

**MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

Ecole Nationale Supérieure de Management



**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master
Académique**

Option : Management des Organisations

THEME :

**La mesure de la performance de la logistique
d'approvisionnement par la mise en place d'un
tableau de bord mensuel selon la méthode
OVAR**

Cas : COLAITAL SPA

Elaboré par :

M^{me} LAOUDJ Sabrina

Encadré par :

Pr. MESSAÏD H.Amina

2^{ème} promotion

Année universitaire: 2013/2014

Sommaire

Page

Remerciements

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Liste des symboles

Résumé

Summary

ملخص

Introduction.....1

Chapitre I. LE CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA
RCHERCHE.....5

1. Les fondements de la logistique des approvisionnements.....7

2. La performance de la logistique des approvisionnements19

3. La présentation de l'organisme d'accueil et de la démarche méthodologique de
l'enquête réalisée35

Chapitre II. L'OPTIMISATION DE LA PERFORMANCE DE LA LOGISTIQUE DES
APPROVISIONNEMENTS DE « COLAITAL SP»...50

1. L'analyse des résultats de l'enquête auprès des responsables de la direction des
approvisionnements de « COLAITAL SPA »52

2. Proposition d'un tableau de bord mensuel des achats de « COLAITAL SPA».62

3. Proposition d'un tableau de bord mensuel de la gestion des stocks de «
COLAITAL SPA »73

Conclusion84

Bibliographie

Glossaire

Annexes

Remerciements

Remerciements

Nous tenons à remercier dieu tout puissant de nous avoir donné la force et la patience pour mener ce travail à terme.

Nos remerciements vont vivement et particulièrement à notre encadreur **Mme MESAIDE H.Amina**, pour toute l'attention qu'elle nous a accordé ainsi que son suivi rigoureux, sans oublier nos professeurs qui nous ont accompagnés tout au long de notre cursus universitaire.

Nous tenons aussi à présenter nos remerciements et à témoigner notre gratitude à notre promoteur au niveau de « **COLAITAL SPA** », **M. BOUGERRA Mohammed seddik** pour son assistance, sa patience et ses pertinents conseils, ainsi que tous les employés de la direction des approvisionnements qui ont contribué de près ou de loin à l'accomplissement de ce travail.

Nos remerciements s'adressent également à **Mme LAOUDJ Farida** : enseignante à l'université de Djidjel pour sa générosité et la grande patience dont elle a su faire preuve malgré ses charges académiques et professionnelles.

A nos parents, mon mari, notre famille et tous nos proches et amis, qui nous ont toujours soutenue et encouragé au cours de la réalisation de ce mémoire.

Merci à tous et à toutes.

Liste des figures

	Page
Chapitre I :	
Figure I.1. Le tétraèdre de la performance	20
Figure I.2. Le triangle d'or (qualité, coût, délai)	24
Figure : I.3. La pyramide des niveaux de tableaux de bord achats.....	27
Figure I.4. La courbe d'inégalité du modèle 20/80.....	31
Figure I.5. Le modèle de Wilson	32
Figure I.6. Les ateliers du complexe laitier « COLAITAL ».....	37
Figure I.7. L'évolution du chiffre d'affaire de « COLAITAL SPA » en DA.....	38
Figure I.8. L'organigramme de la direction approvisionnement de « COLAITAL SPA ».....	39
Chapitre II :	
FigureII.1. Le temps moyen nécessaire à la constitution d'une commande.....	64
Figure II.2. Les étapes de la constitution d'une commande	65
Figure II.3. Le temps moyen nécessaire à la livraison d'une commande	68
Figure II.4. Les taux de couvertures des fournisseurs	69
Figure II.5. Les taux de commandes annulées	70
Figure II.6. Le taux de précision des inventaires des poudres de lait et de polyéthylène.....	74
Figure II.7. Les taux de rotation des stocks mensuel des poudres de lait et de polyéthylène..	75
Figure II.8. Les taux de couverture des stocks des poudres de lait et de polyéthylène.....	77
Figure II.9. Les stocks d'alertes du magasin des poudres de lait	78
Figure II.10. Les stocks d'alertes du magasin du polyéthylène.....	79

Liste des tableaux

	Page
Chapitre I :	
Tableau I.1. Les activités de la logistique amont et de la logistique aval.....	12
Tableau I.2. La mission achat de la fonction approvisionnement	14
Tableau I.3. La mission logistique de la fonction approvisionnement	15
Tableau I.4. Le modèle ABC.....	32
Tableau I.5. La fiche signalétique du complexe laitier « COLAITAL».....	35
Chapitre II :	
Tableau II.1. Le tableau de bord mensuel du service des achats de «COLAITAL SPA » .	62
Tableau II.2. L'écart entre les prévisions d'achats et les achats réalisés en % (février 2014).....	63
Tableau II.3. La grille de classement des fournisseurs.....	67
Tableau II .4. Le tableau de bord mensuel du service gestion des stocks de « COLAITAL SPA »	73

Liste des abréviations

ABC : Activity-based costing (Méthode ABC)

AMA : American Marketing Association (Association Américaine du Marketing)

BT : Bon de Transfert

EDI : Electronic Data Interchange (Échange de Données Informatisé)

ERP : Entreprise Resource Planning (Progiciel de Gestion Intégré)

GDS : Gestion Des Stocks

HEC : Hautes Etudes Commerciales

IL : L'institute of Logistics (Institut de la Logistique)

ISO : International Organization for Standardization (Organisation Internationale de Normalisation)

JAT : Juste A Temps

KPI : Key Performance Indicators (Indicateurs Clés de Performance)

LFC : Lait Fermenté Conditionné

LPC : Lait Pasteurisé Conditionné

LVP : Lait de Vache Pasteurisé

MGLA : Matière Grace de Lait Anhydre

MP : Matière Première

ONIL : Office National Interprofessionnel de Lait

OPT : Optimized Production Technology (Gestion de Production)

OTAN : Organisation du Traité Atlantique Nord

OVAR : Objectifs Variables d'Action Responsabilités

Liste des abréviations

PBC : Planification des Besoins en Capacité

PDG : Président Directeur Général

PDL : Poudre De Lait

PPL : Préparation des Produits Laitiers

PRA : Pièces de Rechange Automobile

PRI : Pièces de Rechange Industriel

QCD: Qualité Coût, et Délais

SC : Supply Chain (Chaine Logistique)

SPA: Société Par Actions

UHL : lait Ultra Haute Température

Liste des symboles

% : Pour cent (pourcentage)

DA : Dinar Algérien

Et alii : Et autres (auteures)

Etc : Et cetera, et ainsi de suite

G/L : Gramme par Litre

H : Heures

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

N° : Numéro

J : Jours

Kg : Kilo gramme

Kg/ J : Kilo gramme par Jour

L/J : Litre par Jour

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

P : Page

PP : Plus de deux pages

T : Tonnes

T/J : Tonnes par Jour

Résumé

Les enjeux d'optimisation de la logistique d'approvisionnement et de la réduction des stocks sont aujourd'hui au cœur des préoccupations des entreprises. Dans cette optique, nous avons tenté de mettre en place une nouvelle vision en matière d'approvisionnement et de gestion des stocks.

Notre présent projet de fin de cycle s'inscrit dans ce contexte, il porte sur la mesure et la modélisation d'un système d'approvisionnement optimisé au sein de la direction approvisionnement de « **COLAITAL SPA** ».

Cette optimisation sera plus efficace après une analyse détaillée du système d'approvisionnement existant, l'étude est basée essentiellement sur l'identification des différents indicateurs de performance afin de mesurer pertinemment l'état actuel en tenant compte des contraintes relatives à l'approvisionnement, notamment celles liées directement aux fournisseurs et à la gestion des stocks.

Suite à ce diagnostic, nous proposons une nouvelle stratégie basée sur trois types de solutions selon leur planning de réalisation :

- à court terme, nous proposons des procédures qui permettent de maintenir un niveau de stocks moyen en prenant en considération la consommation habituelle de l'entreprise ainsi que le volume, le taux de rotation, le délai de livraison et la criticité de gestion ;
- à moyen terme nous élaborons un tableau de bord **OVAR** permettant l'analyse et le suivi des indicateurs de performance de l'approvisionnement pour pouvoir élaborer ensuite des plans d'actions spécifiques à chaque opération d'approvisionnement ;
- à long terme, nous proposons une nouvelle politique d'approvisionnement avec les fournisseurs pour une meilleure maîtrise de sa logistique d'approvisionnement.

Nous ne pouvons dire que cette entité est au cœur d'une chaîne logistique performante que lorsque le triptyque "coût - délai - qualité" (c'est-à-dire les ressources qu'elle met en œuvre et qu'elle reçoit au retour) est justifié et efficace, ceci lui permettra inévitablement de répondre aux besoins de marché.

Mots clés : La logistique, la chaîne logistique, la logistique d'approvisionnement, la performance, le coût, la qualité, le délai, les indicateurs de performance, le TB **OVAR**.

Summary

The optimization issues of the logistics of supply and of the decrease of stocks are today in the heart of companies' concerns. This being said, we attempted to set up a new vision in supply as well as in the inventory management.

Our present project of final cycle plays a role in this context as it concerns the measure and modeling of a system, which consists of supply optimization within the logistic department of Air Algeria.

This optimization will be more effective after a detailed analysis of the system of the existing supply. This study is essentially based on the identification of the various performance indicators to measure pertinently the current state by taking into account constraints that are relative to the supply, especially those that were directly bound to the suppliers and to the inventory management.

Further to this diagnosis, we suggest a new strategy based on three kinds of solutions according to their planning of realization:

- In the short-run, we recommend some procedures, which allow maintaining an average level of stocks by considering the usual consumption of the company as well as the volume, the rate of rotation, the delivery deadline and the criticality of management;
- In the middle-run, we elaborate a **OVAR** dashboard allowing the analysis and the follow-up of the performance indicators of the supply to then be able to elaborate specific action plans in every procedure of supply;
- In the long-run, we recommend a new policy of supply with the suppliers for a better mastery of its logistics of supply.

We cannot say that this entity is in the heart of a successful logistic chain until the triptych "cost - deadline- quality" (that is, the resources which it implements and receives in exchange) is justified and effective, therefore, this will allow inevitably to meet market needs.

Keys words: Logistics, Supply chain, Supply, Performance, Cost, Quality, Extension of time, KPI (Key performance indicators), **OVAR** dashboard.

ملخص

إنّ رهانات تعظيم و تخفيض المخزون، أصبحت اليوم من بين أهم انشغالات المؤسسة الاقتصادية. في هذا الصدد حاولنا من خلال دراستنا لهذا الموضوع أن نطرح نظرة جديدة فيما يخص التموين و تسيير المخزون

تناولنا في إطار مشروع دراستنا الخاص بمؤسسة "كولايتال" تحليل معايير نمذجة نظام التموين على مستوى مديرية هذه المؤسسة . حاولنا عن طريق التحليل المدقق لنظام التموين القائم بالمؤسسة, تشخيص أهم مؤشرات حسن أداء هذا النظام، وذلك من أجل قياس و تقويم الوضع الحالي اخذين بعين الاعتبار الصعوبات و المعوّقات المتعلقة بالتموين و خاصة تلك المرتبطة مباشرة بالموردين و تسيير المخزون.

توصلنا انطلاقا من هذا التشخيص إلى اقتراح يقف على ثلاثة أنواع من الحلول حسب مدّة التنفيذ:

- في المدى القصير : نقترح اجراءات تسمح بإبقاء مستوى المخزون متوسط , حسب ما جرت عليه العادة في المؤسسة, اخذين في ذلك بعين الاعتبار الاستهلاك العادي للمؤسسة، وكذلك الحجم ، معدل الدوران ،اجال التسليم و التسيير الأمثل للمؤسسة.
- على المدى المتوسط: ننجز جدول قيادة من نوع « **OVAR** » الذي يسمح بتحليل و متابعة المؤشرات الخاصة بحسن أداء التموين، هذه الأخيرة يتم على أساسها رسم مخططات عملية خاصة بكل عملية تموين.
- على المدى الطويل: نقترح سياسة جديدة للتموين مع الموردين لضمان أحسن تحكم بإمداد التموين بالمؤسسة.

بهذا نصل إلى خلاصة القول بأنه لا يمكن اعتبار عملية التموين جزءا لا يتجزأ من سلسلة الإمداد اللوجيستكية الناجعة إلا إذا تحققت نجاعة الثلاثي المتكامل, نعني بذلك (الكلفة x الأجل x الجودة) لأنّ بذلك يضمن حتما تلبية حاجيات السوق .

كلمات المفتاح: الإمداد، سلسلة الإمداد، إمداد التموين، حسن الأداء، التكلفة، الأجل ، الجودة ، مؤشرات حسن الأداء ،

جدول القيادة « **OVAR** ».

Introduction

L'environnement économique du 21^{ème} siècle connaît une grande rivalité concurrentielle entre les firmes. Cette contrainte a incité les entreprises à améliorer et développer leur compétitivité via une bonne gestion de leur chaîne logistique globale, celle qui permet de réaliser des offres distinctives et de générer des avantages concurrentiels assurant leur pérennité.

La gestion de la fonction logistique, et particulièrement celle des approvisionnements, constitue une préoccupation majeure de l'entreprise. En effet, selon **Michael Porter**¹, qui a décomposé l'organisation en activités, cette fonction appartient aux activités principales que nous devons optimiser afin de maximiser la valeur ajoutée qu'elle crée.

L'optimisation de la logistique des approvisionnements nécessite l'utilisation efficace des méthodes et des techniques managériales, tel que le tableau de bord. Cet outil de gestion permet de piloter et de contrôler le fonctionnement d'une entité. L'objectif de sa mise en place est de favoriser la communication interne entre les différents niveaux hiérarchiques et l'évaluation de la performance de l'entreprise en termes d'amélioration de qualité, maîtrise des coûts et des délais.

Piloter la performance implique de savoir la mesurer, « Ce qui ne se mesure pas ne peut pas se gérer, mesurer est donc essentiel »², l'entreprise doit savoir mesurer l'efficacité de ses activités afin de pouvoir suivre tous les aspects clés de leur performance, d'où l'intérêt de notre sujet d'étude qui consiste à « **La mesure de la performance de la logistique d'approvisionnement par la mise en place d'un tableau de bord mensuel selon la méthode OVAR** » au sein de complexe laitier d'ALGER dénommé « **COLAITAL SPA** » qui a pour objectif la fabrication et la commercialisation des laits ainsi que différents produits laitiers (Crème Fraîche, Beurre...).

Il existe plusieurs méthodes d'aide au pilotage dans une entreprise (la méthode « **Objectifs Variables d'Action Responsabilités** » (OVAR), la méthode « **Objectifs,**

¹ Michael Porter (1947 à ANN ARBOR dans le MICHIGAN) : Stratège et chercheur en gestion d'entreprise. Il a introduit le concept de « La chaîne de valeur » dans son ouvrage principal « L'avantage concurrentiel » où il décompose l'entreprise en activités principales et secondaires.

² KAPLAN et NORTON: *le tableau de bord prospectif ; pilotage stratégique : les 4 axes du succès*, Edition organisation, Paris, 1998, p.63.

Facteurs clés de Succès, Actions, Indicateurs» (OFAI), la méthode américaine des tableaux de bords prospectifs «balanced scorecard», la méthode «Généralisation, Information, Méthode et Mesure, Système et Systémique, Individualité et Initiative» (GIMSI) et la méthode suédois «Navigateur Skandia»...).

Parmi ces dernières, la méthode novatrice «**Objectifs Variables d'Action Responsabilités» (OVAR)** se caractérise par sa pertinence en termes d'amélioration des performances. Elle permet au manager d'aligner la stratégie adoptée avec les objectifs et les plans d'actions à mettre en œuvre par l'entreprise.

Le tableau de bord **OVAR** est un outil de gestion et de suivi qui permet d'identifier, pour les objectifs fixés, les valeurs clés ainsi que les indicateurs de performance synthétiques et les responsables des opérations à réalisées. La méthode **OVAR** représente un avantage majeur puisqu'elle assure la circulation des informations d'aide à la décision entre les différents centres de responsabilités et le dialogue interhiérarchique. Ce qui justifie le choix de cette méthode.

Ainsi, l'objectif de notre travail de recherche est : «**L'optimisation de la logistique des approvisionnements à l'aide d'un tableau de bord mensuel selon la démarche OVAR**».

L'atteinte de cet objectif nécessite l'identification des indicateurs de performance les plus réalistes, spécifiques aux opérations d'approvisionnement à savoir : achats, gestion des stocks et les activités d'entreposage, ainsi que les formules de mesures les plus appropriées.

Pour développer notre étude, nous avons formulé une problématique centrale qui consiste à définir : «**Dans quelle mesure l'optimisation de la performance des approvisionnements de «COLAITAL SPA» peut-être atteinte en utilisant le tableau de bord OVAR ?**».

Afin de répondre à cette question principale, des étapes intermédiaires s'imposent et se présentent sous forme de questions secondaires. Nous nous interrogeons dans un premier temps sur les variables d'actions qui peuvent conditionner la réalisation des objectifs fixés pour la direction des approvisionnements de «**COLAITAL SPA**», telles que :

- La réduction de la durée de constitution d'une commande, la réduction de la durée de livraison et la minimisation du nombre de commandes annulées représentent-elles les variables d'actions de la fonction achat de «**COLAITAL SPA**» ?

- La minimisation des coûts de ruptures des stocks et l'estimation de la durée de consommation auquel le niveau de stock disponible peut faire face font-elles partie des variables d'action de la gestion des stocks au sein de groupe laitier « COLAITAL SPA » ?

Et dans second temps, on s'interroge sur les principaux indicateurs de performance ; à savoir :

- Le taux de commandes annulées, le temps moyen nécessaire à la constitution et le temps moyen nécessaire à la livraison d'une commande représentent-ils des indicateurs de performance reflétant la fluctuation des valeurs clés des achats de « COLAITAL SPA » ?
- Le taux de couverture des stocks et le stock d'alerte font-ils partie des principaux indicateurs de performance reflétant la fluctuation des valeurs clés de la gestion des stocks de groupe laitier « COLAITAL SPA » ?

Afin de répondre aux questions ci-dessus et de cerner au mieux notre problématique générique, nous avons formulé l'hypothèse principale suivante :

« COLAITAL doit veiller à optimiser ses approvisionnements en s'appuyant, sur un tableau de bord OVAR portant les indicateurs de performance les plus significatifs ».

Cette hypothèse sera vérifiée à travers les hypothèses secondaires suivantes :

- **H₁** : La réduction de la durée de constitution d'une commande, la réduction de la durée de livraison, et la minimisation du nombre de commandes annulées représentent les variables d'actions de la fonction achat de « COLAITAL SPA ».
- **H₂** : La minimisation des coûts de ruptures des stocks et l'estimation de la durée de consommation auquel le niveau de stock disponible peut faire face représentent les variables d'action de la gestion des stocks au sein de groupe laitier « COLAITAL SPA ».
- **H₃** : Le taux de commandes annulées, le temps moyen nécessaire à la constitution et le temps moyen nécessaire à la livraison d'une commande représentent les indicateurs de performance reflétant la fluctuation des valeurs clés des achats de « COLAITAL SPA ».
- **H₄** : Le taux de couverture des stocks et le stock d'alerte font partie des principaux indicateurs de performance reflétant la fluctuation des valeurs clés de la gestion des stocks de groupe laitier « COLAITAL SPA ».

L'investigation sur le terrain exige un guide d'entretien comme outil de collecte des données auprès des responsables de la direction des approvisionnements afin d'assurer la crédibilité des informations. Ce qui nous a permis d'examiner et valider nos connaissances théoriques obtenues à partir de la recherche bibliographique et la revue de la littérature.

Ce mémoire est organisé et structuré en deux chapitres :

Le premier chapitre est consacré à la présentation des éléments définissant le cadre conceptuel de la logistique globale et de la logistique des approvisionnements, la performance logistique, les outils et les critères nécessaires pour la mesurer, ainsi que la présentation de l'organisme d'accueil et la démarche méthodologique de notre enquête.

Le deuxième chapitre a traité notre investigation sur terrain d'où nous avons extrait les indicateurs les plus pertinents pour mesurer la performance de la logistique des approvisionnements.

CHAPITRE I.

**LE CADRE THEORIQUE ET
METHODOLOGIQUE DE LA
RECHERCHE**

« Je crois que le goût d'améliorer ses performances est dans la nature de l'homme ».

Antoine Riboud

Depuis le 19^{ème} siècle, la logistique a connu des transformations profondes avec le développement des conditions et des exigences de l'environnement. Aujourd'hui, il s'agit d'un processus qui vise l'optimisation des différents flux de l'organisation depuis l'approvisionnement jusqu'à la distribution de produit afin d'assurer sa mise en place dans les délais requis, à l'endroit où la demande existe, au moindre coût, et une qualité de service déterminée à satisfaire les clients.

Le processus logistique constitue un enjeu stratégique majeur pour l'organisation ; la performance et la pérennité de celle-ci dépendent en premier lieu de la maîtrise de la fonction approvisionnement, qui assure la disponibilité des matières premières dont l'organisation a besoin.

