removal.html> consulté le 26/07/2020 à 14.32

Conclusion du chapitre.

L'approvisionnement est devenu une fonction importante dans chaque entreprise, on a vu comment cette fonction s'est évaluée, elle est passée d'une fonction secondaire à une fonction vitale, sa performance dépend de la flexibilité et la performance des fonctions qui la compose, à savoir la rentabilité commerciale, où il faut assurer une bonne méthode pour stocker ,...etc., la fonction gestion des stocks, où il faut utiliser des techniques statistiques adéquates, faire des inventaires des stocks selon leurs natures et leurs taux de rotations. Et la maîtrise des flux d'information. Comme elle dépend également de la performance d'autres fonctions comme la logistique ; finance...etc.

Cependant, l'entreprise doit veiller pour assurer une meilleure coordination entre les entités que nous nous sommes cités, dans le but de garantir un bon fonctionnement de ces activités, et de satisfaire les besoins exprimés aux meilleures conditions.

Chapitre 03 : l'impact de la logistique d'approvisionnement dans la rentabilité commerciale de l'entreprise

Introduction du chapitre.

Dans les deux premiers chapitres, nous sommes arrivées à mettre en place des notions sur la fonction approvisionnement, ses leviers et ses activités.

Dans ce chapitre, nous allons présenter la fonction approvisionnement, dans une entreprise. Notre cas pratique concerne l'étude de l'impact de la logistique d'approvisionnement au sein des entreprise algérienne sur la rentabilité commerciale.

Toute entreprise quelle que soit sa nature et son domaine d'activité doit impliquer une structure organisationnelle qui formalise ses composantes. Sa division du travail et la coordination entre les tâches. On commence par un questionnaire. Ensuite, nous présenterons le rôle de la logistique d'approvisionnement dans l'augmentation de la rentabilité commerciale. A l'aide d'une méthode descriptive. Et nous finirons par des recommandations que nous proposons.

1-Le questionnaire.

1.1-Définition d'un questionnaire :

C'est une technique directe d'investigation scientifique que nous avons utilisée auprès d'individus qui nous a permis de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées.

1.2- Objectif de l'enquête :

Le choix d'une étude quantitative par l'élaboration d'un questionnaire destiné aux personnels des entreprises, a été favorable du fait que les réponses aux questions nous mèneront à vérifier les hypothèses. A travers cette enquête, nous allons essayer de confronter la réalité à la problématique énoncée, et essayer d'étudier l'impact de la logistique d'approvisionnement au sein des entreprises algériennes sur la rentabilité commerciale. Ce qui nous permettra d'émettre des suggestions susceptibles pour avoir une vision globale sur la rentabilité.

Afin d'orienter notre enquête vers le bon, nous avons structurés une démarche de réalisation comme suit :

1.2-L'échantillon de l'enquête.

L'échantillon de notre enquête est constitué des personnels des différentes entreprises algériennes (TPE, PME, GE). Y compris :

- Le service marketing
- Le service commercial

1.2-La structure du questionnaire.

Concernant la forme de notre questionnaire, celui-ci se compose de :

- **Une présentation.**

Elle est nécessaire afin de gagner la confiance de l'interrogé, alors il était utile de nous présenter et de présenter le sujet de notre étude.

- **Les questions.**

Nous avons élaboré un questionnaire qui comporte trois (03) types de questions :

Chapitre 03 : l'impact de la logistique d'approvisionnement dans la rentabilité commerciale de l'entreprise

- ✓ Des questions dichotomiques ou l'interrogé doit choisir une seule réponse parmi deux proposées.
- ✓ Des questions fermées à choix multiples mais à une seule réponse permise parmi celles proposées.
- ✓ Des questions à l'échelle où les questions sont présentées par degré de satisfaction.

2-Résultat du questionnaire.

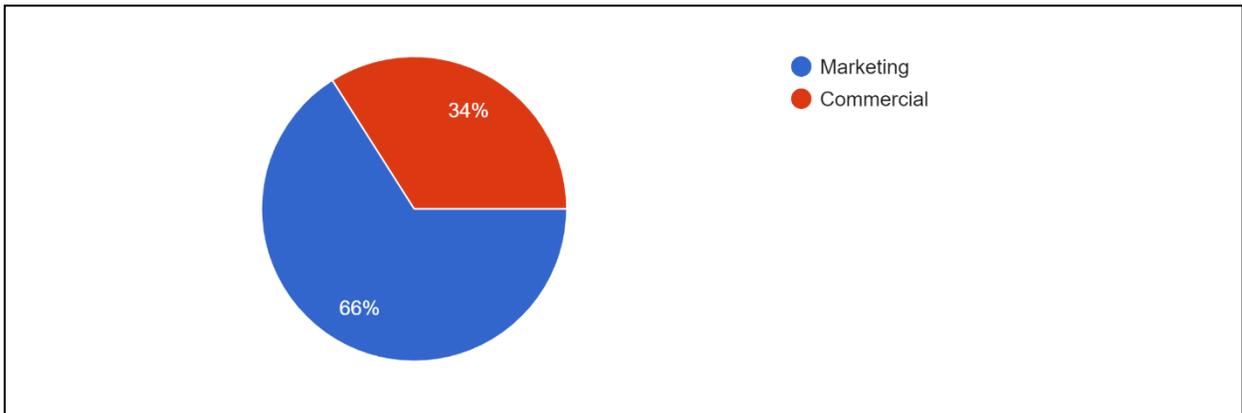
Question 01 : Dans quel service êtes-vous ?

Tableau n04 : les nombres des personnels dans chaque service

Service	Marketing	Commercial
Nombre	66	34

Source : élaborer par nous même

Figure n06 : le pourcentage des personnels dans chaque service



Source : élaborer par nous même

Les résultats présentés ci-dessus montrent que 66% des répondants sont des personnels du service marketing et 34% sont de service commercial, Donc nous remarquons que la partie majeure des répondants sont du service marketing

Question 02 : Pouvez-vous préciser votre poste ?