Dans l'objectif de mieux comprendre le concept « approvisionnement », le premier chapitre de ce présent travail s'articulera autour de trois sections, à savoir :

- La première section s'intitule « **Les fondements de la logistique des approvisionnements** ». Son objectif est d'introduire le concept de la logistique et vise à cerner la fonction approvisionnement comme fonction capitale ; généralement intégrée à la direction logistique.
- La deuxième section s'intitule « **la performance de la logistique des approvisionnements** ». Elle présente la performance dans son contexte global, puis les différents outils d'aide à la mesure pour atteindre une stratégie d'approvisionnement plus efficace.
- Dans la troisième section intitulée « **Présentation de l'organisme d'accueil et la démarche méthodologique de l'enquête** », nous présentons dans un premier temps l'organisme qui nous a accueillis pour effectuer notre stage pratique : « **COLAITAL SPA** » ; puis dans un second temps, nous exposons la démarche méthodologique de notre enquête afin d'éclairer l'objectif et les variantes de notre étude, ainsi que l'outil choisi pour la collecte des informations dont nous avons besoin.

1. LES FONDEMENTS DE LA LOGISTIQUE DES APPROVISIONNEMENTS

Avant d'évoquer les particularités de la logistique des approvisionnements, nous allons commencer, à travers cette section, à prêter attention aux fondements du concept logistique en remontant à son origine et en représentant son périmètre d'existence, pour ensuite la définir, concrétiser son rôle et ses objectifs.

1.1. L'origine de la logistique

Pour remonter à l'origine de la logistique, il est important d'illustrer l'étymologie du mot logistique, puis son évolution à travers le temps (de la logistique militaire à la logistique d'entreprise).

1.1.1. L'étymologie du mot logistique

D'après le dictionnaire de la langue française Larousse¹, le terme «**logistique**» vient du mot grec «**logistikos**» qui signifie l'art du raisonnement et du calcul. Il sera aussi par la suite à l'origine du mot latin «**logisticus**» ayant la même signification. Une origine militaire est apparue bien après et qui provenait du grade d'un officier en charge du «**logis**» des troupes, lors du combat à la seconde guerre mondiale.

1.1.2. L'évolution du concept logistique

A l'origine, la logistique est un terme emprunté du langage militaire. Ainsi pour l'OTAN² la logistique est « la planification et l'exécution de déplacements des forces armées et de leur maintenance ». Comme le souligne «**VincentGIARD**»³, l'aspect le plus visible était l'acheminement des troupes et de leur matériel. Mais ce seul point ne peut suffire à la réussite d'une opération militaire. Il faut également une bonne organisation du stockage du matériel et des vivres, ainsi que des actions d'approvisionnement très réactives. Ces divers concepts ont été adaptés au management des entreprises.

¹ Larousse du Collège, dictionnaire encyclopédique illustré, édition 2006, p 994.

² OTAN : L'organisation politico-militaire née en 1949, qui rassemble de nombreux pays occidentaux, dans le but premier d'assurer leur défense commune contre les menaces extérieures ainsi que la stabilité du continent européen.

³ GIARD (V) est un professeur à l'Université Paris-Dauphine. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages, ainsi que de dizaines d'articles scientifiques et communications dans des congrès internationaux.

« La logistique d'entreprise » est apparue après la fin de la seconde guerre mondiale, notamment avec la reconversion dans les entreprises des spécialistes militaires en logistique.

Jusqu'à une période récente, la logistique était considérée comme une fonction secondaire dans l'entreprise. C'est depuis les années 90 que la logistique est devenue un secteur d'activité à part entière et une activité transversale dans l'entreprise (du fournisseur au client), et aussi dans la vie économique car elle concerne toutes les branches d'activités (industrie, commerce, service, etc.) des secteurs privé et public.

1.2. La définition de la logistique

La première définition de la logistique a été présentée par le comité des définitions de l'American Marketing Association (AMA)⁴ en 1948: « *La logistique concerne le mouvement et la manutention de marchandises du point de production au point de consommation ou d'utilisation* »⁵.

Comme nous pouvons constater à travers cette définition ; à cette période, la logistique n'était liée qu'à l'aspect physique des activités intervenues dans la phase de distribution.

Avec le développement de l'économie, la définition de la logistique a changé. Aujourd'hui, L'Institute of Logistics (IL)⁶ propose deux définitions de la logistique : « *La logistique est le fait de positionner les ressources en fonction du temps* »⁷, ou bien « *La logistique est le management stratégique d'une chaîne logistique* »⁸. Ensuite il définit la chaîne logistique comme suit : « *La chaîne logistique est une séquence d'événements pour satisfaire les clients. Elle peut contenir les activités d'approvisionnement, production, distribution et gestion des déchets, avec le transport associé, stockage et technologie informatique* »⁹.

La première définition de L'institute of Logistics (IL) met l'accent sur le fait d'associer les ressources de l'entreprise relativement au temps.

⁴AMA : L'American Marketing Association a été créée en 1937, c'est une association professionnelle pour les marketeurs.

⁵CHBANI Wided : *Essai d'analyse du supply chain management aval, cas ; le lait en sachet (COLAITAL SPA)*, mémoire de licence en science commerciale, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, 2010, p6.

⁶IL : L'institute of Logistics a été fondé en 1993. C'est un chef de file mondial dans la certification professionnelle en logistique.

⁷<http://www.acharkaoui.com/wp-content/uploads/2008/07/logistique-travers-definitions1.pdf> (consulté le 15/01/2014 à 00h30).

⁸Ibid.

⁹Ibid.

La deuxième définition indique que l'entreprise doit adopter le management stratégique des activités.

L'Institute of Logistics (IL), dans sa définition de la chaîne logistique, a indiqué que la satisfaction des clients est la finalité du processus de cette chaîne.

En prenant en compte les définitions de la logistique, nous définissons cette dernière comme étant : « une activité qui a pour objet de gérer, maîtriser, rationaliser et coordonner des flux de matières (transport, emballage, stockage...) et des flux d'informations associés, en mettant à disposition des flux financiers et ce de l'amont à l'aval de la chaîne logistique. Cela va permettre l'élaboration de l'offre en mobilisant les moyens humains et techniques dont l'entreprise dispose, pour assurer la mise en place d'une quantité de produits dans les délais requis, à l'endroit où la demande existe, au moindre coût, et une qualité de service déterminée à satisfaire les clients ».

1.3. Le rôle et les objectifs de la logistique

Afin de cerner le rôle et les objectifs de la logistique dans l'entreprise, il faut savoir que quel que soit le secteur ou le contexte, la logistique comprend trois types d'opération :

1. **les opérations de planification** : prévisions des commandes, programmation des approvisionnements, ordonnancement des transports des livraisons, gestion des flux, etc.
2. **les opérations administratives** : traitement et suivi des commandes, tenues des stocks, etc.
3. **les opérations physiques** : préparations des commandes, manutention, transport, etc.

La logistique s'intègre dans toute la vie de l'entreprise et concrètement son rôle recouvre :

- **l'organisation des flux** : déterminer et organiser les flux qui existent entre les différentes directions de l'entreprise, entre l'entreprise et ses clients et ses fournisseurs.
- **l'approvisionnement** : anticiper ce que l'entreprise doit fabriquer et les techniques de stockage et de livraison en fonction de ses ressources et de la demande. Sélectionner les fournisseurs et assurer la disponibilité des matières premières dont l'entreprise a besoin, optimiser les conditions d'achat (prix, qualité, délais).

- **la production** : transférer les matières premières en produits finis de qualité en employant les différentes ressources de l'entreprise.
- **la distribution** : mettre à disposition des consommateurs les produits fabriqués au bon moment.
- **la maîtrise des coûts** : diminuer les coûts liés à l'ensemble des activités de l'entreprise.
- **le soutien logistique** : assurer les services après-vente en mettant à disposition des consommateurs les pièces de rechange.

Le logisticien a par conséquent un rôle étendu, car il assure une fonction transversale dans l'entreprise. Ces actions ont un impact sur tous les autres services, une vision globale des activités de l'entreprise lui est donc nécessaire.

Ainsi la logistique a pour objectifs :

- la réalisation de toutes les opérations logistiques au moindre coût possible ;
- la mise à disposition du produit chez le client final dans les délais les plus courts, au temps voulu et dans de bonnes conditions ;
- l'assurance de la meilleure qualité de service et l'amélioration de la qualité de la chaîne qui relie le producteur au consommateur pour parvenir au « zéro défaut » du produit servi et du service rendu ;
- l'assurance d'une rotation accélérée des marchandises entreposées grâce à une communication rapide des données concernant les commandes à traiter qui permettra la réduction des stocks.

1.4. Les composantes de la logistique

« La logistique consiste à apporter ce qu'il faut, là où il faut et quand il faut. »¹⁰. Au long de tout le processus logistique en entreprise, de l'approvisionnement à la distribution, il est important de définir les composantes de la logistique afin de mettre en œuvre une gestion appropriée à chaque étape du processus et atteindre une gestion optimale de la chaîne logistique. Il existe deux formes de logistique ; la logistique amont et la logistique aval.

La logistique amont est définie comme étant : « *l'organisation de l'acheminement et de réception des matières premières et composantes en provenance des fournisseurs* »¹¹.

Elle permet à l'entreprise de posséder des matières et des produits dont elle a besoin pour son activité et étudier les relations avec les fournisseurs dont l'efficacité est essentielle.

La logistique amont repose en priorité sur l'optimisation des flux d'approvisionnement de la chaîne logistique afin d'éviter la rupture de cette dernière et permettre le bon fonctionnement de l'entreprise.

La logistique aval « *est l'organisation de livraison des produits depuis les lieux de production jusqu'aux points de consommation* »¹².

La réalisation du processus de la logistique aval est liée à une bonne politique de distributions : une méthode de gestion des stocks des produits finis bien définie, des délais de livraison réduits, une gestion optimale de transport aval et une sous-traitance efficace des opérations logistiques¹³.

¹⁰Yves Pimor et Michel Fender : *LOGISTIQUE : production, distribution, soutien*, 5^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008, p 4.

¹¹ SOHIER (J) : *la logistique*, 2^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2001, p14.

¹² Ibid.

¹³HADDADI (S) et MERAOUICHE (N) : *Le rôle de la fonction logistique dans les opérations d'exportations étude de cas Le complexe agroalimentaire Cévital*, mémoire de licence en science commerciale, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, 2010, pp 37-38.

Le tableau ci-après représente les principales activités de la logistique amont et celles de la logistique aval:

Tableau I.1. Les activités de la logistique amont et de la logistique aval

Les activités de la logistique amont	Les activités de la logistique aval
le développement et la recherche de sources d'approvisionnement	le stockage en entrepôt (entreposage)
la gestion des approvisionnements	l'emballage, la constitution de lots, le conditionnement
le transport amont	la préparation des commandes
les opérations de douane	le transport des produits finis (transport aval)
la circulation interne des matières et des pièces entre les postes de travail	la distribution des produits finis

Source : élaboré par nous-même.

La gestion des approvisionnements vise à acheter des biens et services nécessaires à l'activité de l'entreprise et à organiser les flux et le stockage des produits achetés. Cette gestion a pour objectif de minimiser les coûts tout en assurant la qualité, la sécurité et le respect des délais. Ainsi que le transport amont et les opérations de douane assurent l'acheminement des marchandises (produits finis ou matériaux, composants...) vers l'usine, ou vers le point de préparation de commande (pour les entreprises commerciales).

Les objectifs de la logistique aval visent l'amélioration continue de la qualité des produits qui permet de stabiliser les relations avec les clients, la réduction du coût des produits en établissant des circuits de distribution auprès des clients de proximité, et le délai de la mise à disposition des produits (moyens de transports performant) aux endroits souhaités.

1.5. Les types de la logistique

On peut distinguer plusieurs types de logistiques qui se différencient selon leurs méthodes et leur objet :

- **la logistique militaire** : la logistique militaire assure la réponse aux besoins de réalisation des opérations militaires.
- **la logistique d'approvisionnement** : la logistique d'approvisionnement permet d'apporter des produits et des matières premières nécessaires à la fabrication des biens destinés à la commercialisation.
- **logistique d'approvisionnement général** : ce type de logistique assure la disponibilité des produits différents répondant aux besoins des organisations de prestation des services.
- **la logistique de production** : elle planifie et gère la fabrication.
- **la logistique de distribution** : cette logistique consiste la mise en place des produits de consommation au niveau de la clientèle finale.
- **la logistique de soutien** : elle organise des activités de maintenance liées à un système complexe. Le service après-vente représente l'une des formes de logistique de soutien.
- **la logistique des retours** : ce type de logistique gère et optimise les retours de produits du client vers le fabricant.

1.6. La logistique des approvisionnements

Approvisionner une entreprise c'est prévoir et satisfaire ses besoins en matières premières, matières consommables, produits et services divers nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. Cette fonction permet une utilisation efficace et efficiente des ressources et des capacités des approvisionnements. Il appartient donc au responsable des approvisionnements de procurer à l'entreprise au moment voulu, en quantité, en qualité au moindre coût et dans les meilleures conditions ce dont elle a besoin (biens et services).

La fonction approvisionnement couvre les opérations depuis l'expression des besoins jusqu'à leur utilisation par les services demandeurs.

1.6.1. Les missions de la fonction approvisionnement

La fonction approvisionnement a généralement deux missions ; une mission achats et une mission logistique¹⁴ :

Dans le cadre des achats, l'objectif consiste à créer et entretenir des relations avec les fournisseurs afin de fournir à l'entreprise les biens et services dont elle a besoin :

Tableau I.2. La mission achat de la fonction approvisionnement

Politique d'achat	Etude de marché Amont	Choix des fournisseurs	Suivi des fournisseurs
<ul style="list-style-type: none"> * Intégration * Internalisation * Partenariat 	<ul style="list-style-type: none"> *Marketing achats *Etude de produits *Analyses des coûts 	<ul style="list-style-type: none"> * Appel d'offres * Négociation * Sélection * Contrats *Assurance-qualité 	<ul style="list-style-type: none"> * Commandes *Indications de délai * Indication de qualité * Audits

Source : <http://www.oeconomia.net/private/cours/fonctionproduction.pdf>(consulté le 14/03/2014 à 4h12).

¹⁴PERSON (H) : *Guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME/PMI*, Maxima, Paris, 2000, p210.

Dans le cadre de la logistique, l'objectif est d'organiser le flux et le stockage des produits ou marchandises achetées, au moindre coût, et avec le maximum de sécurité :

Tableau I.3. La mission logistique de la fonction approvisionnement

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

Source : <http://www.oeconomia.net>, op.cit.

1.6.2. Les objectifs de la fonction approvisionnement

La fonction approvisionnement d'une entreprise vise, généralement, les objectifs suivants :

- la prévision des besoins ;
- la gestion et l'amélioration des relations avec les fournisseurs ;
- la bonne sélection des fournisseurs selon des critères précis (prix, qualité, origine de produit,...) ;
- la maîtrise des délais de livraison ;
- la minimisation des coûts d'acquisition et de stockage des biens achetés ;
- l'assurance d'une meilleure organisation des entrepôts.

1.6.3. Le processus d'approvisionnement

Le processus d'approvisionnement va du calcul du besoin au paiement de la facture du fournisseur, en passant par l'évaluation et la sélection des fournisseurs, la passation de

commande, le suivi et la réception de la livraison, jusqu'au paiement de la facture fournisseur¹⁵:

○ **Le calcul du besoin**

Le calcul du besoin est la phase la plus importante de l'approvisionnement, il faut y apporter une attention particulière. Plus le besoin sera proche de la réalité, plus il sera possible de réduire les stocks tout en évitant les ruptures.

Le calcul des besoins sera évidemment différent suivant les méthodes et politiques d'approvisionnement et de gestion de stocks retenues.

Le besoin peut concerner un article ou un service à usage interne, il peut se traduire en :

- articles de consommation irrégulière ;
- articles courants à consommation régulière ;
- besoins imprévisibles ou non répétitifs ;
- commandes urgentes.

○ **L'évaluation et la sélection des fournisseurs**

Dans le cas d'un contrat d'achat existant, la décision d'achat sera transmise au fournisseur sous forme d'une désignation à l'intérieur du contrat, dans le cas d'un nouvel achat, il y a lieu d'effectuer une évaluation des fournisseurs potentiels et de sélectionner parmi eux. Cette sélection se déroulera en étapes :

- établir une première classification des fournisseurs ;
- envoyer un appel d'offres ou d'une consultation auprès de ces divers fournisseurs potentiels ;
- évaluer ces fournisseurs ;
- sélection finale d'un ou de plusieurs fournisseurs.

○ **La passation des commandes**

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

¹⁵Adapter de : FOURNIER(P) et MENARD (J) : *Gestion des approvisionnements et des stocks*, Gaétan MorinEditeur, Paris, 1999, p43.

commandes fait foi. En aucun cas une commande ne devra être purement orale, passée par téléphone ou de vive voix, sans aucune confirmation écrite. En effet, si l'information n'est pas écrite, le risque d'erreur est beaucoup plus important et aucun document ne fait foi en cas de désaccord.

○ **Le suivi des livraisons**

Une fois que la commande a été adressée au fournisseur, l'approvisionneur doit s'assurer que le fournisseur respecte la date de livraison et la quantité commandée.

Lorsque le fournisseur adresse une confirmation de commande ou un accusé de réception de commande, il faut simplement vérifier que les termes de la confirmation sont conformes à ceux de la commande. Il faut porter une attention particulière au prix, aux quantités et au délai de livraison, en cas de divergence entre la confirmation et la commande elle-même, l'approvisionneur doit vérifier si l'erreur vient du fournisseur. Il doit demander pour ce dernier une nouvelle confirmation qui soit conforme à la commande. Si le fournisseur n'a pas renvoyé de confirmation de commande. L'approvisionneur devra la relancer pour être sûr que ce dernier a bien reçu la commande et qu'il en accepte les termes. Il devra demander un accusé de réception de commande écrit et signé du fournisseur.

○ **La réception de livraison**

Cette étape est assumée par des magasiniers qui dépendent de la logistique, elle a pour tâche :

- de recevoir les arrivages des transporteurs ou de fournisseurs ;
- de signer les décharges présentées par ceux-ci ;
- de contrôler qualitativement et quantitativement les marchandises qui entre (le contrôle qualitatif consiste à vérifier que la marchandise livrée peut être utilisée. Il permet à l'entreprise d'identifier les non-conformités éventuelles des composants avant leur utilisation afin de remplacer au plus tôt les matières non conformes pour éviter une rupture de stock éventuelle).
- de mettre le plus rapidement possible ces marchandises à disposition.

○ **Le paiement de la facture fournisseur**

Le paiement de la facture fournisseur nécessite le respect de deux règles :

- une facture ne doit être réglée que si elle correspond à des marchandises commandées, reçues et reconnues conformes ;
- le fournisseur doit être réglé dans les délais convenus ; le contrôle des factures doit être facilité et réalisé une seule fois, de façon à ne pas alourdir le temps de traitement des factures.

Il est essentiel de disposer toutes les informations nécessaires à savoir : le bordereau de commande, le bordereau de livraison et le bon de réception.

Dans chacun des documents précédemment cités les informations doivent être conformes à la facture.

○ **L'archivage de la facture**

La dernière phase du processus concerne l'archivage de la facture, une fois que tout a été soldé, le dossier complet doit être reconstitué et conservé au service achat, Il y a pour cela des raisons internes de gestion et des justifications légales.

Sur le plan légal, il s'agit de conserver essentiellement les commandes et les factures pour des raisons de recours ultérieurs possibles liés aux conditions de garantie, et pour des raisons fiscales.

Quant à la gestion interne, il s'agit d'enrichir le fichier fournisseurs, et en particulier de mettre à jour ses performances en vue d'un processus de sélection ultérieur.

2. LA PERFORMANCE DE LA LOGISTIQUE DES APPROVISIONNEMENTS

Avant d'atteindre la performance de la logistique des approvisionnements, il est nécessaire d'appréhender la performance dans son contexte global.

2.1. Les définitions de la performance

Pour définir le concept de la performance, il est utile de présenter un ensemble de définitions proposées.

LORINO constate que : « *La performance dans une entreprise est tout ce qui et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur / coût* »¹⁶.

Il s'agit d'optimiser le rapport entre la valeur et le coût en améliorant la création de valeur et en minimisant les coûts au même temps.

KHEMAKHEM (A) suggère que : « *La performance d'un centre de responsabilité (atelier, service, unité, entreprise, branche, ...etc.) désigne l'efficacité de la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il acceptés* »¹⁷.

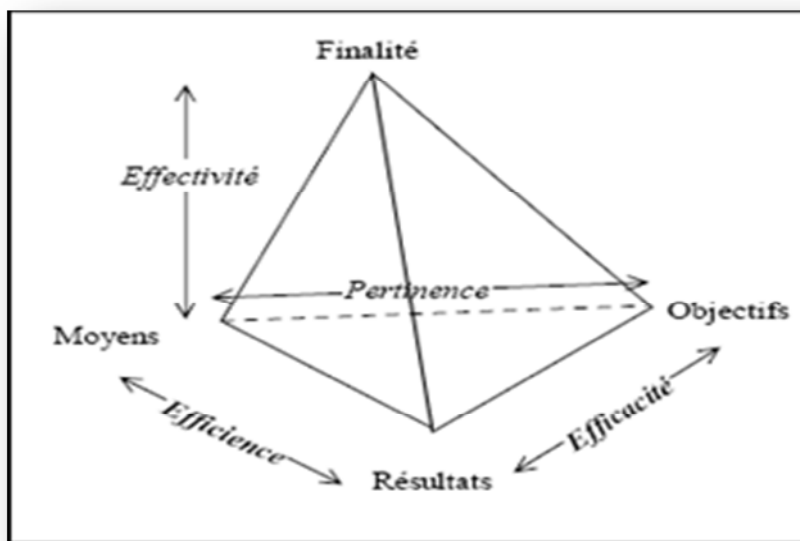
La performance est liée donc au degré de satisfaction (d'atteinte) des objectifs fixés « **efficacité** », et à la manière dont ces objectifs sont réalisés « **efficience** ».

Ces deux termes sont donc les notions voisines de la performance. On peut les rajouter la notion d'**effectivité** qui remonte jusqu'aux finalités.

¹⁶ LORINO (P) : *Méthodes et pratiques de la performance Le guide du pilotage*, Edition d'organisation, Paris, 1997, p 502.

¹⁷ KHEMAKHEM (A) : *La dynamique de contrôle de gestion*, DUNOD, Paris, 1992, p311.

Figure I.1. Le tétraèdre de la performance



Source : TAHON (C) : *Evaluation des performances des systèmes de production*, Hermès, Paris, 2003, p. 32.

2.2. La mesure de la performance

Toute entreprise est vue comme une organisation dont la fonction est d'offrir des biens et/ou des services de qualité, dans les délais exigés et à moindre coût. Sa performance s'appréhende donc à travers la satisfaction d'un ensemble d'objectifs inhérents à la stratégie choisie.

Une entreprise a alors recours à la mesure de ses performances élémentaires en s'appuyant sur un ensemble d'indicateurs de performance qui permet de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes pilotés.

La démarche de construction et de déploiement de ces d'indicateurs traduit la volonté de piloter explicitement le système global considéré au regard des objectifs fixés.

2.2.1. Le tableau de bord comme un outil de gestion

Avant d'être un moyen de pilotage et d'amélioration de la performance, le tableau de bord est un outil de management qui traduit un nouveau mode de fonctionnement au sein d'une organisation. Il contient des informations de nature diverse (physiques, financières et

qualitatives) alors qu'elles sont exclusivement financières dans les autres outils de gestion, tels que la comptabilité générale, la comptabilité de gestion et le contrôle budgétaire.

Il représente un instrument de suivi qui illustre la situation de l'organisation. Par conséquent, il permet de contrôler la gestion, de déceler les dysfonctionnements et les risques éventuels et de mettre en œuvre des actions correctives.

L'utilisation du tableau de bord permet d'identifier les objectifs à atteindre et les leviers d'actions en impliquant l'ensemble des collaborateurs des différents niveaux hiérarchiques, ce qui favorise la communication interne.

Cet outil de gestion regroupe un ensemble d'indicateurs de mesure de la progression vers les objectifs fixés par l'organisation. Un indicateur de performance ou Key performance Indicator (**KPI**) représente la « mesure » ou « l'information » qui aide le décideur à mesurer et à évaluer la performance d'une activité. Cette information doit être complète, précise, synthétique, claire, fiable, pertinente et actualisée.

Une multitude de tableaux de bord peuvent être élaborés dans une organisation. Leur nombre dépend des attitudes de responsabilités, de la taille, de l'activité et de l'environnement de l'organisation. Il peut y avoir donc plusieurs niveaux de tableaux de bord :

- **tableaux de bord stratégiques** : leur horizon est à long terme, ils sont utilisés par le top management et liés aux stratégies adoptées par l'organisation et contiennent les informations nécessaires pour la veille sur leur mise en œuvre.
- **tableaux de bord opérationnels** : se trouvent au niveau des différents centres de responsabilités qui mettent en application les objectifs de l'organisation en utilisant des informations indispensables au contrôle à court terme des activités.

Au total, les tableaux de bord permettent au manager de prendre des mesures anticipatives et correctives nécessaires pour pouvoir réagir au bon moment en cas d'anomalies au sein de l'entreprise.

2.2.2. La méthode de construction des outils de pilotage : OVAR

La méthode Objectifs Variables d'Action Responsabilités (**OVAR**) est un outil de pilotage qui a été créé en 1981 par « Daniel Michel, Michel Fiol et Hugues Jordan », professeurs du groupe d'écoles de commerce HEC¹⁸. Elle représente un processus de management qui vise l'amélioration des performances en constituant des tableaux de bord selon une démarche formalisée.

Cet outil de gestion repose sur l'association aux Objectifs de l'organisation des Variables d'Action contrôlables permettant leur mise en œuvre. Afin de détecter les écarts sur les objectifs et de réagir à temps par des actions correctives, des indicateurs de mesures de performance sont déterminés pour chaque Variables d'Action ainsi que des Responsables des actions à mener.

La méthode Objectif Variable d'Action et de Responsabilisation (**OVAR**) regroupe les étapes suivantes :

- **1^{ère} étape** : Traduction des missions et des stratégies de l'organisation en objectifs ;
- **2^{ème} étape** : Identification des variables d'action pour chaque objectif ;
- **3^{ème} étape** : Choix des indicateurs synthétiques de mesure de performance pour les variables d'action ;
- **4^{ème} étape** : Assignation des responsables opérationnels ;
- **5^{ème} étape** : Construction du tableau de bord ;
- **6^{ème} étape** : Mise en place du tableau de bord ;
- **7^{ème} étape** : Analyse des résultats obtenus ;
- **8^{ème} étape** : Mise en œuvre des actions correctives.

2.3. La mesure de la performance de la fonction approvisionnement

Chaque entreprise doit assurer la performance de la fonction approvisionnement. Pour ce faire, elle doit identifier les critères pour atteindre cette performance, leurs stratégies et les méthodes d'évaluation de celle-ci.

¹⁸<http://tagna-nice.e-monsite.com/pages/le-tb-et-le-bsc/la-methode-ovar.html> (consulté le 14/03/2014 à 12h12).

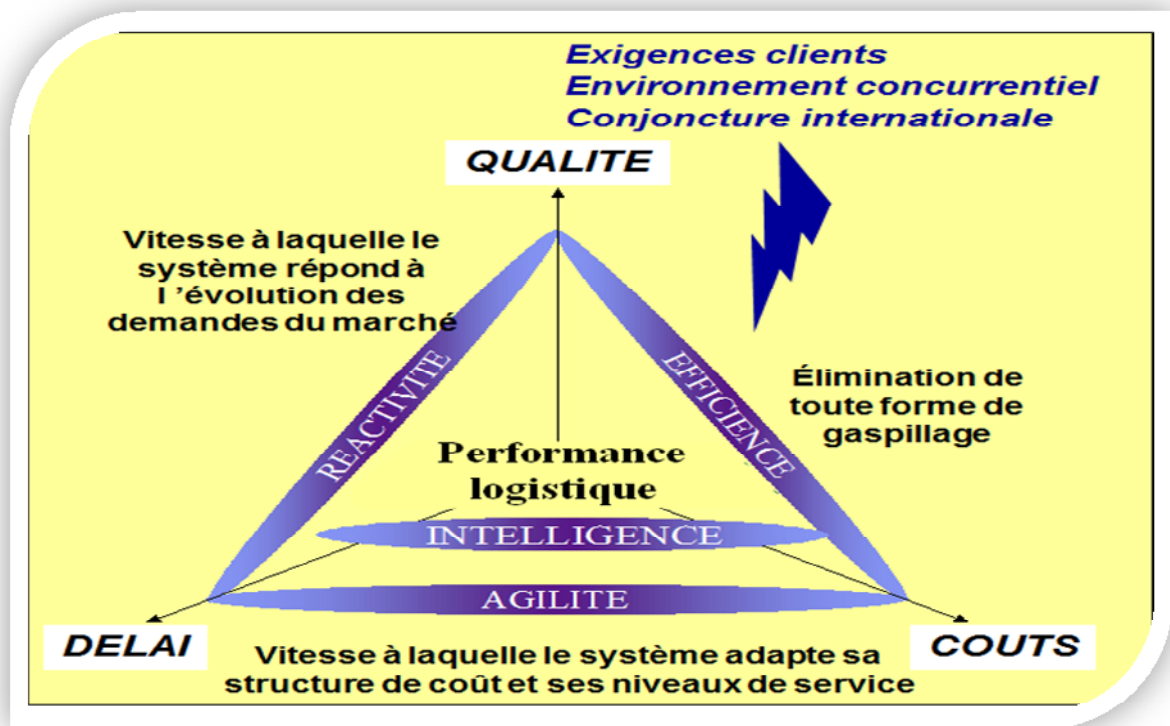
2.3.1. Les critères de performance de la fonction approvisionnement

La performance des approvisionnements agit sur les trois dimensions du triangle d'or (qualité, coût, délai) pour être en mesure d'acheter des produits de qualité, avec le meilleur prix et en réduisant les délais¹⁹ :

- **la qualité** : Le premier critère de sélection est la qualité du produit ou du service acheté, à condition, bien entendu, que le cahier des charges soit toujours bien respecté. Il faut donc maîtriser parfaitement le produit ou service acheté. D'autant que les entreprises apprécient de travailler avec des fournisseurs dont les systèmes de management et les pratiques qualités sont bien définis. La certification sur une norme **ISO** est souvent recherchée car elle démontre la capacité de l'entreprise à répondre aux besoins de ses clients de manière optimale ;
- **le coût global d'acquisition** : Le deuxième critère de sélection est le coût global d'acquisition et les conditions commerciales. L'acheteur doit maîtriser la structure de coûts de ses fournisseurs en demandant des chiffrages détaillés. Le fournisseur doit proposer un prix compétitif par rapport à ses concurrents. Les conditions de règlement demandées doivent être acceptables et les incoterms (modalités de la transaction) proposés avantageux selon la situation géographique. Le coût global d'acquisition doit également être compétitif ;
- **le délai** : Le troisième aspect est le délai. Il doit être conforme au besoin et maîtrisé. Dans un contexte où les plannings des entreprises sont de plus en plus tendus, les délais de livraison, de mise à disposition, de mise en service sont des critères-clés pour sélectionner des fournisseurs. Le fournisseur choisi dispose donc d'un système logistique lui permettant de livrer à l'heure et, en cas de besoin, être capable de stocker.

¹⁹<http://www.decision-achats.fr/Decision-Achats-Le-guide/Article/La-fonction-achats-en-entreprise-politique-et-strategie-d-achats-38759-1.htm> (consulté le 14/04/2014 à 17h32).

Figure I.2. Le triangle d'or (qualité, coût, délai)



Source : Adaptée de : <http://expert-achats-logistiques.typepad.com/expert-achats-logistiques/2010/02/index.html> (publié en février 2010, consulté le 27/04/2014 à 02h07).

Coût, qualité et délais (**QCD**) sont un outil important d'amélioration. Il peut souvent être un excellent point de départ lors de l'élaboration des mesures de performance logistique et ne doit pas seulement être utilisé pour mesurer, mais doit être appliqué dans le cadre d'une trousse d'outils d'amélioration continue.

Les critères cités précédemment font l'objet de différentes stratégies liées à la fonction approvisionnement²⁰ :

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

²⁰ Adapté de : <http://www.decision-achats.fr>, op.cit.

- **la stratégie liée aux coûts** : Si l'objectif principal est souvent de réduire les coûts, la direction approvisionnement peut également chercher à mieux répartir ses dépenses. Plusieurs approches sont possibles.
- Lorsque l'entreprise a plusieurs sites, la globalisation des achats est un moyen de commander des volumes particulièrement importants. Elle constitue un levier de négociation auprès des fournisseurs.
- La fonction approvisionnement doit donc émettre des décisions permettant la coordination et le suivi de cette globalisation, elle peut décider d'aller au-delà d'une simple relation avec ses fournisseurs les plus importants. Une politique de partenariat ou de co-développement peut donc être mise en place. Si elle suit cette démarche, l'acheteur doit avoir le souci de mieux maîtriser la structure de coûts et d'approfondir la connaissance de l'entreprise sur la stratégie, l'organisation et les processus des dits fournisseurs.
- **la stratégie liée aux délais** : Le respect des délais annoncés mais aussi la capacité à s'adapter aux impondérables sont les principaux objectifs des directions achats. Celles-ci doivent donc avoir le souci de la maîtrise du flux logistique des fournisseurs, de leur capacité à stocker et à gérer d'éventuelles livraisons de dernière minute ;

2.3.2. Les méthodes d'évaluation de la fonction approvisionnement

L'évaluation de la fonction approvisionnement est une action volontaire décidée par l'entreprise avec pour objet d'apprécier la qualité de cette fonction et le niveau de performance des acheteurs et des stocks en magasins.

Cette évaluation peut être permanente, se traduit généralement par le contrôle continu ou l'audit interne, ou inopiné selon une périodicité aléatoire et, dans ce cas, l'entreprise fait appel le plus souvent à des consultants extérieurs pour déceler les éventuels dysfonctionnements et mesurer les degrés de maîtrise des activités achat et gestion des stocks, et donc l'atteinte de la performance de celles-ci²¹.

Le contrôle continu permet de s'assurer en permanence de l'efficacité des acheteurs et des stocks en magasin et du bon fonctionnement de l'organisation des achats et des approvisionnements.

²¹Adapté de : <http://excerpts.numilog.com/books/9782100011322.pdf> (consulté le 15/02/2014 à 12h10).

Il peut être interne à la fonction approvisionnement au travers de la mise en place d'un tableau de bord qui permet aux managers (acheteurs et gestionnaires) de la fonction de disposer d'informations permanentes sur les résultats obtenus :

○ **par le suivi d'indicateurs** : ils mesurent périodiquement (mois, trimestre, etc.) les dépenses payées par article ou par famille d'articles comparés aux coûts standard du budget, mais aussi le respect des délais de livraison par les fournisseurs ainsi que la rotation du stock en magasin, en tenant compte évidemment de l'évolution de la conjoncture générale (indicateurs macro-économique) ;

○ **par la réalisation d'actions de progrès** : Réalisées au début de chaque année, négociées entre le responsable des approvisionnements et sa hiérarchie dans le cadre d'une politique d'optimisation des coûts. Ces actions ont en général une dominante plus qualitative que quantitative car elles font principalement appel aux capacités du responsable à exploiter les possibilités d'innovation des ressources externes (celles des fournisseurs) pour enrichir le contenu innovant interne de l'entreprise. Ces actions nécessitent la collaboration des autres fonctions (recherche et développement, marketing, etc.) et sont forcément conduites de façon collectives, elles permettent aussi en ayant recours aux techniques de l'analyse de la valeur, de s'assurer de l'efficacité des acheteurs et des responsables des magasins dans l'exploitation des ressources disponibles ;

○ **par le contrôle du respect des procédures** : Qui régissent l'exercice de la fonction approvisionnement (achat et gestion des stocks). Il s'agit de s'assurer que les règles qui ont été établies sous l'autorité de la direction générale sont bien respectées, non seulement par les acheteurs professionnels mais également par les services utilisateurs et les gestionnaires des stocks.

L'audit interne est l'outil permanent du management de la fonction approvisionnement quelle que soit la taille de l'entreprise. L'ensemble de ces procédures sont généralement réalisées d'une manière contenue et supervisées par le contrôle de gestion ou par le service inspection dans le cas des grandes entreprises. Les informations collectées doivent être synthétique et représentées par un tableau de bord qui permet leur échange entre les différentes directions.

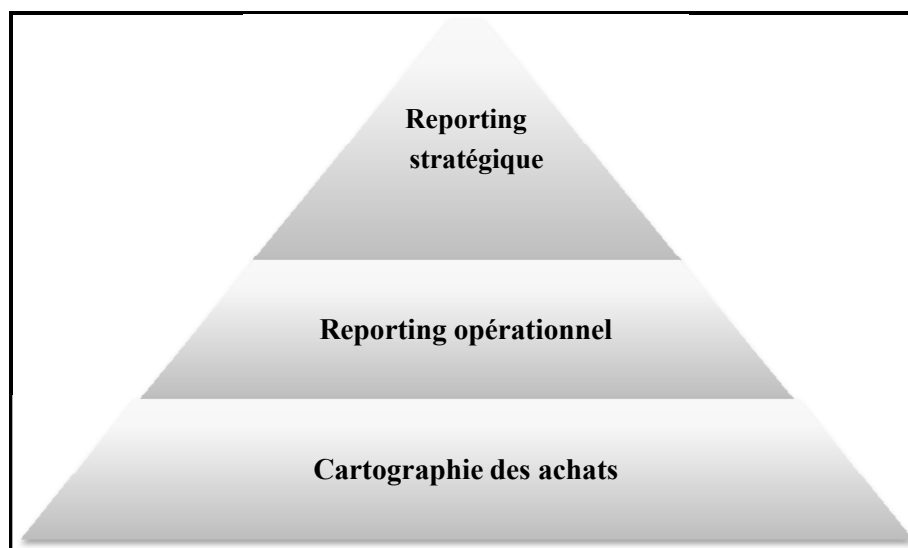
2.4. La mesure de la performance des achats

Afin de vérifier l'apport de la fonction achat dans les résultats globaux de l'entreprise, il est indispensable de mesurer sa performance.

2.4.1. Les niveaux de tableaux de bord achats

La mesure de la performance des achats peut être effectuée à l'aide d'un outil de pilotage et de suivi qui est le tableau de bord. Il existe trois principaux niveaux de cet outil²² :

Figure : I.3. La pyramide des niveaux de tableaux de bord achats



Source : <http://excerpts.numilog.com,op.cit>.

2.4.1.1. Niveau 1 : cartographie achats

Il s'agit d'une vision de la nature et de la répartition des dépenses, et de leurs évolutions.

La cartographie des achats a pour objectifs :

- de donner une image fidèle des dépenses d'achats par nature, par typologie, par entité et par fournisseurs ;
- de comparer des ratios de dépense (par effectif ou en pourcentage (%)) du chiffre d'affaire) entre différentes entités ;

²²<http://excerpts.numilog.com,op.cit>.

- de connaître les parts de marché d'un fournisseur donné ;
- de disposer de données fiables nécessaires à l'élaboration des tableaux de bord 2 et 3.

2.4.1.2. Niveau 2 : reporting opérationnel

Il s'agit d'une vision de l'activité opérationnelle des achats et des fournisseurs.

On y retrouvera des indicateurs tels que les volumes d'achats réalisés, les gains théoriques engagés mois par mois, acheteurs par acheteurs ou entités par entités.

De plus on suivra également ici des indicateurs liés à la qualité achat, à la logistique (dans le cas où la fonction achat est rattachée à la fonction approvisionnement).

2.4.1.3. Niveau 3 : reporting stratégique

Il s'agit d'une vision synthétique de la contribution des achats et des fournisseurs à la stratégie de l'entreprise.

On y retrouve un nombre réduit d'indicateurs clefs comme par exemple le retour sur investissements de la fonction achat de l'entreprise. Ce niveau est capital, car il est le support factuel de l'intervention du directeur des achats lors du board de l'entreprise. De ce fait, l'orientation du reporting stratégique est beaucoup plus financière que celle du reporting opérationnel.

2.4.2. Les acteurs de la performance achat

La performance achat est extraite de différentes sources vers des destinataires représentés par des acteurs de performance spécialisés dans le pilotage des activités pour une efficacité optimale²³ :

2.4.2.1. Les sources

○ **les systèmes d'informations** : Les systèmes d'information achat existent aujourd'hui dans la plupart des entreprises, ces systèmes permettent de suivre les volumes des composants achetés, consommés, stockés... Ces indicateurs sont une source d'information indispensable pour les acheteurs qui peuvent ainsi maîtriser au mieux leur portefeuille ; ils connaissent précisément la nature et le volume de leurs achats.

²³<http://excerpts.numilog.com,op.cit>.

Cependant à défaut de système d'information ou si la fiabilité de celui-ci est douteuse, il reste possible d'utiliser les systèmes comptables qui sont encore plus largement répandus ; mais ceux-ci ne permettent pas forcément une analyse fine des données. De plus, on ne pourra souvent obtenir les informations sur les volumes achetés qu'au moment de la facturation, soit avec un retard qui peut devenir conséquent par rapport aux livraisons ;

○ **Les contrôleurs de gestion « achats »** : Les contrôleurs de gestion achats reportent fonctionnellement au responsable du contrôle de gestion, et hiérarchiquement au directeur des achats. Cette fonction englobe un large périmètre de missions :

- reporting des achats ;
- contrôle financier des achats ;
- accompagnement des acheteurs ;
- budgétisation et prévisions ;
- optimisation des outils et des procédures ;
- responsabilité des outils achats.

En fonction des entreprises et du secteur d'activité de celles-ci (industrie, service, etc.), seule une partie de ces fonctions peut être couverte. De plus, selon l'importance stratégique des achats, le contrôleur de gestion achats sera rattaché à la fonction achat ou à la direction financière.

2.4.2.2. Les destinataires

○ **la direction des achats** : La direction des achats aura deux besoins différents et parfaitement conciliables :

- manager les équipes achats ;
- reporter les résultats à la direction.

En ce qui concerne le management des équipes, on préfère faire appel aux tableaux de bord opérationnels (**niveau 2**). Pour reporter à la direction, on utilise plutôt les tableaux de bord stratégiques (**niveau 3**).

○ **les acheteurs** : Les acheteurs sont les premiers utilisateurs de la cartographie achats, en préalable d'une négociation avec les fournisseurs par exemple. En étant informés de leur performance et en prenant conscience des apports de leur fonction aux résultats de

l'entreprise, les équipes d'acheteurs seront probablement d'autant plus motivées que la mesure de la performance achats est transparente ;

○ **la Direction générale** : La direction générale devra recevoir un bilan synthétique sur les résultats de la fonction achats. Ces informations lui permettront de mieux comprendre l'apport et l'intérêt des achats pour l'entreprise.

2.5. La mesure de la performance de la gestion des stocks

La gestion des stocks assure la gestion des biens dont l'entreprise dispose en vue d'atteindre la satisfaction de ses besoins au bon moment, dans les bonnes quantités et d'une manière permettant la bonne utilisation du stock.