Tableau n 05 : le nombre des personnes dans chaque poste

Le poste	Nombre
Marketeur	20
Conseiller	5
Chargé des études de marchés	4
Agent commercial	15
Délégué commerciale	9
Merchandiser	6
Responsable e-commerce	6
Consultant digital	2
Category management	1
Chef de produit	12
Chef département marketing	3
Responsable promotion des ventes	16
Superviseur commercial	1
Assistant marketing	2
Chef d'entreprise	4
Direction RH	1
Responsable marketing et communication	1
Agent de vente	1
Responsable de bases des données marketing	1

Source : élaborer par nous même

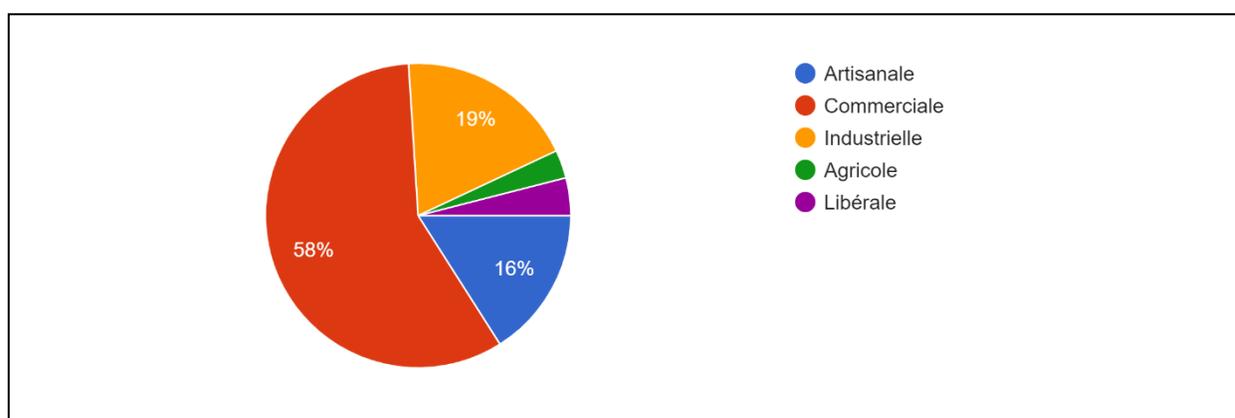
Question 03 : Quelle est la nature de l'activité de votre entreprise ?

Tableau n 06 : les différentes entreprises et le nombre des personnels

La nature de l'activité	Artisanale	Commerciale	Industrielle	Agricole	Libérale
Nombre	16	58	19	3	4

Source : élaborer par nous même

Figure n 07 : les personnels selon la nature d'activité de l'entreprise



Source : élaborer par nous même

Nous constatons que 58% des répondants travaillent dans des entreprises d'une nature d'activité commerciale, tandis que 19% dans les entreprises industrielle, 16% dans le secteur d'artisanat, 4% dans les entreprises libérales et 3% dans les entreprises agricoles.

Question04 : Quelle est la taille de votre entreprise ?

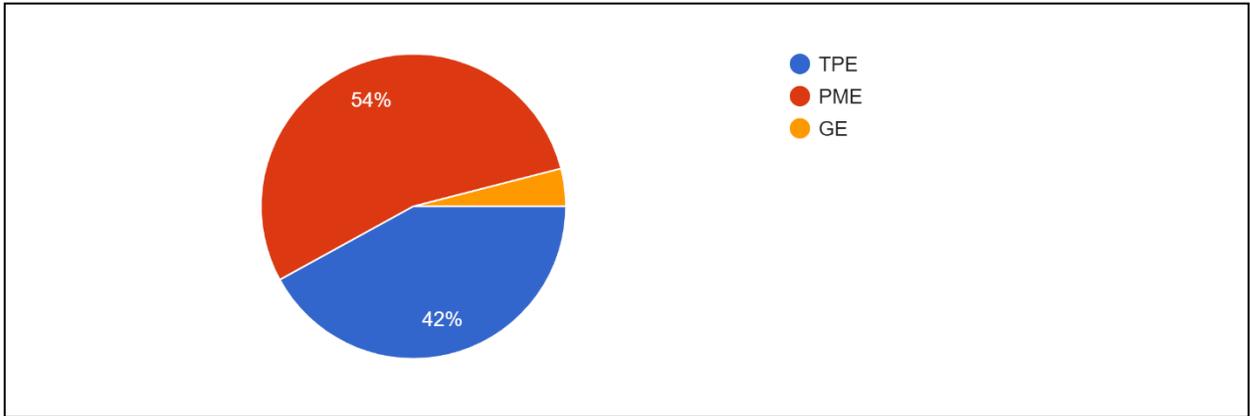
Tableau n 07 : les pourcentages des personnels selon les tailles d'entreprises

La taille d'entreprise	TPE	PME	GE
Le pourcentage	42%	54%	4%

Source : élaborer par nous même

Figure n 08 : les pourcentages des personnels selon les tailles d'entreprises

Chapitre 03 : l'impact de la logistique d'approvisionnement dans la rentabilité commerciale de l'entreprise



Source : élaborer par nous même

Nous remarquons que 54% des personnels travaillent dans des moyennes entreprises, 42% sont dans les petites entreprises et le reste (4%) dans les grandes entreprises.

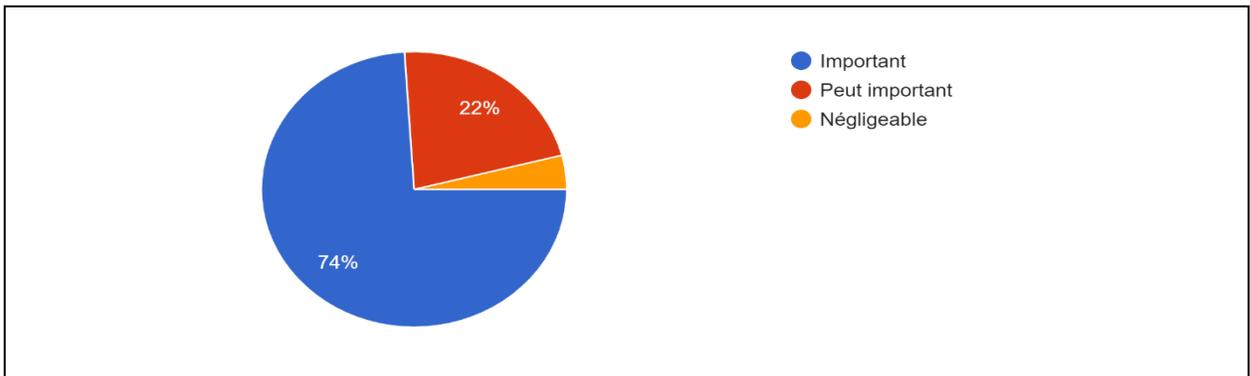
Question05 : Quelle est l'importance de stock dans votre entreprise ?