A cause de l'importance des stocks dans l'entreprise, il est nécessaire d'atteindre une performance au niveau de leur gestion. Il existe plusieurs modèles théoriques qui permettent la mesure de performance de la gestion des stocks en respectant les facteurs d'amélioration de cette gestion.

2.5.1. Modèles de mesure de la gestion des stocks

Les modèles théoriques d'analyse et de mesure de performance de la gestion des stocks permettent de déterminer le bon niveau de stocks. On peut utiliser :

- soit des modèles de gestion par exception, c'est le cas des méthodes 20/80 de « **Paréto** »²⁴ et Activity-based costing (ABC) ;
- soit un modèle de gestion économique des stocks, comme le **modèle Wilson**.

Des nouvelles méthodes de gestion des stocks sont apparues, telles que : le juste à temps (JAT), le système Kanban, planification des besoins en capacité (PBC), optimized production technology (OPT), qui sont d'origine japonaise. Leur finalité est d'atteindre l'objectif de stock-zéro.

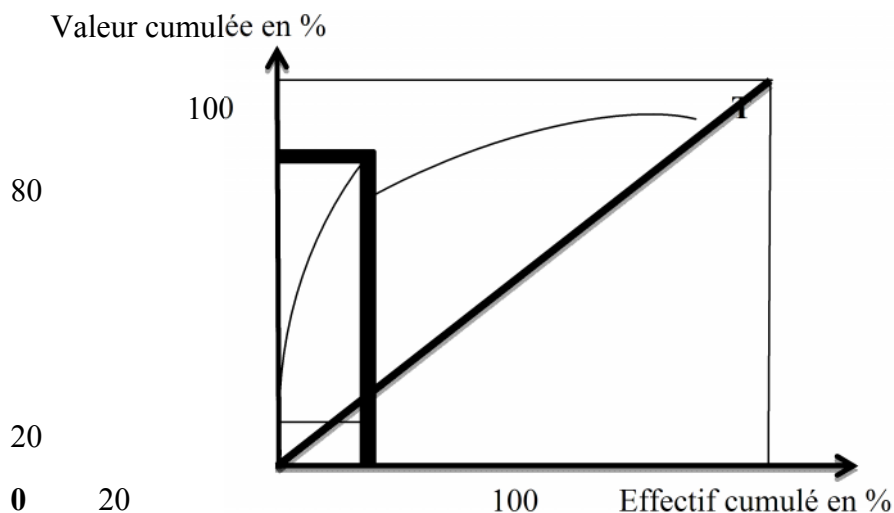
Ces modèles relèvent du contrôle de gestion mais reposent sur des hypothèses trop restrictives pour être réellement des outils de management.

2.5.1.1. Le modèle ABC (la loi des 20/80)

²⁴ Pareto (V), né le 15 juillet 1848 à Paris et mort le 19 août 1923 à Céligny (Suisse), est un sociologue et économiste italien. Il a apporté de nombreuses contributions importantes dans ces deux matières.

La classification **ABC** est l'une des méthodes les plus répondues pour la gestion des stocks, elle permet de dégager les éléments les plus représentatifs d'un problème par classement. Ce modèle est basé sur la loi de **20/80** de Paréto, selon laquelle **20%** de l'effectif représente **80%** de la valeur. Il s'agit d'un graphique qui porte en abscisse l'effectif cumulé et en ordonnée la valeur cumulée.

Figure I.4. La courbe d'inégalité du modèle 20/80



Source : <http://www.oeconomia.net>, op.cit.

Plus la courbe s'éloigne la droite **OT** qui présente une répartition uniforme, plus la répartition est inégale.

Le modèle **ABC** s'appuie sur les mêmes principes que le modèle **20/80**, il consiste à établir un classement des produits nécessaire au fonctionnement de l'entreprise en fonction de leurs valeurs. Trois classes sont distinguées :

- **Classe A** : Produits très chers, rares ou qui nécessitent des délais de livraison très longs ;
- **Classe B** : Produits moyennement chers ou dont la disponibilité est aléatoire ;
- **Classe C** : Produits courants ou peu chers.

Dans le même esprit, ce modèle classe les références en trois catégories (contre deux dans le **20/80**) :

Tableau I.4. Le modèle ABC

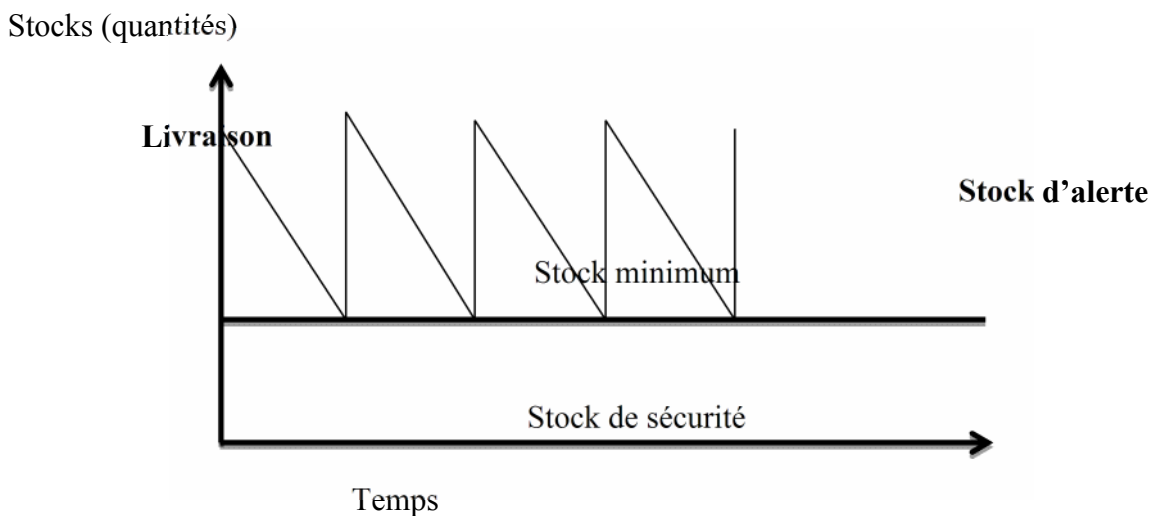
	Classe A	Classe B	Classe C
% des références en stock	Entre 10 et 20 %	30 – 40 %	40 – 60 %
% de la valeur totale des articles	70 – 80 %	15 – 20 %	5 – 10 %
Suivi des articles en stock	Très régulier	Régulier	Moins régulier

Source : http://www.licp.fr/site/images/stories/pdf/BTS_cgo/p8_9_chap4.pdf (consulté le 09/04/2014 à 12h45).

2.5.1.2. Le modèle Wilson

Le modèle de Wilson permet d'évaluer la fréquence optimale de livraison d'un produit afin d'obtenir un cout de stockage minimum. Il introduit les notions de stocks suivantes : le stock minimum, le stock de sécurité et le stock d'alerte.

Figure I.5. Le modèle de Wilson



Source : <http://www.oeconomia.net>, op.cit.

Le modèle de Wilson permetle calcul de la cadence d'approvisionnement la moins coûteuse pour l'entreprise. Il s'appuie sur deux indicateurs principaux de stocks qui sont le

taux de rotation des stocks et le délai moyen de stockage. Ces indicateurs de mesure de performance permettent de déterminer à quel moment le stock doit se renouveler pour faire face à l'activité de l'entreprise.

2.5.1.3. La méthode Juste à Temps (JAT)

La méthode Juste à Temps (**JAT**) qui appartient aux nouvelles méthodes de gestion repose sur l'adaptation, d'une manière continue, de niveau de production à la demande de la clientèle, afin de diminuer le volume des stocks et donc les coûts de stockage.

La conversion d'une entreprise au Juste à Temps (**JAT**) implique²⁵ :

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

2.5.2. Les facteurs d'amélioration la gestion des stocks

Les facteurs qui cherchent à améliorer la gestion des stocks sont²⁶ :

- **la diminution des références et du nombre de magasin de stockage** : Elle est obtenue par la classe aux rossignoles (référence absolus) et par la nomination des pièces de base une réflexion sur le nombre et la localisation des entrepôts et souvent utile également. Les regroupements de stock sur un même lieu permettent de réduire la qualité globale détenue. Bien étendu une étude préalable et nécessaire pour valider que les coûts de possession et de gestion d'un magasin sont bien inférieur au coût de transport supplémentaire que génère le fait d'avoir un seul magasin sur deux par exemple ;
- **la souplesse d'approvisionnement** : Autorisé à diminuer les niveaux de stock de sécurité pour un même taux de service. Cela peut résulter de négociations avec le fournisseur. Le passage de marché annuel avec mise en place de système de prévision mensuelle ou

²⁵http://www.licp.fr/site/images/stories/pdf/BTS_cgo/p8_9_chap4.pdf(consulté le 09/04/2014 à 12h45).

²⁶ZERGUI (B), BENNAI (A.F) et YAKER (R) : *La logistique des approvisionnements cas : CEVITAL*, mémoire de licence en science commerciale, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, 2007, p31.

hebdomadaires glissante de réduction des coûts et des temps de traitement administrative et également d'une réduction des lots d'approvisionnement ;

○ **la qualité et rapidité de transmission des informations** : Sont les facteurs essentiels de la réduction des stocks. C'est la qualité et la fiabilité des prévisions commerciales, la rapidité de transmission des commandes (Le traitement physique et le traitement administratif).

3. PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL ET DE LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE L'ENQUETE REALISEE

Dans un premier temps, nous présenterons le lieu de stage « COLAITAL SPA », puis l'enquête que nous avons réalisé afin d'atteindre notre objectif de recherche.

3.1. Présentation de « COLAITAL SPA »

3.1.1. La fiche signalétique de « COLAITAL SPA »

Le tableau suivant représente la fiche signalétique du complexe laitier « COLAITAL » :

Tableau I.5. La fiche signalétique du complexe laitier « COLAITAL »

Nom de la société	COMPLEXE LAITIER D'ALGER dénommé COLAITAL SPA
Statut juridique	Société par actions
Secteur	Agroalimentaire
Capital social	930 050 000 DA
Siège social	Les Vergers, BIRKHADEM (ALGER)
Date de création	23/07/1997
N° Registre de commerce	0002861 B 98
Actionnariat	Actionnaire unique (GIPLAIT SPA)
Conseil d'administration	7 membres dont 2 représentants le comité de participation
Activité principale	la fabrication, le conditionnement et la commercialisation des laits et des produits laitiers
Effectif	530 salariés
Téléphone / Fax	021.54.21.31/36 / 021.54.09.00

Source : Document interne.

3.1.2. La gamme des produits

Le complexe laitier d'Alger « COLAITAL » offre au consommateur des laits à base de poudres (**PDL 26 %** de matière grâce et **PDL 0 %** de matière grâce, **MGLA** « Matière Grâce de Lait Anhydre »²⁷) et éventuellement de lait cru, à savoir²⁸:

- **L. P. C** (Lait Pasteurisé Conditionné) : **400 000 L/J** en **3 x 8 H** ;
- **L. F. C** (Lait Fermenté Conditionné) : **57 060 L/J** ;
- **L. V. P** (Lait de Vache Pasteurisé) ;
- **U. H. T** (Lait Ultra Haute Température) : **28 000 L/J** en **2 x 8 H**.

et des produits laitiers, à savoir :

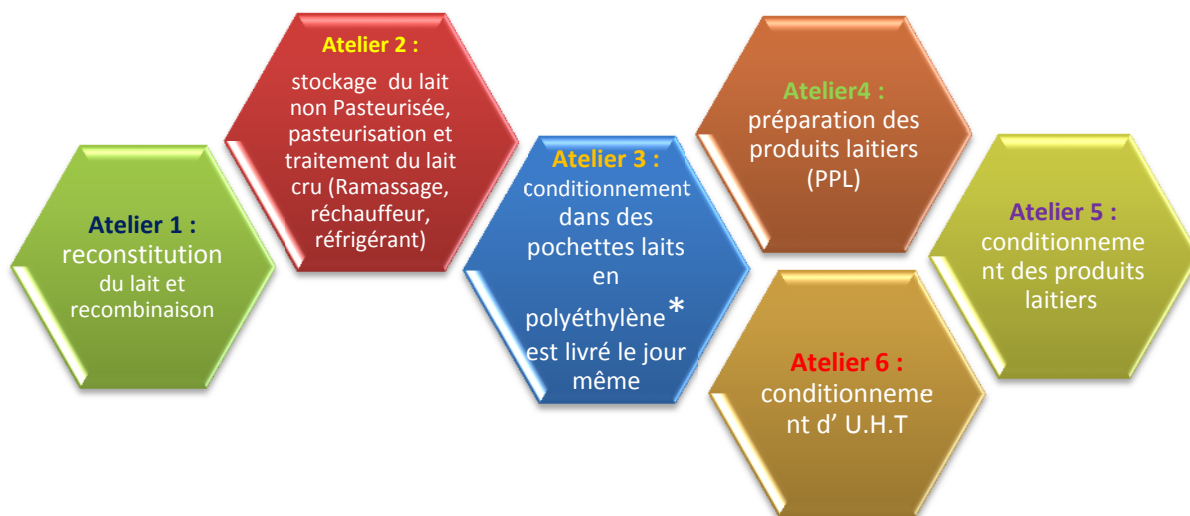
- Beurre Pasteurisé (beurre **10** gammes à basse de lait cru (Matrice de **8** Plaquettes)) : **1T500kg/J** en **2 x 8H**, beurre **250** grammes à basse de lait cru (**1** Plaquette de **250** grammes) : **6T/J** en **1 x 8H**;
- Pâte Fraîche (petit suisse) plaquette de (**30** grammes Matrice de **12** Plaquettes) ;
- Crème Fraîche (en pot de **400** grammes) ;
- S'men « **M.G.L.A** »bidon de s'men d'**1** kg.

²⁷Annexe D : Salle de fusion de MGLA

²⁸Document intrne.

La fabrication de ces produits est prise en charge par six ateliers qui sont représentées dans la figure ci-dessous :

Figure I.6. Les ateliers du complexe laitier « COLAITAL »



Source : élaboré par nous-même sur la base des documents internes à l'entreprise.

3.1.3. Les problèmes de fabrication

Le problème de fabrication du lait de consommation majeur est signalé en cas d'utilisation de la poudre de lait (PDL0 %) et la Matière Grasse de Lait Anhydre (MGLA). En effet, la (MGLA), au moment de sa reconstitution, produit énormément de mousse qui est un inconvénient pour la production du lait en continu nonobstant le problème de goût de craie et d'arrière-goût.

L'utilisation d'un emballage polyéthylène de mauvaise qualité peut entraîner de la perturbation dans la fabrication.

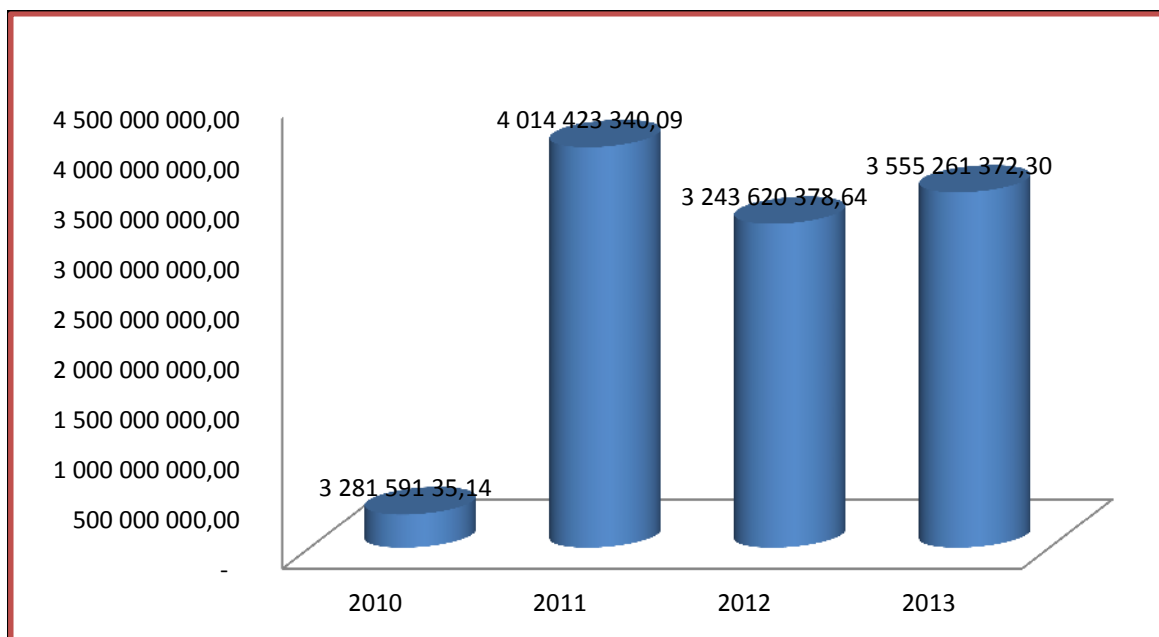
3.1.4. Le chiffre d'affaire du groupe laitier « COLAITAL »

Le groupe laitier « COLAITAL » a réalisé un chiffre d'affaires de près de **4 014 423 340.09** dinars en **2011**. Il est en hausse par rapport à celui de l'année précédente **2010** qu'il est de **3 281 59135.14** de DA. Cela est dû au non disponibilité des matières premières.

En 2012, il a réalisé un chiffre d'affaires de 3 243 620 378.64 de dinars, et 3 555 261 372.30 de dinars en 2013²⁹.

La figure ci-après illustre l'évolution du chiffre d'affaire de « COLAITAL SPA » :

Figure I.7.L'évolution du chiffre d'affaire de « COLAITAL SPA » en DA



Source : élaboré par nous-même sur la base des documents internes à l'entreprise.

3.1.5. La situation du marché algérien de lait en sachet

« COLAITAL SPA » répond à la demande des consommateurs de la capitale en matière de lait et dérivés qu'elle produit. Cette entreprise est soutenue par l'état.

Aujourd'hui, le marché algérien enregistre une pénurie de lait en sachet ; la demande de ce marché reconnaît une hausse à cause de l'augmentation des prix du lait tetrapack Candia et Soummam.

Le consommateur rencontre donc des difficultés à acquérir le lait pasteurisé vendu au prix soutenu de 25 dinars. Cette situation est aggravée car l'Office National Interprofessionnel de Lait (ONIL), le fournisseur de complexe laitier en poudres de lait (PDL 26 % de matière grasse et PDL 0 % de matière grasse, MGLA « Matière Grasse de Lait Anhydre »), ne couvre

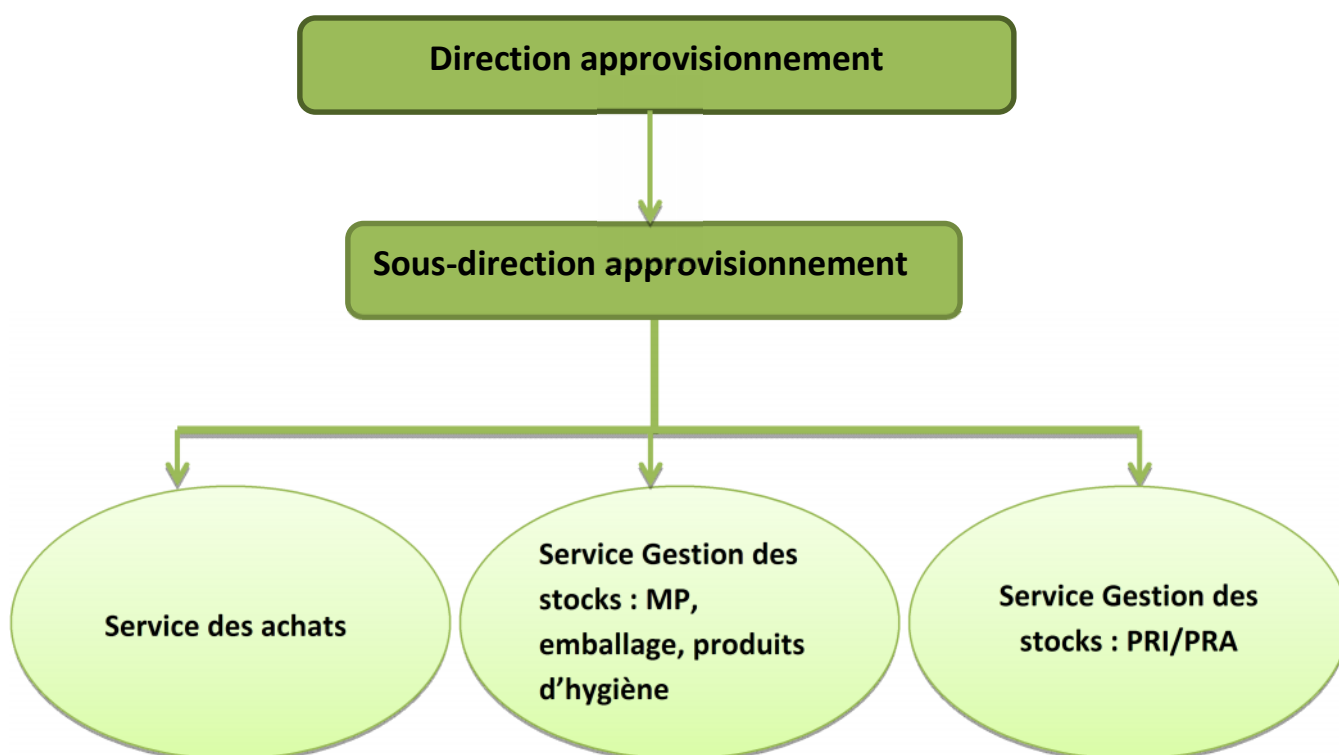
²⁹Document interne.

pas ses besoins. Ainsi que ses concurrents privés indiquent qu'ils rencontrent aussi des difficultés à s'approvisionner en poudres de lait.