Tableau n 08 : l'importance de stock au niveau des entreprises

L'importance	Important	Peut important	Négligeable
Le pourcentage	74%	22%	4%

Source : élaborer par nous même

Figure n 08 : l'importance de stock au niveau des entreprises

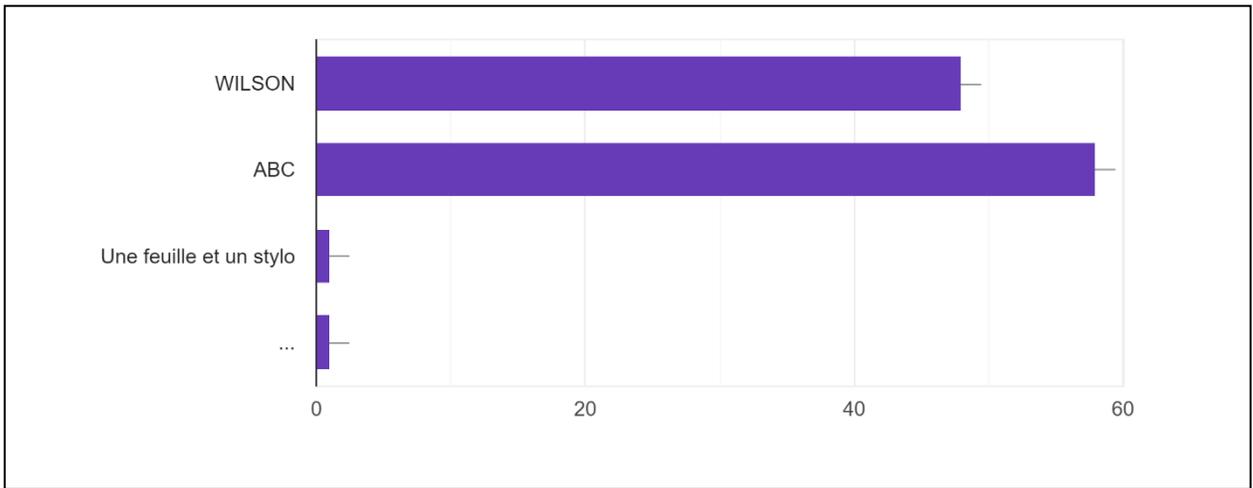


Source : élaborer par nous même

D'après les résultats ci-dessus, on constate que plus de la moitié (74%) des répondants sont plutôt pensés que le stock est important et cela nous permet d'avancer dans nos recherches.

Question 06 : Avec quelle méthode de stockage travaillez-vous ?

Figure n 09 : les méthodes de stockage



Source : élaborer par nous même

Nous considérons que les réponses sont presque réparties de manière égale entre la méthode ABC et la méthode de WILSON.

Car les deux méthodes permettent de sectoriser les différentes activités d'une entreprise, afin d'en analyser les coûts et d'évaluer la rentabilité de chaque référence.

Question 07 : Connaissez-vous le modèle de WILSON ?

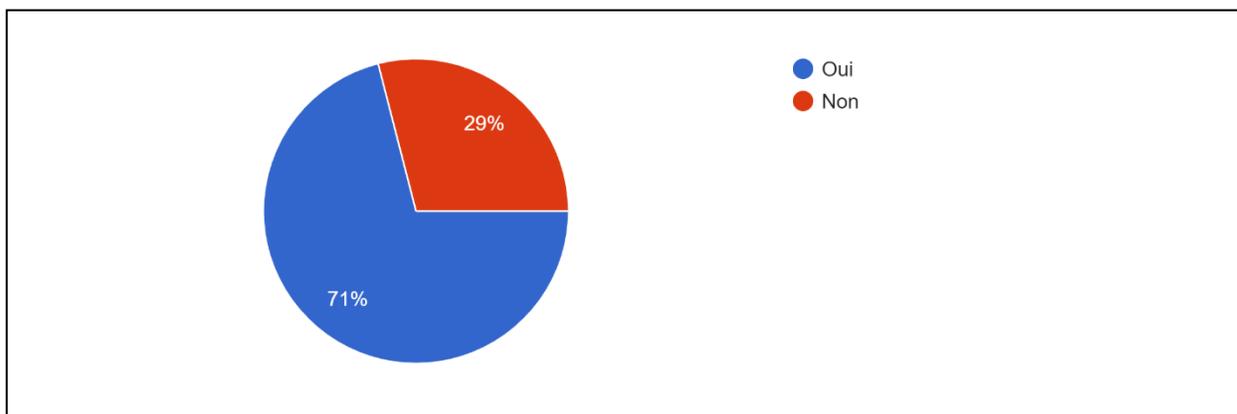
Tableau n 09 : connaissance du modèle WILSON

	Oui	Non
Le pourcentage	71/100	29/100

Source : élaborer par nous même

Sachant que 45 des personnes qui connaissent la méthode de WILSON l'utilisent dans leur gestion de stock mais 23 personnes malgré le fait qu'elle connaissent cette méthode mais préfèrent utiliser une autre.

Figure n 10 : connaissance du modèle WILSON



Source : élaborer par nous même

Question 08 : Considérez-vous l'analyse ABC comme obsolète ?

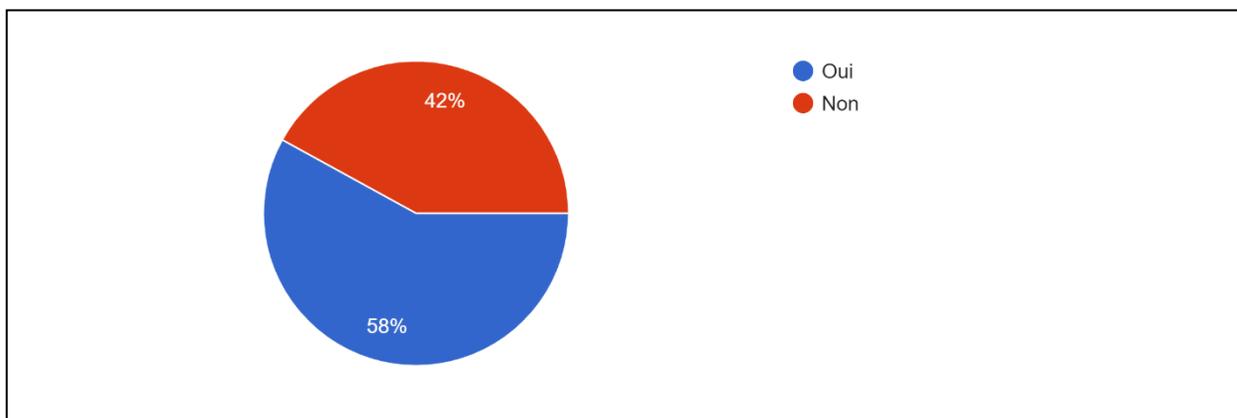
Tableau n 10: l'analyse ABC

	Oui	Non
Le pourcentage	58%	42%

Source : élaborer par nous même

Nous remarquons que les personnes qui utilisent la méthode ABC croit que l'analyse ABC est obsolète.

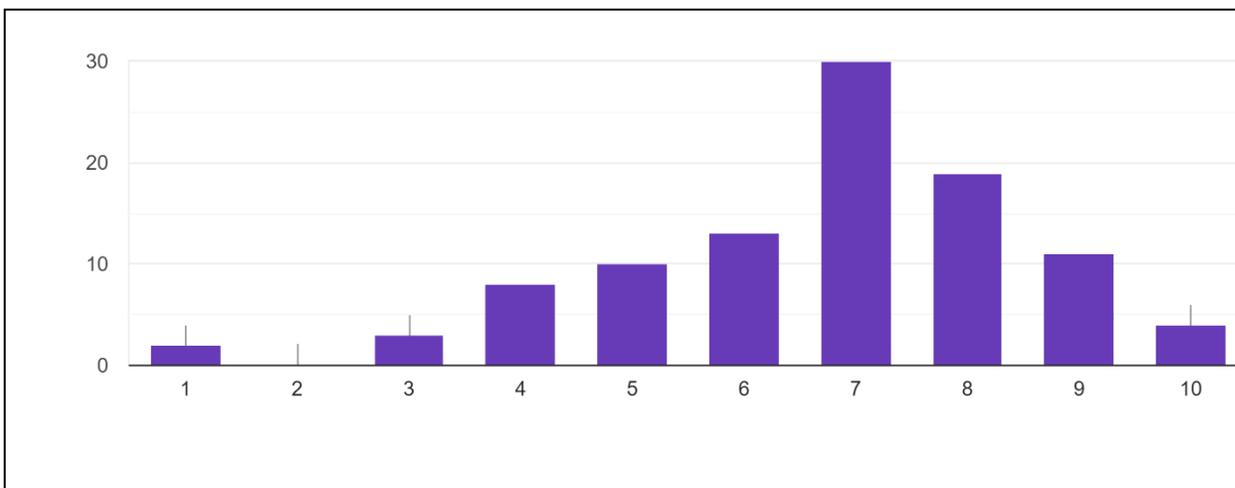
Figure n 10 : l'analyse ABC



Source : élaborer par nous même

Question 09 : Sur une échelle de 1 à 10, quel est votre degré de satisfaction quant à la méthode de stockage utilisée ?

Figure n 11 : le degré de satisfaction de la méthode de stockage utilisé



Source : élaborer par nous même

Tableau n 11 : le degré de satisfaction de la méthode de stockage utilisé

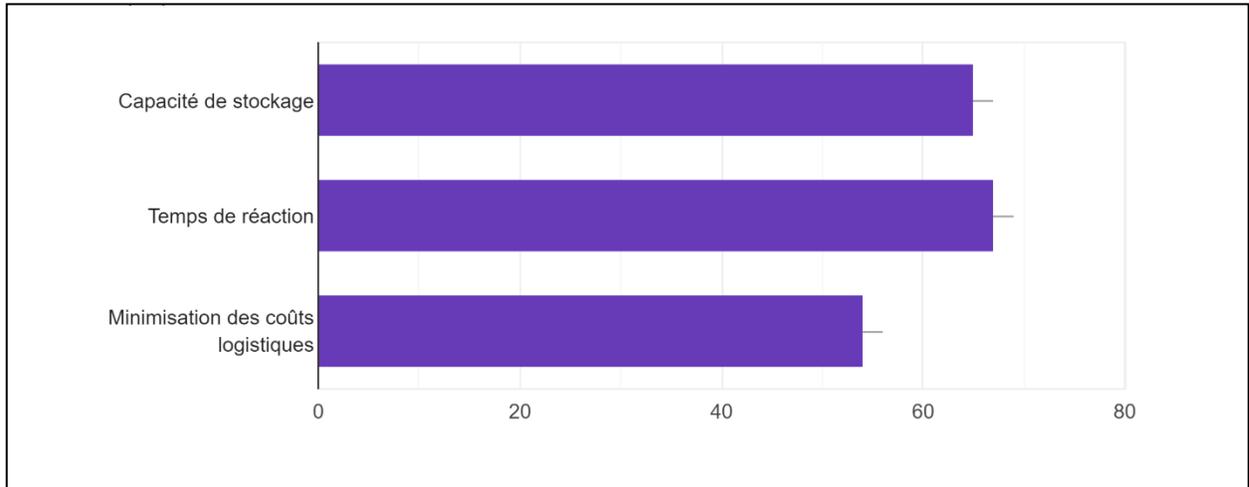
	Nombre	%
[1 - 3]	05	5
[4 - 6]	31	31
[7 - 8]	49	49
[9 - 10]	15	15
Total	100	100

Source : élaborer par nous même

Les résultats présentés ci-dessus montrent que 49% des interrogés sont satisfaits par la méthode utilisée dans leur entreprise, 15% sont très satisfaits et la partie qui reste ne sont pas satisfait (degré de satisfaction faible). Donc nous remarquons que la partie majeure des interrogés est satisfaite.

Question 10 : Selon vous, quels sont les facteurs qui déterminent la rentabilité commerciale de votre entreprise ?

Figure n 12 : les facteurs qui déterminent la rentabilité commerciale



Source : élaborer par nous même

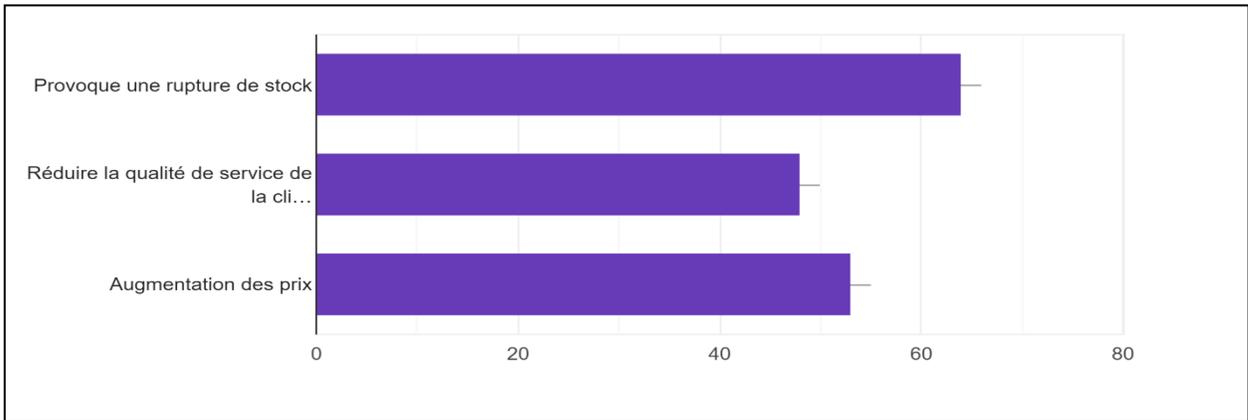
Selon les interrogés, les facteurs qui déterminent la rentabilité commerciale de leur entreprise sont les trois facteurs proposés, la capacité de stockage, le temps de réaction et la minimisation des couts logistiques, tels que la totalité des réponses est répartie d'une manière égale entre eux.