3.1.6. L'organisation de la direction approvisionnement

Les différents services de la direction approvisionnement de « COLAITAL SPA » sont schématisés dans l'organigramme ci-après :

Figure I.8. L'organigramme de la direction approvisionnement de « COLAITAL SPA »



Source : Document interne.

Cette direction est dotée de la capacité et la responsabilité de répondre aux besoins du complexe « COLAITAL » en biens et en services.

Elle se divise en trois services (service des achats, service de la gestion des stocks des matières premières, d'emballage, des produits d'hygiène et de laboratoire, services de la gestion des stocks des pièces de rechange industriel (PRI) et des pièces de rechange automobile (PRA)).

L'effectif mis en place par la direction approvisionnement est de **29** personnes, tout poste et tout niveau scolaire confondus :

- le collectif est dirigé et animé essentiellement par un staff de deux personnes, à savoir le directeur et le sous-directeur ;
- le directeur a à sa disposition une secrétaire ;
- le service des achats contient : un chef de service, un gestionnaire principal et un acheteur ;
- le service gestion des stocks (des matières premières, d'emballage, des produits d'hygiène et de laboratoire) est composé d'un chef de service, un gestionnaire principal, un chef de dépôt, deux magasiniers, quatre manutentionnaires, quatre caristes chauffeurs de Clark et deux chauffeurs de semi-remorque ;
- le service gestion des stocks des pièces de rechange industriel (**PRI**) et des pièces de rechange automobile (**PRA**) contient : un chef de service, un gestionnaire principal, quatre gestionnaires de stocks.

3.1.6. Les rôles des services de la direction approvisionnement

Les rôles des différents services de la direction approvisionnements se présentent comme suit :

3.1.6.1. Les rôles du service des achats

L'une des activités principales de la fonction d'approvisionnement est la gestion des achats.

BRUEL (O) a défini la fonction achat comme étant : « *La fonction responsable de l'acquisition des biens et services de l'entreprise* »³⁰, ainsi elle doit s'exécuter à partir des points suivants :

- le niveau de qualité exigé ;
- la livraison des quantités souhaitées dans les délais attendus ;
- les meilleures conditions de service et de sécurité ;
- au moindre coût global d'acquisition.

³⁰ BRUEL (O) : *politique d'achat et gestion des approvisionnements*, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 1996, p3.

Pour assurer l'efficacité du processus d'achat, le service des achats doit suivre une démarche qui va lui permettre d'acheter les produits ou services correspondant le mieux aux besoins de l'entreprise et aux conditions optimales du marché.

Le service des achats de la direction approvisionnement de « COLAITAL SPA » suit la démarche suivante :

- **la réception des demandes des achats**³¹ par les différents services (interne ou externe à la direction approvisionnement) qui doivent être paraphée par le service demandeur, le directeur des approvisionnements et la direction finance et comptabilité.
- **la sélection de fournisseur** : le service des achats envoie une consultation, à chaque fournisseur, qui décrit les critères de produit dont elle a besoin et le délai d'envoi de l'offre. Après la réception des offres par les fournisseurs dans des factures pro-forma, elle utilise un tableau comparatif³² contenant le nom des fournisseurs, les quantités et les valeurs des produits offerts et leur origine, ce qui permet de choisir la meilleure offre.
- **l'élaboration et l'envoi de bon de commande**³³ **au fournisseur** : qui doit être paraphé par le chef de service achat, le directeur de la direction concernée par la demande, la direction de finance et comptabilité et le PDG.
- **la réception de bon d'entrée élaboré par le magasinier et la facture définitive.**
- **l'élaboration de bon de paiement**³⁴ : qui doit être paraphé par le chef de service achat, le directeur de la direction concernée par la demande, la direction de finance et comptabilité et le PDG.
Dans le cas où le fournisseur choisi exige le paiement à l'enlèvement, l'élaboration de bon de paiement s'effectue avec l'élaboration de bon de commande.
- **l'envoi de bon d'entrée et la facture définitive au service trésorerie** afin de régulariser le paiement.
- **l'élaboration de l'état mensuel des achats** : ce document est destiné à la direction audit, contient les quantités et les valeurs des matières achetées (les matières premières nécessaires à

³¹ Annexe E : Demande d'achat.

³² Annexe F : Tableau comparatif.

³³ Annexe G : Bon de commande.

³⁴ Annexe H : Bon de paiement.

la production : les poudres de lait (**PDL 26 %** de matière grâce, **PDL 0 %** de matière grâce, **MGLA** « Matière Grâce de Lait Anhydre »), les ferments, le polyéthylène, les produits d'hygiène et de laboratoire). Il est paraphé par le directeur des approvisionnements et le responsable de contrôle de gestion.

3.1.6.2. Les rôles des services de gestion des stocks

Selon « **BLACEL (M.S)** » : « *Un stock est essentiellement une quantité variable d'un produit augmentée par les entrées et diminuée par les sorties, ou les entrées peuvent être des achats où des fabrications, les sorties peuvent être des ventes ou des livraisons à l'atelier* »³⁵.

La mission des services de gestion des stocks est le suivi régulier de la tenue des stocks en magasins de façon à éviter les ruptures de stocks et le cumul des stocks morts. La direction des approvisionnements de « **COLAITAL SPA** » contient :

- Un service de gestion des stocks de poudres de lait, de polyéthylène, d'emballage, de produits d'hygiène et de laboratoire qui est chargé de :
 - le suivi des stocks de poudres de lait, d'emballage et de produits d'hygiène ;
 - le suivi des opérations des enlèvements de la poudre de lait à partir des dépôts l'Office National Interprofessionnel de Lait (**ONIL**) (fournisseur des poudres de lait) ;
 - l'établissement des situations quotidiennes des stocks de poudres de lait et d'emballage, et l'assurance de la remontée de ces informations au PDG;
 - l'information de l'Office National Interprofessionnel de Lait (**ONIL**) via une fiche de réception sur l'enlèvement de quota ;
 - l'information de service des achats sur les anomalies signalées par le dépôt central ;
 - l'information de service des achats via la demande d'achat sur les situations des stocks afin d'éviter les ruptures;
 - le ravitaillement du magasin pré-stock en poudres de lait(**PDL 26 %** de matière grâce, **PDL 0 %** de matière grâce, **MGLA** « Matière Grâce de Lait Anhydre »)et en polyéthylène ;
 - l'établissement de la demande d'achatdes produits consommables ;
 - l'établissement des fiches de notationdes pièces de rechange industriel (**PRI**) ;
 - l'établissement des rapports d'activités chaque fin de mois ;

³⁵ BLACEL (M.S) : *La gestion des stocks*, Gestion, Tizi-ouzou, 2001, p19.

- la participation aux réunions mensuelles de collationnement ;
- Un service de gestion des stocks des pièces de rechange industriel (**PRI**) et des pièces de rechange automobile (**PRA**) qui est chargé de :
 - la gestion des stocks de matières consommables ;
 - la réception des pièces et la vérification de leur conformité ;
 - la réception des demandes d'achats de la direction technique ;
 - l'envoi des demandes d'achats au service des achats.
- **Les rôles des magasins** : Regroupant l'ensemble des magasins entreposant les stocks disponibles au niveau de la direction approvisionnement, à savoir :
 - Un dépôt central qui assure :
 - la réception des produits livrés par les fournisseurs ;
 - l'établissement des bons d'entrées ;
 - la vérification de leur conformité ;
 - l'information des services de gestion des stocks en cas d'anomalies ;
 - le stockage de ces produits ;
 - la réception des bons de commandes par les ateliers ;
 - l'alimentation de pré-stock par les produits manquants et l'établissement des bons de transferts (**BT**).
 - Pré-stock qui assure :
 - La réception de poudres de lait fournis par l'Office National Interprofessionnel de Lait (**ONIL**) ;
 - Le stockage de ces produits ;
 - La réception des demandes par l'atelier de recombinaison ;
 - La satisfaction des besoins de l'atelier de recombinaison ;
 - L'établissement des bons de sorties.

3.2. La démarche méthodologique de l'enquête

Pour traiter notre problématique, nous nous sommes basée sur deux techniques fondamentales, en l'occurrence l'étude documentaire et les entretiens.

Afin d'enrichir nos connaissances théoriques ; comprendre les particularités de la logistique des approvisionnements, son importance dans les organisations et déterminer les différents indicateurs permettant la mesure de sa performance, nous avons consulté les théories développées par des spécialistes en matière de gestion et de logistique, et des travaux de recherche scientifiques qui traitent le sujet précédant.

Durant les premiers contacts avec l'entreprise, nous avons formulé nos besoins en matière de documentation qui nous a été fournie au fur et à mesure de nos déplacements. Les informations que nous avons traitées à partir de ces documents internes ont été complétées par des informations issues d'entretiens individuels auprès des responsables (au nombre de 3) de la direction approvisionnements de « COLAITAL SPA ». Nous avons élaboré un guide d'entretien pour chacun de ces responsables.

3.2.1. La revue de littérature

A partir des points de vue des différents auteurs des ouvrages, thèses et articles que nous avons lus sur la logistique, la mesure de la performance, la performance de la chaîne logistique et l'impact des approvisionnements sur la performance de la chaîne logistique, nous avons décidé de choisir comme thème à traiter « **La mesure de la performance de la logistique d'approvisionnement par la mise en place d'un tableau de bord mensuel selon la méthode OVAR** ». Parmi ces auteurs nous pouvons citer :

○ **Gerard BAGLIN, Olivier BRUEL, Alain GARREAU, Michel GREIF et Christian VAN DELFT**, les auteurs de l'ouvrage « **Management Industriel et Logistique** »³⁶ qui présente une réflexion approfondie sur les évolutions de la logistique. Par une soixantaine d'exercices et des questions de réflexion, il permet au lecteur recherchant une idée synthétique, la mise en application des concepts présentés. Il peut être ainsi considéré comme un guide pratique et une approche globale où de nombreuses entreprises cherchent à triompher dans l'ensemble de domaines opérationnels.

³⁶Gerard BAGLIN et alii: *Management Industriel et Logistique*, 3^{ème} édition, ECONOMICA, 2001.

Cet ouvrage démontre l'importance de l'utilisation des nouvelles technologies, des systèmes d'information et de pilotage des flux matériels, informationnels et financiers, d'une approche de qualité totale et des partenariats avec les fournisseurs et les distributeurs afin d'optimiser la chaîne logistique et de la rendre performante.

○ **France-Anne GRUAT LA FORME-CHRETIEN** (Ingénieur en Génie Industriel) a présenté dans sa thèse de doctorat traitant comme thème : « **Référentiel d'évaluation de la performance d'une chaîne logistique : Application à une entreprise de l'ameublement** »³⁷ les inducteurs de performance sur lesquels reposent les entreprises pour soutenir la compétitivité de leurs produits et/ou services et l'agilité de leurs chaînes logistiques. Autrement dit, il a traité le pilotage de la performance dans les chaînes logistiques afin de déterminer les principaux indicateurs du système de mesure et d'évaluation de la performance logistique. L'objectif de son travail est donc la présentation d'un référentiel permettant l'évaluation de la performance de la chaîne logistique.

○ **Benoit OUELLETTE**: directeur des approvisionnements, Services partagés/ manager procurement, Shared Services at Resolute Forest Products - qui a démontré dans son article « **Les indicateurs de performance: Pour connaître le vrai visage de votre supply chain et la transformer** »³⁸ que :

- dans un environnement évolutif, les organisations doivent saisir toutes les opportunités permettant l'amélioration continue de leurs approvisionnements, car cette dernière représente le facteur clé de succès qui assure sa réussite. Pour réaliser cette amélioration, il est nécessaire de mesurer la situation de ces approvisionnements en utilisant de bons indicateurs de mesure.
- le développement de ces indicateurs de performance repose sur le plan stratégique et les objectifs de l'organisation, il est ainsi indispensable d'établir ces indicateurs en fonction des caractéristiques uniques de l'organisation.
- l'évaluation des approvisionnements nécessite l'évaluation du niveau de service client, puisque les approvisionnements servent à supporter la production et les ventes. Cette

³⁷France-Anne GRUAT LA FORME-CHRETIEN: *Référentiel d'évaluation de la performance d'une chaîne logistique : Application à une entreprise de l'ameublement*, thèse de doctorat en Génie Informatique, École doctorale : Informatique et Information pour la Société, Lyon, 2007.

³⁸Benoit OUELLETTE: « *Les indicateurs de performance: Pour connaître le vrai visage de votre supply chain et la transformer* », in revue supply chaîne magazine, France, Avril, 2011.

évaluation va permettre donc au service des approvisionnements de doter de la capacité à rencontrer les besoins de la clientèle finale et d'avoir une réaction rapide. D'où le respect des délais, l'amélioration de la qualité des produits et/ou services et la minimisation des coûts vont être assurés.

- la nécessité de l'identification des bons indicateurs de mesure de la performance des approvisionnements afin de mieux gérer les relations avec les fournisseurs, de déterminer la quantité et le type de produits à acheter, et de bien organiser et gérer les stocks.

Cet article illustre que l'organisation devient compétitive, si et seulement si, en regroupe les meilleurs indicateurs de performance, un plan d'action efficace et un environnement favorable et motivant.

- **Caroline SELMER**, dans son ouvrage « **Concevoir le tableau de bord -Outils de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision** »³⁹, démontre la nécessité de faire face, au bon moment, aux événements éventuels que l'entreprise peut rencontrer. En effet, l'utilisation des outils de pilotage et de mesure de performance, tel que : le tableau de bord, est indispensable.

Selon cet auteur, l'utilisation du tableau de bord n'est pas réservée au contrôleur de gestion seulement. C'est un outil de suivi qui permet de réagir à temps en déterminant les actions correctives à mettre en œuvre afin d'atteindre les objectifs. Il synthétise les données des systèmes d'information en les présentant sous forme d'indicateurs pertinents de mesure de performance.

La présentation d'une méthode de construction d'un tableau de bord et des rôles de cet outil de pilotage, l'illustration de ses dernières évolutions, sont les objectifs de cet ouvrage.

- **Michel FIOL, Hugues JORDAN, Emili SULLA**; sont les auteurs de l'ouvrage : « **La cohérence d'une équipe La démarche OVAR** »⁴⁰. Ce livre illustre l'importance de la démarche Objectifs, Variables d'Action, Responsables (**OVAR**) et les outils de pilotage de la performance qui permettent aux membres d'une équipe de direction de communiquer les différents résultats obtenus. Elle assure ainsi la traçabilité des informations entre les niveaux hiérarchiques et la cohérence des équipes de direction.

³⁹Caroline SELMER: *Concevoir le tableau de bord -Outils de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision*, 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2011.

⁴⁰FIOL Michel et alii: *Renforcer la cohérence d'une équipe :La démarche OVAR*, , DUNOD, Paris, 2004.

Selon ces auteurs, la méthode novatrice Objectifs, Variables d'Action, Responsables (OVAR) permet la réalisation des plans d'actions d'une manière efficace, et d'atteindre ainsi les objectifs fixés.

3.2.2.L'objectif de l'enquête

L'objectif de notre étude est : « L'identification des facteurs d'optimisation de la logistique d'approvisionnement » à savoir :

- l'identification des indicateurs de la performance des achats ;
- l'identification des indicateurs de la performance de la gestion des stocks et d'entreposage.

3.2.3.Les principales variables de l'enquête

Notre enquête nécessite de définir les principales variables sur les quelles notre étude doit être basée.

Ces variables ont été réduits aux critères de performance suivants : la qualité, le coût et le délai. Ces derniers représentent des indicateurs de mesure de la performance de la logistique d'approvisionnement maintenus par la direction approvisionnement pour atteindre l'optimisation.

3.2.4.L'outil de collecte d'informations

Dans une étude qualitative, l'entretien est un mode principal de collecte d'informations.

Un entretien est défini comme étant : « Une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus. Il s'agit d'amener les sujets à vaincre ou à oublier les mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensées »⁴¹.

Donc l'entretien permet de recueillir les informations personnelles et à caractère intime sur un sujet donné, il consiste à être en contact direct avec l'interviewé dans une séance de

⁴¹THIETARD ET COLL (R.A): *Méthodes de recherches en management*, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2003, p 235.

questionnements adressée à une ou à plusieurs personnes choisies fortuitement dans le but de collecter les informations permettant d'atteindre l'objectif de recherche.

Parmi les différents types d'entretiens nous avons choisi l'entretien semi directif dont les questions sont prévues et passé oralement.

3.2.5. Le profil des interviewés

Nos interviews sont menées avec les responsables liés directement à la fonction approvisionnements pour obtenir des informations concrètes et pertinentes répondant d'une manière efficace à notre objectif d'enquête.

Notre population d'étude est composée de trois cadres responsables actuels, d'une moyenne d'âge de **35** ans et qui possède d'une expérience confirmée de **6** ans en moyenne dans le complexe laitier « **COLAITAL** » à savoir :

- le directeur des approvisionnements ;
- le gestionnaire principal des achats ;
- le gestionnaire principal de la gestion des stocks de poudres de lait, de polyéthylène, d'emballage, de produits d'hygiène et de laboratoire.

C'est une enquête de type « face à face » avec l'interrogé, étalée sur une période de trois jours pour une durée moyenne de **45** minutes par entretien, à l'aide de guides d'entretiens différents portant des questions précises pour chaque responsable.

3.2.6. La rédaction du guide d'entretien

Nous avons structuré notre guide en deux parties :

- texte de présentation de notre objet de recherche suivi d'une formule de politesse en assurant aux concernés que les informations fournies lors des entretiens seront utilisées pour des fins purement scientifiques ;
- corps du guide contenant des questionnements semi-directifs visant un seul objectif.

Pour le directeur de la logistique, les questions portent sur⁴² :

- ses prérogatives ;
- le rôle de la fonction approvisionnement ;

⁴²Voir annexe A : Guide d'entretien avec le directeur des approvisionnements.

- les moyens alloués aux approvisionnements (budget, personnel, matériel) ;
- la gestion des activités de la fonction approvisionnement ;
- les critères de performance en matière d'approvisionnements ;
- les conditions idéales pour l'amélioration de la performance de la fonction approvisionnement.

Pour le gestionnaire principal des achats, les questions visent à définir⁴³:

- ses prérogatives ;
- la qualité interne du département des achats ;
- le délai de la constitution et de la livraison d'une commande ;
- le choix des acheteurs ;
- la qualité du service des fournisseurs ;
- Pour le responsable de la gestion des stocks de poudres de lait, de polyéthylène, d'emballage, de produits d'hygiène et de laboratoire, les questions portent sur⁴⁴ :
- ses prérogatives ;
- les erreurs dans les inventaires ;
- le taux de rotation des stocks ;
- la qualité du département gestion des stocks et des magasins ;
- les ruptures de stocks.

Nous avons constaté dans ce chapitre que piloter la performance des approvisionnements implique de savoir la mesurer, se doter d'indicateurs pertinents est donc essentiel. Ils sont la base même des tableaux de bord, qui constituent des véritables outils de management opérationnel, fonctionnel et stratégique.

Nous allons tenter dans le prochain chapitre d'étendre ces concepts théoriques dans un cadre pratique afin de se projeter dans la réalité pour répondre à notre objet d'étude.

⁴³Voir annexe B : Guide d'entretien avec le gestionnaire principal des achats.

⁴⁴Voir annexe C : Guide d'entretien avec le gestionnaire principal de la gestion des stocks de poudres de lait, de polyéthylène, d'emballage, de produits d'hygiène et de laboratoire.

CHAPITRE II.
**L'OPTIMISATION DE LA
PERFORMANCE DE LA
LOGISTIQUE DES
APPROVISIONNEMENTS DE «
COLAITAL SPA »**

*« Mon point fort, si j'en ai un, c'est la performance. J'en fais toujours plus que ce que je dis.
Je produis toujours plus que ce que je promets ».*

Richard Nixon

La quête de l'optimisation de la fonction approvisionnement est un objectif fondamental en entreprise où nous visons des progrès rapides et importants, des performances élevées et régulières, une exploitation maximale par l'entreprise de ses potentialités, etc.

Le chapitre suivant s'inscrit dans la partie pratique de notre mémoire. Afin d'approfondir nos traitements, nous allons organiser ce chapitre en trois sections :

La première section est consacrée à l'analyse de la situation actuelle des approvisionnements de « COLAITAL SPA » à travers notre enquête sur terrain par entretiens auprès des différents responsables et à travers les informations collectées dans les documents internes de l'entreprise.

Les responsables de « COLAITAL SPA » ont décrit les faits réels de l'état des approvisionnements que nous avons analysé par la suite en les croisant avec les informations recueillies dans les documents internes, pour déterminer les principaux indicateurs qui mesurent la performance.

Cette analyse nous a permis de dégager deux types d'indicateurs liés à la fonction approvisionnements :

1. les indicateurs du tableau de bord de pilotage des achats de « COLAITAL SPA » et qui feront l'objet de la deuxième section,
2. et ceux du tableau de bord de la gestion des stocks de complexe laitier « COLAITAL » et qui feront l'objet de la dernière section de ce chapitre.

A travers leur mesure et leur analyse, nous allons tenter de proposer les grands axes sur lesquels les dirigeants devraient se baser pour optimiser la performance de la logistique d'approvisionnement de « COLAITAL SPA ».

1. L'ANALYSE DES RESULTATS DE L'ENQUETE AUPRES DES RESPONSABLES DE LA DIRECTION DES APPROVISIONNEMENTS DE « COLAITAL SPA »

À travers les informations collectées dans les documents internes de l'entreprise et notre enquête sur terrain par entretiens auprès des différents responsables, nous allons analyser la situation actuelle des approvisionnements de « COLAITAL SPA ».

En effet, le directeur des approvisionnements, le gestionnaire principal des achats et celui de la gestion des stocks de poudres de lait, de polyéthylène, d'emballage, de produits d'hygiène et de laboratoire ont été interrogés face à face par interviews individuels. Ces derniers sont étalés sur une période d'une semaine pour une durée moyenne de **45** minutes par entretien à l'aide de guides d'entretiens différents portant des questions précises pour chaque interviewé.

Ces entretiens ont permis de recueillir des informations à caractère purement technique pour les croiser avec ce qui préconisé par les spécialistes de la supplychain.

1.1. La direction des approvisionnements

o Les prérogatives du directeur

Les prérogatives du directeur des approvisionnements au sein de « COLAITAL SPA » sont les suivantes :

- concevoir de la politique et de la stratégie de développement de l'activité au sein de la direction approvisionnement à court, à moyen et à long terme;
- exploiter des capacités de l'entreprise en matière d'acquisition des matières premières dans le cadre de la réglementation en vigueur (sécurité, normes et procédures de traitement) ;
- assurer de la gestion et l'administration de la direction conformément aux objectifs assignés par le président directeur général ;
- définir des moyens humains et matériels à mettre en œuvre ;
- superviser et le contrôle des services placés sous mon autorité et la coordination de leurs activités ;

- mettre à leur disposition les moyens et les capacités nécessaires et assurer leur utilisation d'une manière optimale ;
- conclure des contrats et des accords avec les clients et fournisseurs ;
- coordonner des activités de la direction des approvisionnements avec les autres directions.

Le directeur des approvisionnements est aussi le responsable de l'exécution des orientations et des directives de la direction générale puisqu'il assure l'application de toutes les procédures et les réglementations en vigueur. Il veille à l'amélioration continue de l'image de marque du complexe laitier « **COLAITAL** » et il est responsable de l'acquisition des biens et services indispensables au fonctionnement efficace des différentes directions de l'entreprise.

○ **Le rôle de la direction des approvisionnements**

La fonction approvisionnement a plusieurs rôles, à savoir :

- l'expression et la satisfaction des besoins de « **COLAITAL SPA** » en poudres de lait, emballages, produits d'hygiène, produits de laboratoire et pièces de rechange ;
- la constitution et la gestion des stocks ;
- le contrôle de la qualité des articles reçus par rapport aux documents y afférents.

Les rôles de cette fonction découlent des rôles du directeur des approvisionnements au sein de l'entreprise :

- la prévision de la demande ;
- l'acquisition des biens et des services nécessaires au bon fonctionnement de complexe laitier « **COLAITAL** » ;
- la planification des stocks ;
- l'organisation des magasins.

Depuis ces dernières années, les rôles de la fonction approvisionnement n'ont pas évolué. La fonction approvisionnement était assurée par la direction commerciale. A partir de **2011**, une nouvelle direction des approvisionnements a été construite, mais les rôles de cette fonction n'ont pas été changés.

○ **Les moyens alloués (budget, personnels et les moyens de traitement des informations) aux opérations d'approvisionnement**

L'allocation actuelle des moyens répond d'une manière rationnelle aux opérations d'approvisionnements. En effet, en ce qui concerne le budget, il est attribué selon les objectifs tracés et la situation financière de l'entreprise, Il convient à couvrir l'ensemble des approvisionnements sauf pour quelques situations extraordinaires (pénurie, travaux d'infrastructures...).

Pour le personnel, La direction approvisionnement bénéficie d'un effectif de **29** personnes expérimentées et polyvalentes, tout poste et tout niveau scolaire confondus. Cette direction veille à ce que chaque employé accomplisse ses missions correctement pour atteindre le rendement attendu de lui.

La direction des approvisionnements de « **COLAITAL SPA** » dispose d'un logiciel de transition des informations « **WONSOFT** » qui permet de partager la même information par l'ensemble des employés, et d'éviter ainsi les erreurs de calcul, d'omission ou de report.

○ **La gestion des activités de la direction approvisionnement**

La direction approvisionnement est gérée d'une manière plus au moins optimale, car elle fonctionne selon une procédure bien définie que les employés veillent à respecter, mais qui est en cours de développement pour une gestion optimale.

Pour les achats, la direction des approvisionnements travaille actuellement, pour les poudres de lait et le polyéthylène avec des contrats (cadre-type). Concernant le suivi des stocks, il est mené sur la base d'une application informatique. Pour cela, nous pouvons dire que la fonction approvisionnement est gérée actuellement d'une manière plus au moins satisfaisante.

○ **Les critères de performance en matière d'approvisionnement**

Les critères de performance en matière d'approvisionnement sont :

- dans le domaine des achats : la meilleure combinaison « qualité, prix et délai ».
- dans le domaine de la gestion des stocks : quand et combien commander.

Le triptyque : (la qualité des produits, l'optimisation des coûts et des délais) représentent les critères majeurs de la performance des achats. Afin d'atteindre la performance dans le domaine de la gestion des stocks, il est indispensable de régulariser le volume et la valeur des stocks compte tenu des réapprovisionnements et de la consommation. Cela nécessite la précision au mieux de point du déclenchement de la commande (stock d'alerte) en respectant la quantité à commander pour minimiser au maximum les coûts de stockage, éviter les ruptures des stocks et ne pas se retrouver en fin de période avec des stocks morts inutiles.

○ **Les conditions idéales pour l'amélioration de la performance de la fonction approvisionnement**

Pour améliorer la performance de la fonction approvisionnement, le complexe laitier « COLAITAL » doit réaliser des contrats avec les fournisseurs des produits de grande consommation, pour répondre aux besoins de l'entreprise au bon moment en assurant le rapport qualité/prix. Il faut également se baser sur des indicateurs de mesure de performance des achats et de gestion des stocks.

La réalisation des contrats avec les fournisseurs des matières nécessaires au fonctionnement de cette entreprise permet d'éviter les retards de livraison et la non-conformité des produits achetés, ce qui assure une gestion optimale des approvisionnements. L'utilisation du tableau de bord va faciliter l'obtention de la performance de cette direction. En effet, le tableau de bord représente un outil de pilotage et de suivi des activités d'approvisionnement, qui permet de détecter les dysfonctionnements et de trouver des actions correctives.

1.2. Le service des achats

○ Les missions du gestionnaire principal du service des achats

Les missions du gestionnaire principal du service des achats consiste à :

- réceptionner les différentes formes de demandes d'achats venants des différentes directions de l'entreprise ;
- sélectionner les fournisseurs en utilisant le tableau comparatif ;
- élaborer et envoyer les bon de commande au fournisseur choisi ;
- réceptionner les bons d'entrées élaborés par le magasinier, et la facture définitive.
- élaborerles bons de paiements ;
- envoyerles bons d'entrées et les factures définitives au service trésorerie afin de régulariser le paiement ;
- élaborer l'état mensuel des achats ;
- veiller à respecter les délais de la livraison des commandes.

Le gestionnaire principal du service des achats est chargé donc de respecter et d'honorer tous les besoins (achats, réparations, ou confections pour le quotidien) qui relèvent des prérogatives de la direction approvisionnement, et d'avoir un aperçu de la situation des différents achats à tout moment.

○ La qualité interne du service des achats

Pour assurer la qualité du service des achats, il faut veillez à :

- faire régner une discipline quotidienne sur les plans professionnels et comportementaux, afin que chaque élément sache définir ses taches et ses obligations de manière bien précise ;
- essayer de débloquent certaines situations en s'inspirant bien évidemment d'une bonne communication avec tous les membres de service ;
- ne pas développer le moindre esprit de domination qui pourra mettre en péril la bonne entente qui règne au sein de notre équipe.

Le chef du service des achats veille à l'organisation de ce service en assurant l'application des missions de chaque employé et en dissipant les confusions de gestion par

l'échange des connaissances en matière de gestion et savoir respecter le choix et les solutions d'autrui pour que tout le monde se sente impliquer dans la prise de décision et ainsi faire régner une atmosphère d'équipe.

○ **L'importance des délais lors de la constitution et la livraison d'une commande**

Le délai est une condition indispensable dans la constitution et la livraison des commandes ; chaque demande d'achat réceptionnée doit être traitée dans les plus brefs délais.

Concernant la livraison, le délai est exposé aux fournisseurs pendant les signatures des contrats, cela bien sûr n'exclue pas certaines situations de retard qui apparaissent très rarement, mais sans avoir un réel impact sur la bonne exécution des tâches.

Le délai est ainsi un critère primordial et pris en considération par le responsable lors de la constitution et la livraison d'une commande, car les retards peuvent causer un dysfonctionnement dans les activités de l'entreprise.

○ **Les critères de choix d'acheteur**

Quand un achat se déclenche, la direction d'approvisionnement peut mettre n'importe quel employé du service des achats (chef de service, gestionnaire principal, acheteur) sur n'importe quelle famille de produits, car ils sont polyvalents et disposent d'une expérience assez bien confirmée, ils répondent donc assez bien aux besoins de l'entreprise.

Nous constatons un certain degré de flexibilité remarquable dans l'exercice des opérations.

○ **La qualité du service des fournisseurs**

La qualité du service des fournisseurs est acceptable, parce que les réceptions sont souvent conformes aux demandes et les délais de livraison des produits demandés sont respectés. Il y a rarement un rejet ou une réserve de la part des demandeurs ; et même dans ces cas-là, les fournisseurs sont toujours disposés à collaborer et trouver un terrain d'entente.

1.3. Le service de la gestion des stocks de poudres de lait, d’emballage, de produits d’hygiène et de laboratoire

○ Les prérogatives du gestionnaire principal du service de la gestion des stocks de poudres de lait, d’emballage, de produits d’hygiène et de laboratoire

Les prérogatives du gestionnaire principal du service de la gestion des stocks de poudres de lait, d’emballage, de produits d’hygiène et de laboratoire sont :

- tenir les stocks et suivre l’ensemble des mouvements en entrées et sorties ;
- informer l’Office National Interprofessionnel de Lait (**ONIL**) via une fiche de réception sur l’enlèvement de quota ;
- lancer les commandes (réapprovisionnement et commandes spécifiques) ;
- suivre les commandes des produits consommables ;
- établir les inventaires ;
- traiter les écarts entre les stocks physiques et les stocks comptables.

Ces différentes missions permet d’évaluer la fréquence optimale de stocks afin d’obtenir un stock minimum répondant aux besoins de l’entreprise, d’optimiser les coûts de stockage et de faire face aux ruptures éventuelles de stock.

○ Les erreurs dans les inventaires

Le service de la gestion des stocks de poudres de lait, d’emballage, de produits d’hygiène et de laboratoire évite les erreurs dans les inventaires en réalisant des sondages, d’une manière permanente (quotidienne), par le chef de dépôt avec les magasiniers.

Les inventaires sont révisés lors de chaque sortie d’articles ; les quantités restantes sont mentionnées, ainsi les éventuelles erreurs d’écarts entre les stocks physiques et les stocks comptables sont réduites.

○ **La qualité du service de la gestion des stocks de poudres de lait, d'emballage, de produits d'hygiène et de laboratoire**

La qualité du service de la gestion des stocks de poudres de lait, d'emballage, de produits d'hygiène et de laboratoire est assurée par :

- la division des tâches entre les employés du service ;
- le travail en équipe pour un meilleur rendement.

L'organisation de ce service est basée sur la répartition des tâches entre les employés par section d'articles et sur l'accomplissement du travail quotidien de chaque subordonné tout en étant polyvalents. Le travail en équipe permet de compléter les compétences de chacun. Il représente un outil essentiel à la conduite de leur profession car il améliore leur efficacité et permet de réaliser un objectif commun.

○ **Le taux de rotation des stocks**

Le taux de rotation des stocks correspond au nombre de renouvellement des stocks dans une période donnée.

Le taux de rotation des stocks de « COLAITAL SPA » est en phase (aligné) avec le rythme de consommation, car les réapprovisionnements sont faits sur la base des fréquences de consommation des différents articles, cela va permettre la réduction des coûts de stockage.

○ **Les ruptures des stocks de poudres de lait, d'emballage, de produits d'hygiène et de laboratoire**

Les ruptures des stocks de poudres de lait, d'emballage, de produits d'hygiène et de laboratoires sont évitées en vérifiant la tenue des stocks en magasins (les quantités restantes pour atteindre le stock d'alerte) tout en surveillant le rythme de consommation quotidien pour ne pas dépasser le seuil où la commande de réapprovisionnement doit être passée (stock d'alerte).

L'ensemble des entretiens a permis de bien connaître le déroulement des différentes activités de la direction approvisionnement et l'importance de celle-ci dans le complexe laitier « COLAITAL ». Il a également permis de découvrir les principaux facteurs qui aident à identifier les principaux indicateurs de mesure de performance de la fonction approvisionnement.

Nous allons présenter dans les prochaines sections, les tableaux de bord mensuels des achats et de la gestion des stocks qui récapitulent les indicateurs précédemment cités.

2. PROPOSITION D'UN TABLEAU DE BORD DES ACHATS DE « COLAITAL SPA »

Afin de permettre aux responsables de mesurer la performance des achats de la direction approvisionnement du complexe laitier « COLAITAL », nous avons proposé un tableau de bord mensuel selon la méthode Objectif Variables d'Action Réalisations (**OVAR**) citée dans le chapitre précédent, qui regroupe un ensemble d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs permettant le pilotage du service des achats.

2.1. Elaboration d'un tableau mensuel de bord des achats

La structure du tableau de bord que nous avons élaboré présente l'objectif du service des achats, les variables d'action et les indicateurs de performance associés à cet effet :

Tableau II .1. Le tableau de bord mensuel du service des achats de « COLAITAL SPA »

Objectif	Variables d'Actions	KPI			Responsables
		KPI qualitatifs	KPI quantitatifs		
			KPI	Formules de calcul	
Optimiser le processus des achats	Réajuster les budgets		Ecart entre les prévisions d'achats et les achats réels	Budget - achats réalisés	Directeur des approvisionnements
	Assurer la qualité du service des achats	Organisation du service des achats			Chef du service des achats
	Réduire la durée de constitution d'une commande		Temps moyen nécessaire à la constitution d'une commande	$\frac{\text{Nbre de jrs de la constitution du bon de commande}}{\text{Nbre total de commandes de la période}}$	Directeur des approvisionnements
	Evaluation et sélection des fournisseurs	Qualité du service des fournisseurs			Commission des achats
	Eviter les erreurs dans l'achat	Choix des acheteurs polyvalents			Directeur des approvisionnements
	Réduire la durée de livraison		Temps moyen nécessaire à la livraison d'une commande	$\frac{\text{Nbre de jrs de livraison}}{\text{Nbre de livraisons de la période}}$	Gestionnaire principal des achats
	Mesurer la capacité d'un fournisseur de réponse aux besoins de l'entreprise		Taux de couverture du fournisseur	$\frac{\text{Nbre de commandes éxécutées correctement}}{\text{Nbr total de decommandes éxécutées}} \times 100$	
	Minimiser le nombre de commandes annulées		Taux de commandes annulées	$\frac{\text{Nbre de commandes annulées}}{\text{Nbre total de commandes de la période}} \times 100$	

2.2. Analyse des indicateurs de performance du service achats de « COLAITAL SPA »

La mesure de la performance du service des achats de la direction approvisionnement nécessite l'analyse des indicateurs établis et l'explication des résultats obtenus afin de pouvoir juger si ce service fonctionne de manière optimale ou non.

Pour réaliser cette analyse, nous avons choisi d'examiner le cas de la situation des achats du mois de février de l'année 2014.

2.2.1. Les prévisions

La prévision a pour but d'élaborer des hypothèses chiffrées sur les évolutions et projets de la direction approvisionnement. Elle permet de mieux préparer et anticiper les échéances à venir de toutes les phases décisives de la direction.

○ **L'écart entre les achats prévus et les achats réels** : Pour réajuster les budgets alloués à cette direction ; nous avons choisi l'indicateur « Ecart entre les prévisions d'achats et les achats réalisés » que nous avons calculé pour chaque rubrique d'achat :

Tableau II.2. L'écart entre les prévisions d'achats et les achats réalisés en %(février 2014)

Rubriques budgétaires	Réalisations	Ecart
Poudres de lait	56%	44%
Polyéthylènes	84%	16%
Pièces de rechanges	99%	01%
Produits de laboratoire	70%	30%
Produits d'hygiène	84%	16%

Source : élaboré par nous-même sur la base des documents internes à l'entreprise.

D'après ce tableau, l'écart entre les achats réalisés et les prévisions est de près de la moitié pour les poudres du lait, il s'agit d'un résultat qui doit retenir l'attention car il s'agit de la matière première de base, et de 1/3 pour les produits du laboratoire. Alors qu'il ne dépasse

pas le 1/5 pour les polyéthylènes et les produits d'hygiène, quant à l'écart entre les réalisations des pièces de rechanges et les prévisions d'achat, il est insignifiant.

Il semble que la fixation des budgets de« COLAITAL SPA» est bonne puisqu'aucun des budgets alloués pour les différentes rubriques n'est inférieur aux réalisations. Cela signifie que les évènements éventuels, la possibilité d'augmentation des prix et des besoins en divers produits sont pris en considération.

2.2.2. Les achats

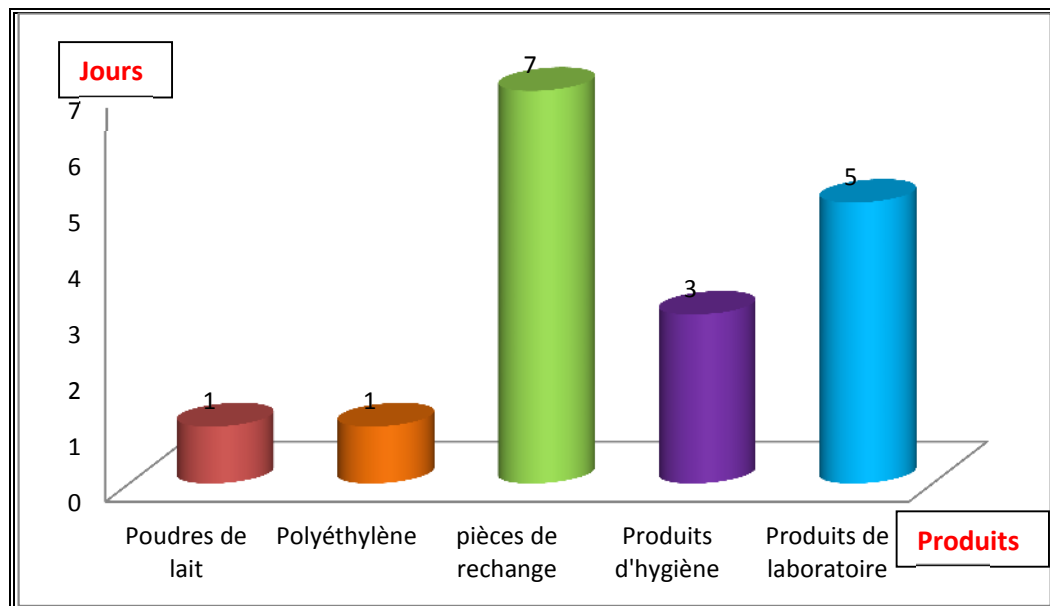
Pour mesurer la performance du service des achats, nous avons mis en place les indicateurs suivants qui renvoient au processus d'achat :

○ **L'organisation du service des achats :** Il faut se référer à de nombreuses conditions afin d'assurer l'organisation du service des achats et le pilotage optimal de ses activités, ces critères sont :

- posséder une vaste base de données des différents fournisseurs et prestataires de services ;
- cartographier les fournisseurs ; établir un zoning afin de bénéficier au maximum de la polyvalence des acheteurs opérants dans différents secteurs ;
- se doter d'un système d'informations (réseau) afin de suivre les commandes spécifiques et les commandes de réapprovisionnement.

○ **Le temps moyen nécessaire à la constitution d'une commande :** La figure suivante représente le temps moyens nécessaire à la constitution d'une commande pour les rubriques poudres de lait, polyéthylène, pièces de rechange, produits d'hygiène et de laboratoire.

Figure II. 1. Le temps moyen nécessaire à la constitution d'une commande



Source : élaboré par nous-même sur la base des documents internes à l'entreprise.

Le temps consacré pour la constitution d'une commande pour la rubrique pièces de rechange est de 7 jours. Cette durée est assez longue. Cela est dû à la lourdeur de la procédure d'achat qui nécessite l'accord de l'ensemble (le directeur de la direction concernée par la demande, le chef de service achat, le directeur d'approvisionnement, la direction de finance et comptabilité et le PDG), à cause du prix élevé des pièces de rechange et afin d'éviter le risque de non-conformité.