Car le choix d'un mode d'approvisionnement s'effectue en mode de ces facteurs qui gardent la continuité des relations entre les clients et les producteurs

La minimisation des couts logistiques aide l'entreprise pour augmenter le profit prise des ventes.

Question 11 : Quelle est l'impact de l'augmentation des coûts logistiques sur la rentabilité ?

Figure n 13 : l'impact de l'augmentation des couts logistiques



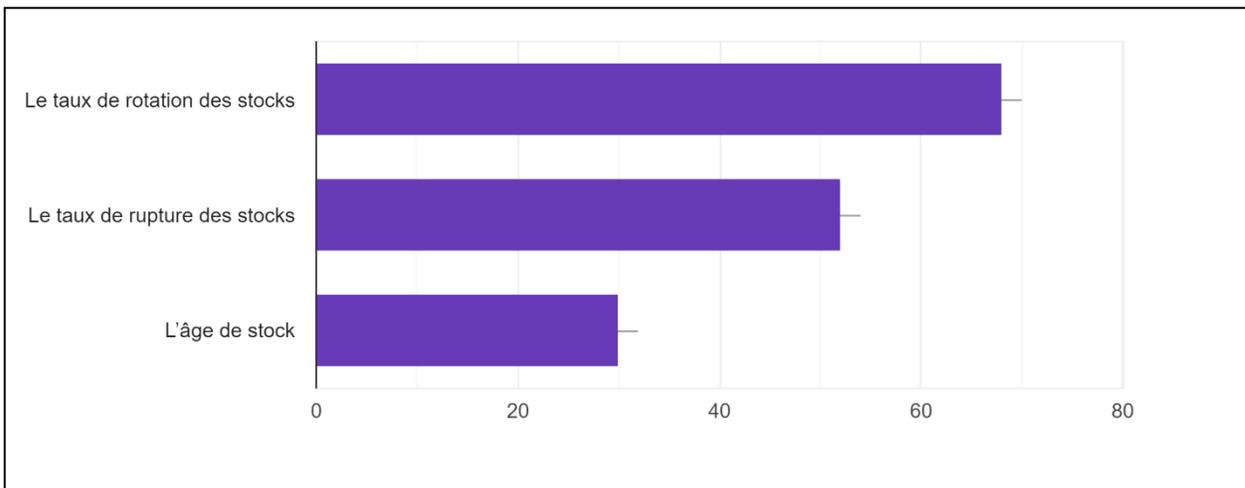
Source : élaborer par nous même

Concernant l'impact de l'augmentation des couts logistiques sur la rentabilité, les interrogés croient qu'elle provoque une rupture de stock en première position, une augmentation des prix en deuxième position et réduire la qualité de service de la clientèle en dernière position.

Car l'augmentation des rotations des stocks entraînera une diminution des coûts intrinsèques des stocks, cette augmentation accroîtra la rentabilité de l'entreprise, mais si celle-ci ne prend pas en considération ses systèmes logistiques cela provoquera une baisse de sa rentabilité, puisqu'une diminution des coûts intrinsèques des stocks engendra une augmentation du coût logistique total (transport, traitement des commandes...).

Question 12 : Quels sont les indicateurs permettant d'évaluer le stock ?

Figure n 14 : les indicateurs d'évaluation de stock



Source : élaborer par nous même

Selon les réponses de la présente question, le taux de rotation des stocks est un indicateur permanent qui évalue le stock, tels que 68% des réponses le confirme.

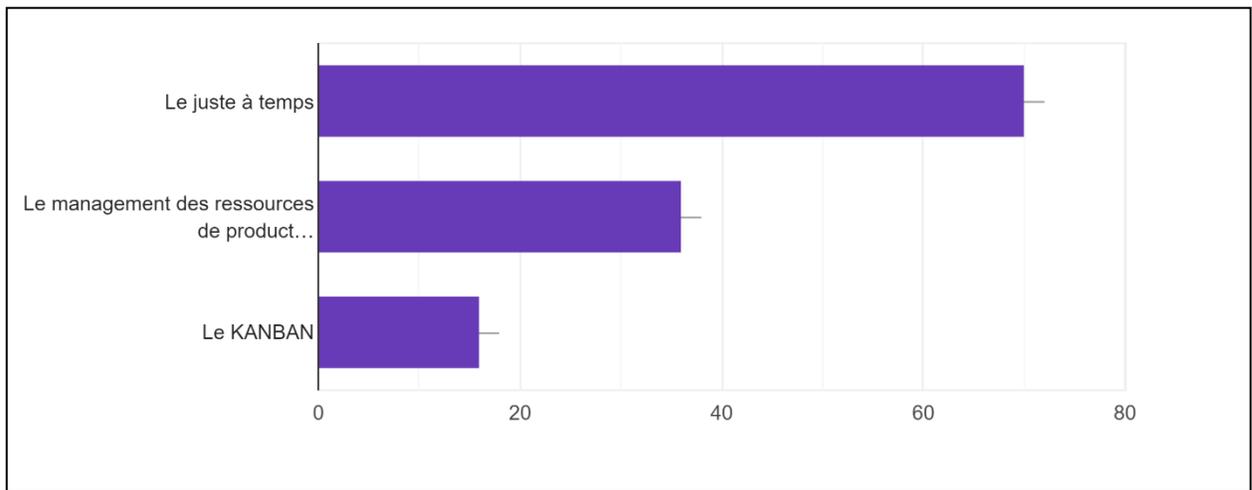
52% des interrogés pensent que le taux de rupture des stocks est aussi un indicateur d'évaluation.

Car le renouvellement de votre stock à tout moment, sachant qu'un taux élevé de rotation indique de bonnes performances. Deuxième indicateur primordial, le taux de couverture (stock moyen / demande moyenne) assure la sécurisation de vos approvisionnements en flux tendus.

Dans le domaine de la grande distribution, le taux de rupture de stock impacte directement le taux de rupture complète en linéaire avec des coûts pouvant être importants pour le fournisseur et l'enseigne, donc il mesure la fréquence des ruptures quotidiennes sur un produit donné ou la fréquence des ruptures de stock sur un ensemble de références.

Question 13 : Selon vous, quelle est la méthode la plus flexible pour évaluer le stock ?