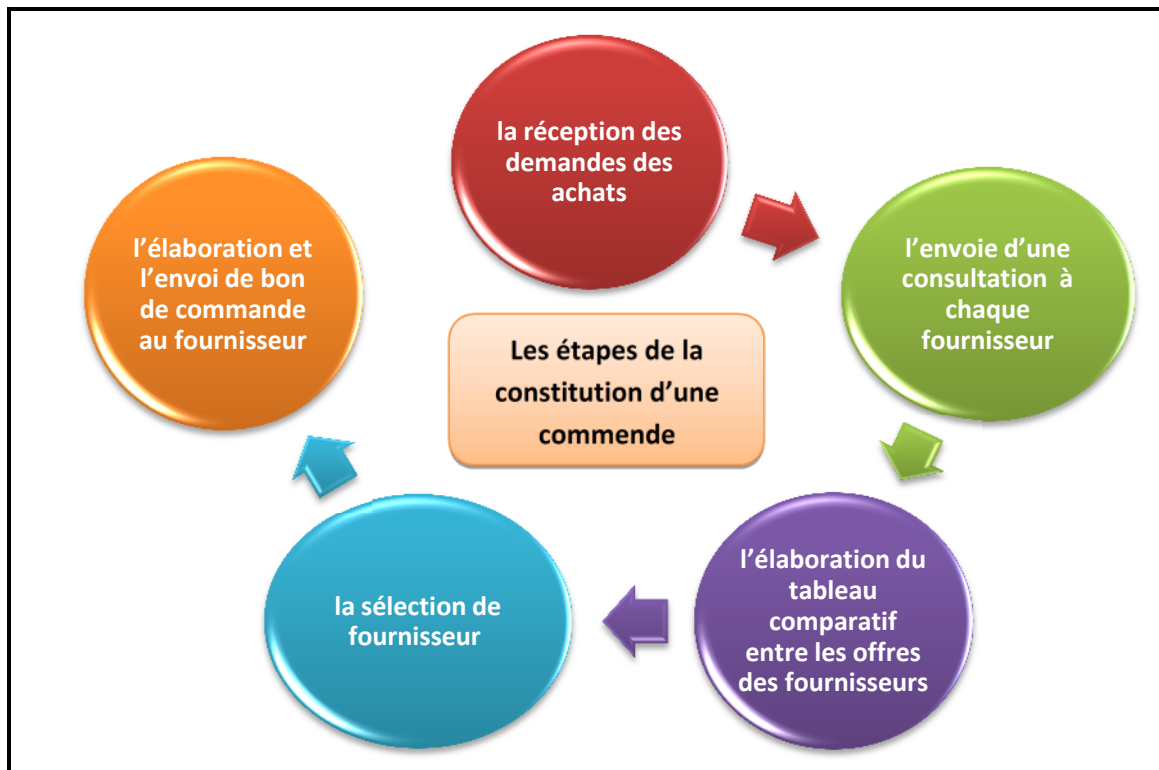
Les produits de laboratoire et les produits d'hygiène nécessitent une durée de constitution d'une commande réduite qui ne dépasse pas 5 jours. Ces produits ont un impact direct sur le processus de la production et la performance de la fonction achat ; les produits de laboratoire sont utilisés tous les jours pour vérifier la qualité du produit, ainsi que les produits d'hygiène qui sont indispensables pour assurer la propreté des ateliers.

Les poudres de lait et le polyéthylène ont la même durée de constitution de commande à savoir une journée. Cela est expliqué par le fait que l'entreprise dispose des conventions avec les fournisseurs de ces matières ; elle envoie chaque mois une affectation des matières

premières¹ à l'Office National Interprofessionnel de Lait (ONIL) et les fournisseurs de polyéthylène, et elle reçoit le quota nécessaire en fur et à mesure au cours du mois.

La constitution des commandes au sein de « COLAITAL SPA » regroupe les étapes représentées par la figure ci-après :

Figure II. 2. Les étapes de la constitution d'une commande



Source : élaboré par nous-même sur la base des documents internes à l'entreprise.

Après la réception des demandes des achats par les différents services (interne ou externe à la direction des approvisionnements de « COLAITAL SPA »), le gestionnaire principal de service des achats envoie une consultation, à chaque fournisseur, qui décrit les critères de produit dont elle a besoin et le délai d'envoi de l'offre. Puis il va réceptionner des offres par ces fournisseurs dans des factures pro-forma.

En utilisant un tableau comparatif contenant le nom des fournisseurs, les quantités et les valeurs des produits offerts et leur origine, la commission des achats choisie la meilleure offre. La dernière étape de la constitution d'une commande consiste en l'élaboration et l'envoi

¹Annexe I : Affectation quota mensuel de Matière Première Laitières.

d'un bon de commande, paraphé par le chef de service achat, le directeur de la direction concernée par la demande, la direction de finance et comptabilité et le PDG, au fournisseur sélectionné.

Ces étapes concernent toute procédure de constitution des commandes de l'ensemble des rubriques.

La direction des approvisionnements doit minimiser au maximum la durée de constitution des commandes ; elle doit réaliser des contrats avec les produits de grande consommation comme les produits d'hygiène, tels que : la soude caustique et l'acide nitrique, et la machine « pré-parc » de fabrication des laits. Vu que le montant des achats de ces produits dépasse **8000 000DA**. Elle peut aussi désigner le directeur des approvisionnements au poste de président de la commission des achats au lieu du PDG qui possède plusieurs prérogatives.

Cette direction doit prendre en considération cette période dans l'estimation des taux de couverture des stocks des différents produits.

○ **La qualité du service des fournisseurs** : Cet indicateur qualitatif répond à l'objectif d'évaluer et sélectionner les fournisseurs lors d'un achat. Les fournisseurs doivent être classés selon une grille :

Tableau II.3. La grille de classement des fournisseurs

Catégories de classements	Note
Premium	***
Gold	**
Silver	*

Source : élaboré par nous-même sur la base des documents internes à l'entreprise.

La notation des fournisseurs doit s'effectuer sur la base des trois critères de performance du triangle d'or (coût, qualité, délai).

- **Qualité** : Le fournisseur doit proposer des produits de qualité toute en répondant aux besoins spécifiques de l'entreprise.
- **Coûts** : Le prix proposé par le fournisseur doit correspondre aux prix existants dans le marché pendant une période donnée.

- **Délais :** Le fournisseur doit minimiser au maximum le délai de réponse à la prospection et le délai de livraison de la commande.

L'idéal serait de réunir ces trois critères dans un seul fournisseur, pour obtenir un fournisseur « premium » et atteindre la performance. Mais dans certains cas à l'établissement du tableau comparatif pour choisir un fournisseur, un critère peut passer en priorité par rapport aux autres, comme la qualité par rapport au coût (il sera préférable d'avoir un produit de qualité à prix élevé que de faire des concessions sur la qualité pour bénéficier d'un prix plus faible). Par contre pour le délai il est toujours préférable d'avoir la marchandise demandée dans les plus brefs délais car le temps est une variante indispensable afin d'atteindre les objectifs fixés au temps voulus.

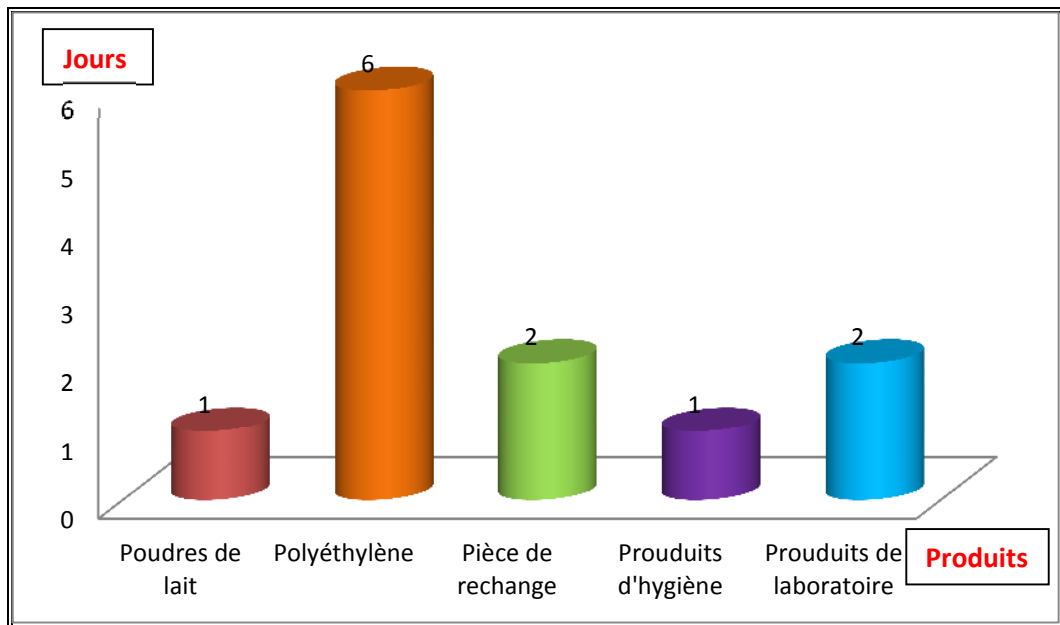
- **Le choix des acheteurs polyvalents :** Les achats de complexe laitier « COLAITAL » sont réalisés par : le chef du service des achats, le gestionnaire principal et l'acheteur.

Afin d'éviter les erreurs dans l'achat, il faut faire appel à des acheteurs polyvalents et pour opérer dans différents domaines, ils doivent :

- acquérir une connaissance générale des différents produits achetés ;
- être actifs dans différents secteurs d'achats.

○ **Le temps moyen nécessaire à la livraison d'une commande :** Réduire la durée de livraison est l'objectif du calcul de cet indicateur. Les différents délais de livraison de cinq rubriques d'achats (poudres de lait, polyéthylène, pièces de rechange, produits d'hygiène et produits de laboratoire) sont présentés dans la figure qui suit :

Figure II.3. Le temps moyen nécessaire à la livraison d'une commande



Source : élaboré par nous-même sur la base des documents internes à l'entreprise.

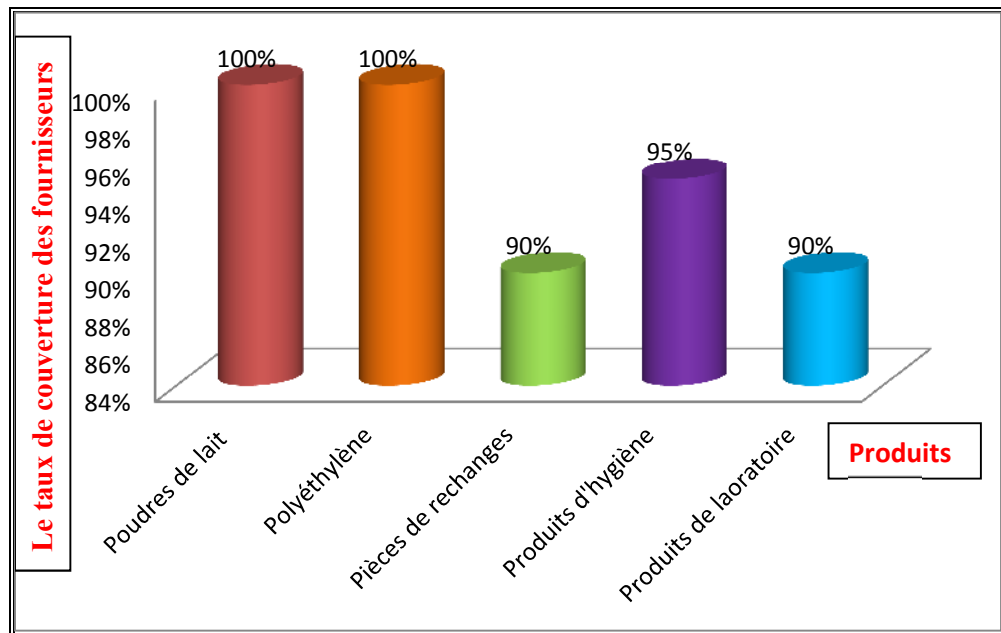
La figure II.3 illustre que le délai de livraison du polyéthylène est de 6 jours. Les poudres de lait ont un délai de livraison qui est égal à une journée. Comme nous l'avons déjà cité, ces délais sont réduits parce que « COLAITAL SPA » dispose des contrats avec les fournisseurs de ces matières premières, qui répondent aux demandes de cette entreprise dans l'immédiat.

Le délai de livraison pour les pièces de rechange et les produits de laboratoire est de 2 jours, ainsi que celui des produits d'hygiène est égal à 1 jour ; nous considérons que ces délais sont optimaux car ils sont réduits, donc les fournisseurs de ces matières répondent aux attentes de l'entreprise en matière de délai de livraison.

○ **Le taux de couverture du fournisseur** : L'objectif de cet indicateur est de mesurer la capacité de réponse des fournisseurs aux besoins du complexe laitier.

La figure ci-après représente les taux de couverture des différentes rubriques :

Figure II.4. Les taux de couvertures des fournisseurs



Source : élaboré par nous-même sur la base des documents internes à l'entreprise.

La figure ci-dessus montre que les taux de couvertures des fournisseurs sont acceptables et sont supérieurs ou égaux à **90%**.

Les commandes exécutées correctement sont extraites de l'ensemble des commandes exécutées. Nous avons jugé qu'une commande est exécutée correctement selon deux critères de sélection :

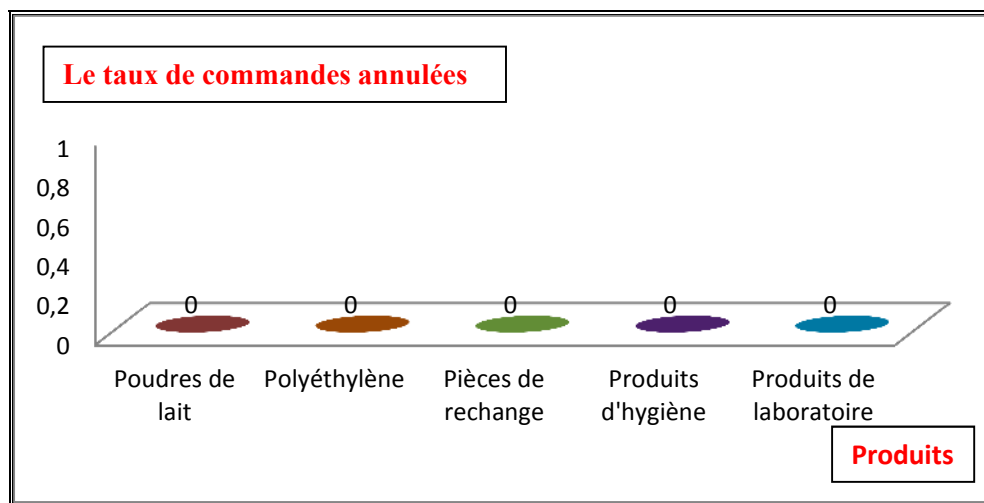
- Le respect de la durée de livraison optimale (la durée pour laquelle les stocks minimums des produits peuvent faire face aux besoins de l'entreprise) ;
- la conformité de la marchandise (en qualité et en désignation demandée).

Le nombre de commandes exécutées correctement est optimal pour l'ensemble des rubriques, parce qu'il existe peu de commandes dont le délai de livraison dépasse la durée pour laquelle les stocks minimums des produits peuvent faire face aux besoins de l'entreprise ou la marchandise livrée n'est pas conforme.

○ **Le taux de commandes annulées** : Cet indicateur permet de minimiser le nombre de commande annulées ; il consiste au nombre de bons de commandes annulés par rapport au nombre de commandes total de la période.

La figure suivante représente le taux de commandes annulées des poudres de lait, de polyéthylène, des pièces de rechange, des produits d'hygiène et de laboratoire :

Figure II.5. Les taux de commandes annulées



Source : élaboré par nous-même sur la base des documents internes à l'entreprise.

D'après le résultat obtenu, les taux de commandes annulées, pour l'ensemble des rubriques, est jugé optimal car il est nul.

Les commandes annulées sont liées généralement à :

- la non-disponibilité de la demande chez le fournisseur choisi ;
- la non-conformité de produit (cas rare) : par rapport à sa qualité ou les erreurs lors de l'émission du bon de commande (références erronées) ;
- la non-livraison de produit da le délai souhaité.

3. PROPOSITION D'UN TABLEAU DE BORD DE LA GESTION DES STOCKS DE « COLAITAL SPA »

Dans le but d'optimiser la gestion des stocks de la direction d'approvisionnement de « COLAITAL SPA », nous avons jugé utile d'élaborer un tableau de bord mensuel selon la méthode Objectifs Variable d'Action Responsabilités (**OVAR**) comme outil de pilotage et de suivi.

3.1. Elaboration d'un tableau mensuel de bord de la gestion des stocks de « COLAITAL SPA »

La structure du tableau de bord ci-après présente l'objectif du service gestion des stocks, les variables d'action et les indicateurs de performance associés à cet effet :

Tableau II .4. Le tableau de bord mensuel du service gestion des stocks de « COLAITAL SPA »

Objectif	Variables d'Actions	KPI			Responsabilités
		KPI qualitatifs	KPI quantitatifs		
			KPI	Formules de calcul	
Optimiser la gestion des stocks	Assurer la qualité du service de la GDS	Organisation du service de la gestion des stocks			Chef du service de la gestion des stocks
	mesurer le degré d'exactitude des quantités de stocks disponibles enregistrés		Taux de précision des inventaires (précision du stock disponible pour la gestion d'inventaire)	$\frac{\text{Nbre d'articles pour lesquels les quantités sont égales au résultat de l'inventaire physique des stocks}}{\text{Nbre total d'articles comptés}}$	Gestionnaire principal
	Illustrer le coût moyen du stock (faible ou élevé)		Taux de rotation des stocks	$\frac{\text{Valeur totale des articles distribués}}{\text{Valeur moyenne des stocks}}$	
	Estimation de la durée de consommation au quel le niveau de stock disponible peut faire face		Taux de couverture des stocks	$\frac{\text{Valeur moyenne du stock}}{\text{Consommation moyenne quotidienne}}$	
	Eviter les ruptures des stocks (Minimiser les coûts de ruptures des stocks).		le stock d'alerte (déclenchement de la commande)	Stock d'alerte = stock minimum + stock de sécurité	
	Assurer la qualité du stockage	Organisation interne des magasins			
	Assurer la bonne circulation des informations à temps réel	La traçabilité des informations			Chef du service de la gestion des stocks

2.2. Analyse des indicateurs de performance du service de la gestion des stocks de COLAITAL SPA

Pour mesurer la performance du service de la gestion des stocks de la direction d'approvisionnement de « COLAITAL SPA », il est indispensable d'analyser les résultats obtenus par le calcul des indicateurs de mesure de la performance de ce service.

En utilisant les données des mouvements des stocks des matières à fortes consommations, telles que : les poudres de lait (**PDL 26 %** de matière grâce et **PDL 0 %** de matière grâce, **MGLA** « Matière Grâce de Lait Anhydre »), et le polyéthylène, du mois de février de l'an **2014**. Nous avons essayé, par le calcul des indicateurs de mesure présentés dans notre tableau de bord, de mesurer la performance de la gestion de ces stocks.

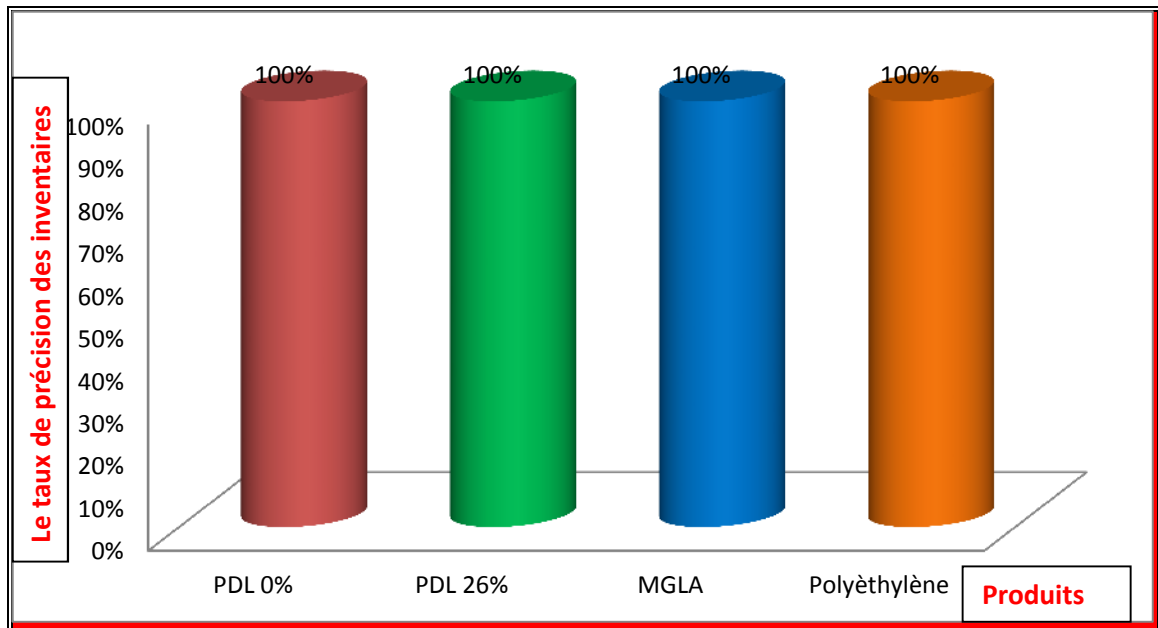
○ **L'organisation du service de la gestion des stocks** : l'organisation du service de la gestion des stocks est basée sur les actions suivantes :

- coordonner les ressources humaines : ceci renvoie au principe de mettre l'homme qu'il faut au bon endroit ;
- se doter d'un système d'informations (réseau) facilitant la transition des flux d'informations entre les différents magasins et le département gestion des stocks. Cela permet de maximiser le degré d'exactitude des inventaires en minimisant les écarts entre les stocks physiques et les stocks comptables.
- avoir une vaste base de données des différents articles existant par magasins qui permettra le suivi des quantités existantes et surveiller les articles qui ont atteint le stock de sécurité pour lancer systématiquement la commande de réapprovisionnement.

○ **Le taux de précision de l'inventaire** : Cet indicateur permet de mesurer le degré d'exactitude des quantités de stocks disponibles enregistrés.