Figure n 15 : la méthode la plus flexible pour évaluer un stock



Source : élaborer par nous même

D'après les réponses des interrogés nous remarquons que la majorité des personnes estiment que la méthode la plus flexible pour évaluer le stock est le juste à temps avec un pourcentage de 70%, ce qu'ils concernent les autres réponses, nous avons choisi de les négliger car leur pourcentage n'est pas si important.

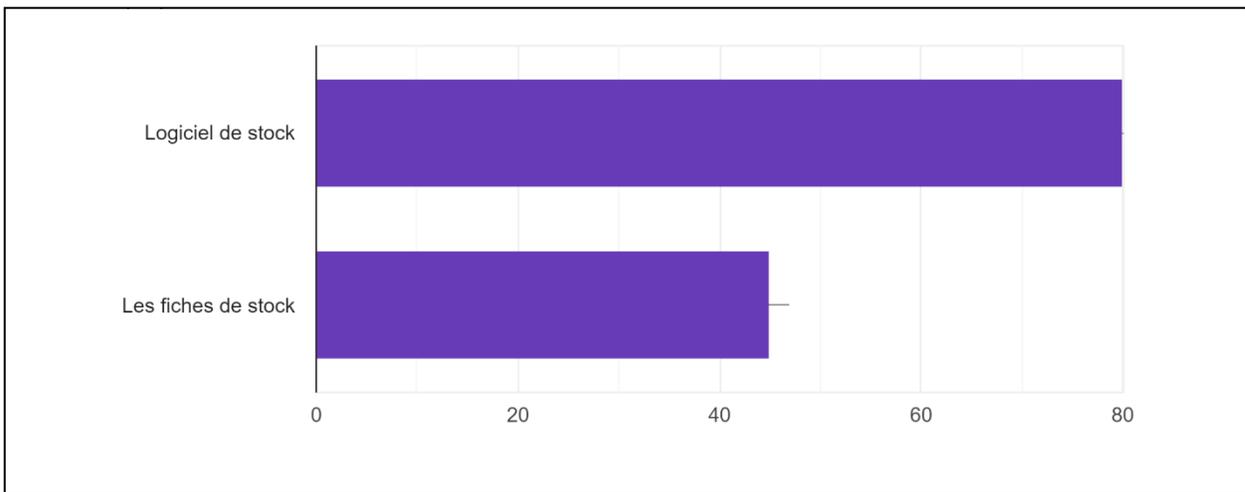
Car Le juste à temps consiste à ne commander les matières premières ou les éléments à assembler qu'au moment de leur utilisation. L'un des objectifs de cette méthode est de supprimer les stocks intermédiaires.

La méthode du juste à temps est exigeante, mais possède de nombreux avantages puisqu'elle permet de :

- Réduire les coûts de stockage ;
- Limiter le gaspillage ;
- Augmenter la qualité des produits finis.

Question 14 : Quelles sont les principaux outils pour une bonne gestion de stock ?

Figure n 16 : les outils de la gestion des stocks



Source : élaborer par nous même

Les réponses de la question ci-dessus montrent que les logiciels de stock et les fiches de stock sont des principaux outils pour une bonne gestion de stock.

Car Il faut disposer de fiches des stocks qui permettent de connaître en permanence les quantités en stock. Il faut pour cela utiliser un logiciel de gestion des stocks.

Les logiciels de gestion de stock permettent de contrôler les niveaux de stock sans avoir à solliciter le stock toutes les deux minutes. Vous gagnez du temps, de l'efficacité et vos collaborateurs sauront vous en savoir gré.

Conclusion du chapitre.

Dans ce chapitre, nous avons essayé de concrétiser les différentes notions théoriques relatives à notre sujet de recherche présentées dans les chapitres précédents.

L'enquête qui nous avons menée au sein des personnels des entreprises, nous a permis d'évaluer le degré d'influence de la fonction approvisionnement sur la rentabilité commerciale de l'entreprise. Grâce à l'analyse des résultats du questionnaire destiné aux personnels, nous avons tenté de détecter le rôle de la fonction approvisionnement dans l'augmentation de la rentabilité commerciale de l'entreprise, pour ensuite proposer les axes d'amélioration possibles afin d'éliminer les dysfonctionnements enregistrés.

Cette étude nous a permis de conclure que la gestion de l'approvisionnement est indispensable pour l'entreprise afin d'assurer la performance commerciale et la rentabilité.

Conclusion générale

L'objet de notre travail de recherche, vise à déterminer le degré d'influence de logistique d'approvisionnement sur la rentabilité commerciale de l'entreprise.

Nous avons puisé dans les ressources bibliographiques, afin de cerner théoriquement notre sujet de recherche et bien comprendre les principes de la logistique et la fonction approvisionnement.

A l'issue de notre travail de recherche, nous avons essayé de démontrer que la gestion de la logistique d'approvisionnement est reconnue comme un enjeu majeur pour la rentabilité commerciale des entreprises. Ce qui revient à dire que la gestion de la qualité et les délais d'approvisionnement, la maîtrise de la gestion des stocks et des flux d'information rendent la chaîne logistique plus performante et permettent au sens large d'améliorer la rentabilité.

C'est dans cette optique que les entreprises peuvent souvent maîtriser leurs flux amont (approvisionnement) et flux aval (distribution), pour élargir leurs domaines d'intervention dans un contexte où les stocks diminuent, les niveaux de services s'améliorent et le juste à temps se diffuse. Ce qui revient à réaliser leurs objectifs.

Au terme de ce travail de recherche au sein des entreprises, nous avons pu constater que l'approvisionnement a un rôle important dans l'entreprise, qui influe positivement sur les leviers de satisfaction des clients : qualité de service, performance en délais, coûts et gestion des stocks. Nous avons constaté aussi que le système d'information mis en place est responsable de la maîtrise des flux informationnels, de la communication et de l'échange d'information.

Nous prouvons que les méthodes de stockage jouent un grand rôle dans la diminution des coûts logistiques, donc évaluer la rentabilité commerciale.

Par conséquent, nous avons pu à travers ces résultats confirmer notre première hypothèse, à savoir que les facteurs qui déterminent la rentabilité commerciale sont : la capacité de stockage et le temps de réaction.

Cette étude nous a permis aussi de confirmer la deuxième hypothèse, selon laquelle l'augmentation des coûts logistiques provoque une rupture de stock qui influe négativement la rentabilité.

Ainsi, en ce qui concerne la troisième hypothèse, nous avons jugé qu'elle est confirmée donc le juste à temps est la méthode la plus flexible pour l'entreprise dans le but d'être plus rentable.

Lors de l'accomplissement de notre travail de recherche, nous avons rencontré beaucoup d'obstacles, notamment l'ampleur du thème et le temps limité ont été les principales difficultés dans l'élaboration de ce travail, l'indisponibilité des responsables.

Bibliographie :

1. Les ouvrages :

- AUTISSIER D. et DELAYE V., « Mesurer la performance d'un système d'information », Eyrolles, éditions d'organisation, Paris, 2008.
- BRUEL O., politique d'achat et gestion des approvisionnements, 3ème édition, édition DUNOD, Paris, 2008.
- BLONDEL F., « gestion industrielle », 2ème édition, Dunod, Paris, 2006.
- BRATANE H., Pratique achats, édition d'organisation, Paris, 1978.
- BEAULIEN J.P., et PEGUY A., Audit et gestion des stocks, collection VUIBERT, GESTION, paris, 1985.
- BOHNKE S., « Moderniser son système d'information », Eyrolles, éditions d'organisation, Paris, 2010.
- BRASSEUR CH., « Data management : qualité des données et compétitivité », Lavoisier, Paris, 2005.
- CAMPTON H.K., la gestion des stocks et des approvisionnements, paris, Marabout Service, 1974.
- DARBELET M. et autres., l'essentiel sur le management, BERTI édition, Alger, 2009.
- DURAND J P., le langage des achats, édition METHODE ET STRATEGIE, 1995.
- GILLET M. et GILLET P., « SIRH : Système d'information des ressources humaines, Dunod, Paris, 2010.
- GAUCHET Y., achat industriel, stratégie et marketing, publi-union, 1996.
- JARDIN J., Technique de l'achat industriel, édition Hommes et techniques, 1980.
- KOTLER., Marketing management, 13ème édition, DUNOD, Paris, ND.
- LANDREVIE J., Mercator, édition DUNOD, 2014.

- LEENDERS M., FEARON H. et NOLLET J., La gestion des approvisionnements et des matières, Gaétan Marin éditeur, Montréal, 1998.
- LAURENT L., Guide de l'acheteur industriel : 200 recommandations pour réaliser des achats gagnants, édition DUNOD, Paris.
- MERCATOR, 11^{ème} édition, DUNOD, Paris, ND.
- MONIN J M., la certification qualité dans les services, AFNOR, 2001.
- MORIN Michel., comprendre la gestion d'approvisionnement, les éditions D'ORGANISATION, 2^{ème} édition, paris 1985.
- MARTIN C., Logistics and supply chain management, prentice Hall, 2^{eme} édition, Londres, 1998.
- MARCHAL André., logistique globale Supply Chain Management.
- PERSON Helene., Guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME / PMI, édition Maxima, 2000.
- RITZMAN L. et autres., Management des opérations principes et applications, PEARSON Education, 1^{ere} édition, Paris, 2004.
- ROCK G. LEDOUX. M J., Le service à la clientèle, édition PEARSON, 2014.
- REIX R. et ROWE F., « Faire de la recherche en système d'information », ED Franz Rowe, Vuibert collection « FNEGE », Paris, 2002.
- SAVARD G. et autres : la gestion de l'approvisionnement, les presses de l'université Laval, 1998.
- THIBAUT, Jean-Pierre., Le diagnostic d'entreprise : guide pratique, édition Sedifor, Paris, 1989.
- WACKERMANN, Gabriel et autres., la logistique mondiale transport et communication, Ellipses Edition Marketing S.A., 2005.
- YVES Le Den., la chaine logistique au service du client : Tome 2, la gestion et le contrôle, LPM, 2001.

- ZERMATTI P., la pratique de la gestion des stocks, édition DUNOD, Paris, 1976.

2. Les travaux universitaires:

- BELKACEM (Chahinez) : Analyse de la chaine logistique d’approvisionnement, étude de cas, Nestlé Algérie, Mémoire de master en sciences commerciales (option ; affaires internationales, école des hautes études commerciales, Alger, 2015.
- HOUACHE (Zakaria), AMIRA (Mohamed) : Essai d’analyse du processus d’approvisionnement étude de cas, SNVI-UCAV, Mémoire de master en sciences commerciales (option : Supply chain et distribution), Alger, 2014.
- Institut Supérieur de Gestion et de planification ISGP, Approvisionnement et gestion des stocks, Organisation de la Gestion des Stocks et Magasins, Rapport, 2009.p25
- Institut supérieur de gestion et de planification, La chaine des approvisionnements, Rapport.2009.
- Institution supérieure de gestion et de planification ISGP, la fonction achat approvisionnement, rapport 2009.

3. Les sites web:

- <http://www.institut-numerique.org/chapitre1-la-satisfaction-client-et-sa-mesure5165451a4e26a> consulté le 18/03/2016 à 16:40.
- www.chambreuil.com/public/2012/06/07-Approvisionnement.pdf consulté le 28/03/2016 à 18:15.
- <http://docplayer.fr/4194166-Certified-in-supply-chain-management-cscm.html> consulté le 20/03/16 à 22:36.
- <http://docplayer.fr/4194166-Certified-in-supply-chain-management-cscm.html> consulté le 25/04/16 à 19:08.
- <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Gestion-flux-logistiques.htm> (consulté le 03/04/16 à 22 :50).
- <https://www.manager-go.com/logistique/formule-de-wilson.html> consulté le 10/08/2020 à 5.25

- <https://www.sage.com/fr-fr/blog/glossaire/approvisionnement-gestion-de-lapprovisionnement-dune-entreprise/> consulté le 25/07/2020 à 14.16
- <https://debitoor.fr/termes-comptables/fifo> consulté le 25/07/2020 à 14.21
- <https://stockage.ooreka.fr/comprendre/stockage-gestion-approvisionnements> consulté le 21/06/2020 à 15.22
- <http://docplayer.fr/4194166-Certified-in-supply-chain-management-cscm.html> consulté le 01/04/20 à 18 :31.
- <https://www.odoo.com/documentation/user/13.0/fr/inventory/routes/strategies/removal.html> consulté le 26/07/2020 à 14.32

Les annexes.

Annexe n 01 : Questionnaire

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'étude en management de la distribution à l'École Supérieure de Commerce, nous avons élaboré ce présent questionnaire qui vise à enquêter sur l'impact de la logistique d'approvisionnement sur la rentabilité commerciale de l'entreprise. Pour cela nous vous demandons de bien vouloir répondre aux questions suivantes en sachant que les réponses sont anonymes et ne seront exploitées qu'à des fins scientifiques.

AHMED OUASSIM HAMIDA

1-Dans quel service êtes-vous ?

Marketing

Commercial

2-Pouvez-vous préciser votre poste ?

Commentaire :

3-Quelle est la nature de l'activité de votre entreprise ?

Artisanale

Commerciale

Industrielle

Agricole

Libérale

4-Quelle est la taille de votre entreprise ?

TPE

PME

GE

5-Quelle est l'importance de stock dans votre entreprise ?

- Important
- Peut important
- Négligeable

6-Avec quelle méthode de stockage travaillez-vous ?

- WILSON
- ABC
- Autre réponse

Commentaire

7-Connaissez-vous le modèle de WILSON ?

- Oui
- Non

8-Considérez-vous l'analyse ABC comme obsolète ?

- Oui
- Non

9-Sur une échelle de 1 à 10, quel est votre degré de satisfaction quant à la méthode de stockage utilisée ?

☆☆

10-Selon vous, quels sont les facteurs qui déterminent la rentabilité commerciale de votre entreprise ?

- Capacité de stockage
- Temps de réaction
- Minimisation des couts logistiques
- Autre réponse

Commentaire

11-Quelle est l'impact de l'augmentation des coûts logistiques sur la rentabilité ?

- Provoque une rupture de stock
- Réduire la qualité de service de la clientèle
- Augmentation des prix
- Autre réponse

Commentaire

12- Quels sont les indicateurs permettant d'évaluer le stock ?

- Le taux de rotation des stocks
- Le taux de rupture des stocks
- L'âge de stock
- Autre réponse

Commentaire

13-Selon vous, quelle est la méthode la plus flexible pour évaluer le stock ?

- Le juste à temps
- Le management des ressources de production (MRP)
- Le KANBAN

14-Quelles sont les principaux outils pour une bonne gestion de stock ?

Logiciel de stock

Les fiches de stock

Autre réponse

Commentaire

Liste des matières.

Dédicaces.....	
Remerciements	
Listes des tableaux	
Listes des figures	
Résumé	
Sommaire	
Introduction générale.....	
Chapitre01 : cadre conceptuel de la fonction d’approvisionnement.....	
Introduction du chapitre.....	
Section 01 : définitions de la logistique d’approvisionnement	
1-La fonction d’approvisionnement.....	
1.1. Concepts de base.....	7
1.2. Définition de la fonction approvisionnement.....	8
1.3. Démarche et Fonction logistiques.....	10
1.3.1. Démarche logistique.....	10
a- Le système logistique.....	10
b- Dialogue et arbitrage.....	10
1.3.2. Fonction de la logistique.....	11
a- Coordonner l’offre et la demande.....	11
b- Maîtriser les opérations de transfert et de stockage.....	11
<u>Section 2 : le lien de la fonction d’approvisionnement avec les autres fonctions de l’entreprise.</u>	
.....	12

1. Importance de la fonction logistique d’approvisionnement.....	12
1.1 Les mutations de l’environnement.....	12
1.2 Le coût des approvisionnements.....	13
2. Organisation de la fonction approvisionnement.....	13
2.1. Service ou département rattaché à la direction technique.....	13
2.2. Direction rattachée à la direction générale.....	14
2.3. Le rattachement à la direction logistique.....	14
3.Lien entre la fonction approvisionnement et la logistique.....	14
4.Relation de la fonction approvisionnement avec les autres fonctions de l’entreprise.....	16
4.1. Fonction approvisionnement et la direction générale.....	16
4.2. Fonction approvisionnement.....	16
<u>Section 03 : la gestion de la fonction d’approvisionnement.....</u>	19
1. Mission de la fonction approvisionnement	19
2.Tâches de la fonction approvisionnement.....	20
3.Objectifs de la fonction approvisionnement.....	20
4.Le processus d’approvisionnement.....	21
c- Reconnaissance du besoin.....	23
d- Description de la marchandise.....	23
e- La sélection des sources d’approvisionnement.....	24
f- L’analyse des soumissions.....	24
g- La préparation du bon de commande.....	24
h- Le suivi et la relance.....	25
i- Réception de la marchandise.....	25
j- Approbation et règlement de la facture.....	25
k- La conservation des documents.....	26

Conclusion du chapitre.....	27
Chapitre :02 LE LIEN ENTRE LA LOGISTIQUE D'APPROVISIONNEMENT ET LA RENTABILITE COMMERCIALE DE L'ENTREPRISE	28
Introduction du chapitre.....	29
<u>Section1 : Les leviers de la fonction approvisionnement</u>.....	30
1. Les indicateurs de l'approvisionnement.....	30
1.1 Le délai d'approvisionnement.....	30
- Délai de livraison.....	30
- Délai de commande.....	30
1.2 Les coûts d'approvisionnement.....	31
1.2.1 le coût d'acquisition.....	31
1.2.2 Le coût de possession des stocks.....	31
1.2.3 Coût de passation de commande.....	31
1.2.4 Le coût total d'approvisionnement.....	31
1.2.5 Le coût de rupture.....	32
1.3 Le niveau de service.....	32
2. Les systèmes juste-à-temps (JAT)	34
3. Les flux logistiques.....	35
3.1. Flux logistiques internes.....	36
3.2. Flux logistiques externes.....	36
<u>Section 02 : La gestion des stocks</u>.....	38
1. Le stock.....	38
1.1 Définition d'un stock.....	38
1.2 Existence du stock.....	39

1.3 Différents types de stocks.....	39
1.4 Fonction du stock.....	40
1.5 Utilité et inconvénients des stocks.....	41
1.6 Les coûts induits par les stocks.....	42
2.La gestion des stocks.....	42
2.1 Définitions.....	42
2.2Rôle de la gestion des stocks.....	45
2.3. Les objectifs de la gestion des stocks.....	46
2.4. Les difficultés de la gestion des stocks.....	46
2.5La place de la gestion des stocks dans l'entreprise.....	47
2.6Méthode de classification des stocks.....	48
a- Loi des 20/80.....	48
b- Méthode ABC.....	48
c- La méthode de WILSON.....	49
<u>Section03 :la relation entre la logistique d'approvisionnement et la rentabilité commerciale.....</u>	50
1-Gestion de l'approvisionnement d'une entreprise.....	50
2-Méthodes de gestion des approvisionnements.....	51
2-1 La méthode empirique.....	51
2-2 La méthode prévisionnelle.....	51
3-Les techniques d'un approvisionnement efficace.....	53
Conclusion du chapitre.....	55
Chapitre 03 : l'impact de la logistique d'approvisionnement sur la rentabilité commerciale de l'entreprise.....	56

Introduction du chapitre.....	57
1-Le questionnaire.....	58
1.1-L'échantillon de l'enquête.....	58
1.2-La structure du questionnaire.....	58
Une présentation.....	58
Les questions.....	58
2-Résultat du questionnaire.....	59
Conclusion du chapitre.....	71
Conclusion générale.....	72
Bibliographie	75
Les travaux universitaires.....	77
Les sites web.....	77
Les annexes.....	79