La figure suivante présente les taux de précision de l'inventaire pour les poudres de lait et le polyéthylène :

Figure II.6. Le taux de précision des inventaires des poudres de lait et de polyéthylène



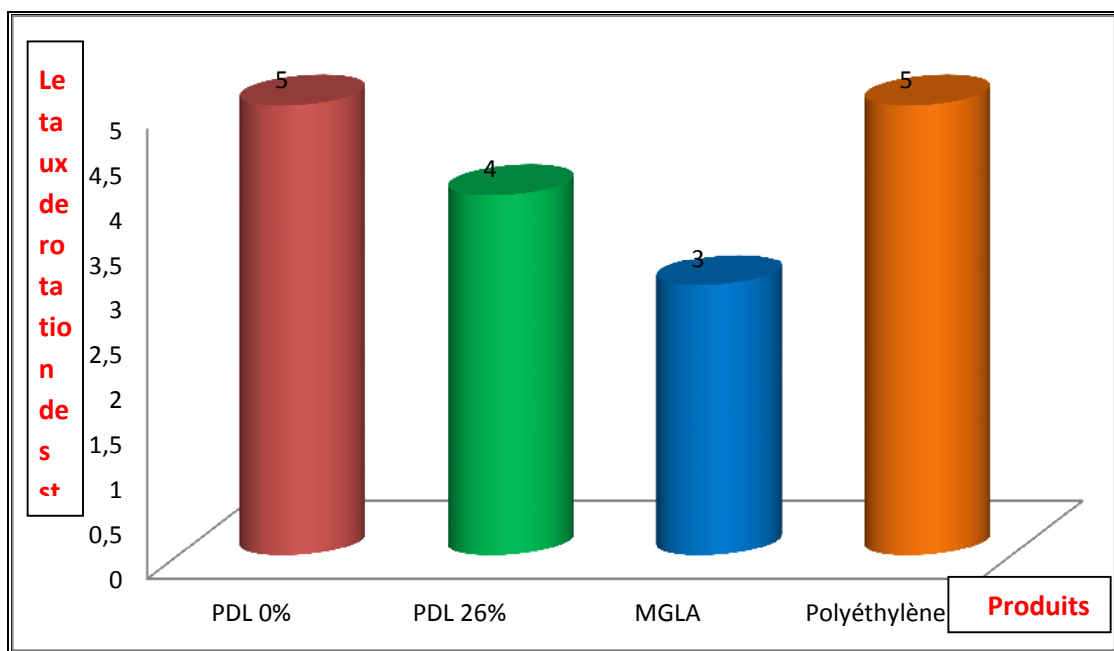
Source : élaboré par nous-même sur la base des documents internes à l'entreprise.

D'après cette figure, le taux de précision des inventaires est égal à **100%** pour l'ensemble des poudres de lait et le polyéthylène. Cela signifie que le degré d'exactitude des quantités des stocks disponibles enregistrées est élevé. Autrement dit, l'écart entre l'inventaire physique et l'inventaire comptable est nul grâce au suivi quotidien qui est réalisé par le service gestion des stocks.

○ **Le taux de rotation du stock** : Cet indicateur est utilisé pour exprimer la qualité de la gestion des stocks. Il mesure le nombre de fois où l'inventaire est complètement renouvelé dans une période donnée (combien de fois le stock tourne par mois ou par an ?). Il permet ainsi d'illustrer le coût moyen du stock (faible ou élevé).

La figure ci-dessous représente les taux de rotation des stocks des poudres de lait (PDL 26 % de matière grasse et PDL 0 % de matière grasse, MGLA « Matière Grasse de Lait Anhydre »), et de polyéthylène :

Figure II.7. Les taux de rotation des stocks mensuel des poudres de lait et de polyéthylène



Source : élaboré par nous-même sur la base des documents internes à l'entreprise.

Le taux de rotation des stocks mensuels des matières premières de production est égal à «**5 fois**» pour la Poudre De Lait (**PDL 0%**) et le polyéthylène (équivalant à **60 fois** par an), «**4 fois**» pour la Poudre De Lait **PDL 26%** (équivalant à **48 fois** par an). Il est égal à «**3 fois**» pour la Matière Grasse de Lait Anhydre (**MGLA**) (équivalant à **36 fois** par an).

Ceci reflète des coûts de stockage moyens qu'il faut minimiser par l'augmentation du nombre de fois de renouvellement des stocks au cours d'une année, puisque, en général, plus le taux est élevé, plus le niveau de stock est faible (et le coût moyen du stock est faible).

« **COLAITAL SPA** » est une grande entreprise qui fonctionne pendant de longues périodes et couvre un large périmètre de besoins, elle a besoin donc de simplifier son processus d'approvisionnement pour faire face à sa demande et assurer sa performance.

○ **Le taux de couverture de stock** : Ce taux mesure le nombre de jours que le stock permet de satisfaire les besoins de l'entreprise. Il permet d'évaluer la qualité du stock (niveau d'obsolescence) et l'efficacité des pratiques d'approvisionnement et de gestion des stocks.

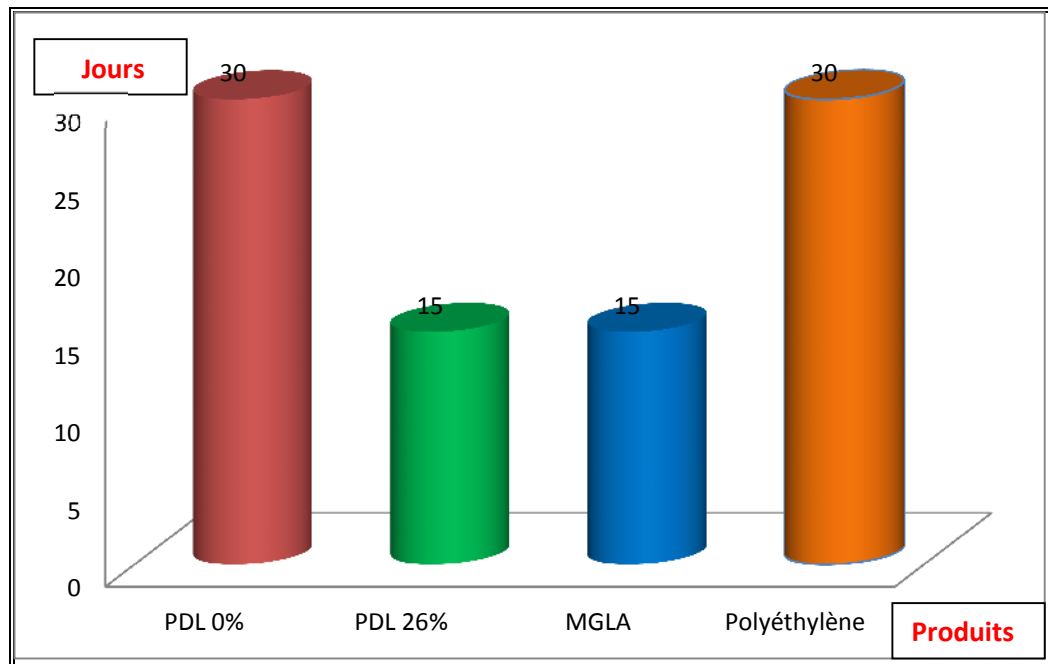
Selon la convention qui existe entre « **COLAITAL SPA** » et l'Office National Interprofessionnel de Lait (**ONIL**), l'entreprise a reçu en février **2014** : **839** Tonnes de Poudre De Lait (**PDL 0%**), **366** Tonnes de Poudre De Lait (**PDL 26%**) et **95** Tonnes de la Matière Grâce de Lait Anhydre (**MGLA**). Comme elle a reçu **120** Tonnes de polyéthylène. Ces quantités permettent de produire **420 000 L/J** de lait.

« **COLAITAL SPA** » suit trois normes dans sa fabrication des laits :

- **45 g/L de PDL 0% + 58 g/L de PDL 26%**
- **88 g/L de PDL 0% + 15 g/L de MGLA**
- **0.07g/L de polyéthylène.**

La figure suivante représente le taux de couverture des stocks des poudres de lait et de polyéthylène :

Figure II.8. Les taux de couverture des stocks des poudres de lait et de polyéthylène



Source : élaboré par nous-même sur la base des documents internes à l'entreprise.

La figure précédente montre que la durée de consommation à laquelle le niveau des stocks des poudres de lait et de polyéthylène sont disponibles dans les magasins peut faire face est de « 1 mois », en suivant pendant 15 jours la norme « 45G/L de PDL 0% + 58G/L de PDL 26% » et les autres 15 jours la norme « 88G/L de PDL 0% + 15G/L de MGLA ».

L'objectif de complexe laitier « COLAITAL » est de produire 485 437 L/J. Afin d'atteindre cet objectif, l'Office National Interprofessionnel de Lait (ONIL) doit assurer la disponibilité, au niveau des stocks de l'entreprise, de 968 Tonnes de Poudre De Lait (PDL 0%), 422.5 Tonnes de Poudre De Lait (PDL 26%) et de 109.5 Tonnes de la Matière Grâce de Lait Anhydre (MGLA). Cette production nécessite 139 Tonnes de polyéthylène.

Sachant que l'utilisation de la Matière Grâce de Lait Anhydre (MGLA) dans la fabrication résulte le problème de goût de craie et d'arrière-goût, « COLAITAL SPA » doit essayer de minimiser au maximum de produire de lai en suivant la norme « 88 G/L de PDL 0% + 15 G/Lde MGLA ».

○ **Le stock d'alerte** : Afin d'éviter les ruptures des stocks, minimiser les coûts de stockage et répondre à l'ensemble des besoins de l'entreprise, il est nécessaire de calculer le stock d'alerte pour déclencher la commande au bon moment en fonction du délai habituel de livraison.

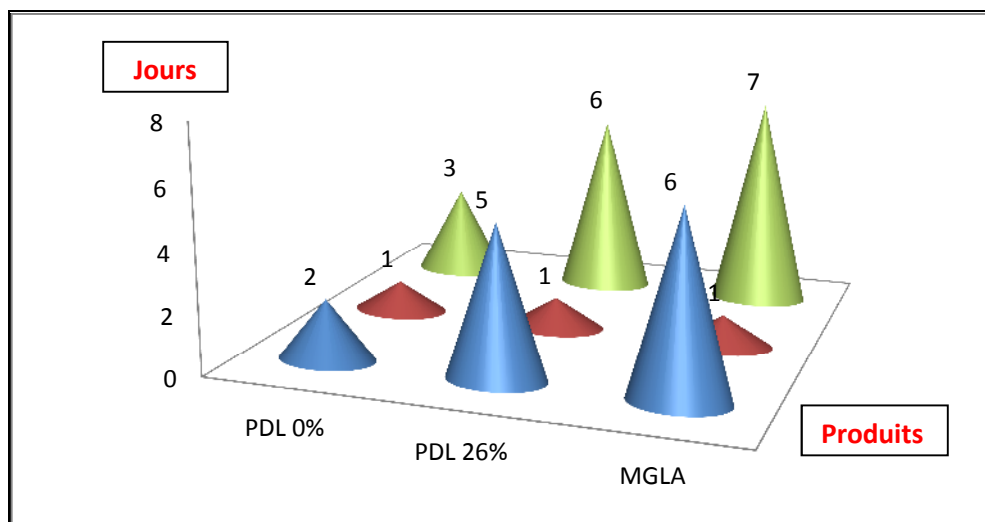
Le stock d'alerte est un indicateur qui représente la somme de stock de sécurité (la quantité jugée nécessaire pour assurer le niveau de service souhaité quand les commandes à livrer ne sont pas encore réceptionnées) et le stock minimum (la quantité correspondant à la consommation pendant le délai de réapprovisionnement).

Le service gestion des stocks est chargé de contrôler les quantités restantes pour atteindre le stock d'alerte et de surveiller le rythme de consommation quotidien pour éviter les ruptures de stocks.

• **Les stocks d'alertes des poudres de lait**

Après avoir consulté les dates des affectations des matières premières envoyées par la direction approvisionnement à l'Office National Interprofessionnel de Lait (ONIL), et celles de la réception des quantités commandées, nous constatons que les stocks minimums des poudres de lait (PDL 26 % de matière grasse et PDL 0 % de matière grasse, MGLA « Matière Grasse de Lait Anhydre ») qui doivent répondre aux besoins des ateliers de production pendant la durée nécessaire à la livraison est représenté dans la figure ci-après, ainsi que les stocks de sécurité et les stocks d'alertes :

Figure II.9. Les stocks d'alertes du magasin des poudres de lait



Source : élaboré par nous-même sur la base des documents internes à l'entreprise.

Quand le stock de la Matière Grâce de Lait Anhydre (MGLA) atteint une quantité qui couvre 7 jours, il faut déclencher une commande au près de l'Office National Interprofessionnel de Lait (ONIL)(stock d'alerte). La commande de réapprovisionnement de la Poudre De Lait (PDL 26%) doit être déclenchée si le stock restant peut couvrir 6 jours de consommation (stock d'alerte), ce qui est montré par la figure II.9.

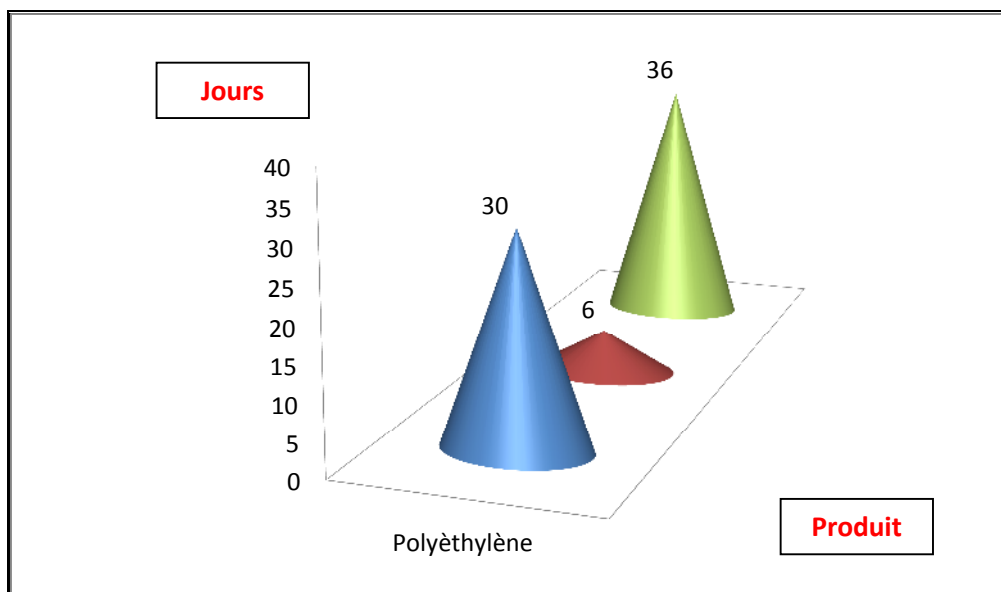
La direction approvisionnement envoie une affectation de la matière première Poudre De Lait (PDL 0%), quand la couverture du stock de cette matière est égale à 3 jours.

- **Le stock d'alerte du polyéthylène**

La direction des approvisionnements de « COLAITAL SPA » a réalisé des contrats avec deux fournisseurs de polyéthylène (l'emballage des laits). Ces derniers fournissent un quota de 120 Tonnes chaque mois.

La figure suivante, représente le stock d'alerte du polyéthylène pour lequel la direction des approvisionnements doit déclencher sa commande.

Figure II.10. Les stocks d'alertes du magasin du polyéthylène



Source : élaboré par nous-même sur la base des documents internes à l'entreprise.

Selon la figure ci-dessus, le stock d'alerte de polyéthylène est de **36** jours ; c'est le seuil pour lequel la direction des approvisionnements doit signaler à ses fournisseurs qu'elle a besoin d'un quota dans le délai nécessaire.

Le stock de sécurité de polyéthylène est de **30** jours pour couvrir les besoins de production en cas de non-respect des délais des livraisons par le fournisseur, ou si la direction décide de changer de fournisseur. Les **6** jours restant du stock d'alerte, représente le stock minimum qui doit couvrir les besoins de production pendant le délai de réapprovisionnement.

2.2.1. L'entreposage

○ **L'organisation interne des magasins** : Afin d'organiser un magasin et d'assurer une bonne qualité de stockage, il faut :

- une signalisation du magasin à l'extérieur ainsi qu'à l'intérieur par des pancartes, panneaux, fléchage désignant chaque rayon d'emplacement par catégories de produits ;
- un étiquetage clair et lisible qui permet facilement l'identification des produits recherchés par étiquettes magnétiques ou autocollantes ;
- une gestion de stock et des emplacements : un emplacement qui permet une gestion manuelle et une accessibilité rapide au stock ;
- un entretien quotidien pour éviter la détérioration du stock et disposer d'une bonne qualité d'éclairage.

Après notre visite au dépôt central (poudres de lait) et aux différents magasins (pièces de rechanges industriel (**PR**) et automobile (**PRA**)) de la direction approvisionnement, nous avons observé que ces derniers ne disposent pas d'une bonne signalisation, les produits sont parfois confondus ils nécessitent donc une réorganisation ; par ailleurs, l'éclairage doit être refait afin de raviver l'état des lieux, le climat est inadéquat pour certains produits, tel que le sel industriel n°4 , par contre l'étiquetage de chaque article permet la maniabilité des produits.

2.2.2. Les flux d'informations

○ **La traçabilité des informations :**La direction approvisionnement doit être vue sous l'angle d'un ensemble d'éléments en interaction dynamique fonctionnant pour un même but. Autrement dit, elle est considérée comme un système, dans lequel transitent les flux d'informations, documentaires, financiers et physiques.

De ce point de vue, la survie et la performance d'une telle organisation sont assujettis à la bonne maîtrise de cet ensemble de flux qui la traversent, elle est donc en permanence confrontée aux enjeux qui traitent à la maîtrise des délais de traitements de ces informations.

Il est ainsi impératif de se doter d'un système d'informations (réseau) facilitant la transition des flux informationnels entre les différents services (achats, gestion des stocks et magasins). La direction des approvisionnements utilise actuellement le logiciel « **WONSOFT** ». Ce logiciel permet de numériser les pratiques manuelles existantes dans les opérations quotidiennes. Il Aide l'utilisateur à résoudre les problèmes d'affaires via l'outil informatique.

Ce système d'information va permettre aux responsables d'avoir, en temps réel, une vision synthétique des principaux indicateurs afin de prendre les bonnes décisions dans le cadre de la gestion de leurs activités.

A travers ce chapitre, nous avons fait ressortir le fait qu'avant de mettre en place une démarche d'optimisation de la performance de la logistique d'approvisionnement il faut se poser les vraies questions sur l'actuel mode de fonctionnement:

- comment l'équipe d'approvisionnement interagit-elle avec l'extérieur ? Avec le reste de l'entreprise ?
- les moyens mis en place pour atteindre les résultats sont-ils objectivement en phase avec les objectifs ?
- les indicateurs-clés de mesure de résultat de l'entreprise sont-ils connus et maîtrisés par tous ?

L'optimisation de la performance de la logistique en général et plus particulièrement la logistique d'approvisionnement consiste à connaître le fonctionnement réel de l'entreprise, puis à identifier les indicateurs clés de performance et les facteurs bloquants. Ensuite, il s'agit d'accompagner les dirigeants sur le terrain pour rectifier le tir et mettre en place des bonnes pratiques concrètes et une véritable conduite du changement logistique dans l'entreprise.

Mais une fois la situation redressée, cela ne s'arrête pas là. Pour éviter de retomber dans les travers des pratiques quotidiennes, il est important de mettre en place les indicateurs et les instances de pilotage de la performance évolutifs pour permettre de créer un cercle vertueux dans l'entreprise à travers un processus d'amélioration continue.

Conclusion

Nos investigations théoriques et pratiques, au cours de notre recherche, nous ont permis de révéler les principaux critères de performance de la chaîne logistique, ainsi que leur contribution à l'optimisation de la logistique d'approvisionnement.

A travers notre étude qualitative par le biais des entretiens individuels et de la documentation interne, nous avons essayé d'explorer et d'analyser la situation des approvisionnements du complexe laitier « **COLAITAL** », voire même le degré d'importance que l'entreprise lui réserve.

Les résultats de notre enquête sur terrain ont révélé les indicateurs appropriés à la mesure de la logistique d'approvisionnement de « **COLAITAL SPA** ». Ce qui nous a aidé à dresser un tableau de bord trimestriel dont l'objectif est de contrôler le degré de maîtrise des activités d'approvisionnement à savoir ; les achats, la gestion des stocks, les magasins d'entreposage et les flux d'informations afin de les optimiser.

En effet, nous avons proposé deux tableaux de bord, selon la méthode **OVAR**, qui regroupent un ensemble d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs que nous jugeons pertinents :

Ceux liés aux activités de l'opération d'achat sont : l'écart entre les prévisions d'achats et les achats réels, l'organisation du département achat, le temps moyen nécessaire à la constitution d'une commande, la qualité de service des fournisseurs, le choix des acheteurs polyvalents, le temps moyen nécessaire à la livraison d'une commande et le taux de commandes annulées.

Concernant les activités de la gestion des stocks et les magasins d'entreposage, nous avons choisi les indicateurs suivants : l'organisation du département gestion des stocks, le taux de précisions des inventaires, le taux de rotation des stocks, le taux de couverture des stocks, le stock d'alerte et l'organisation interne des magasins. Pour les flux d'informations, nous avons proposé les outils permettant la traçabilité des informations entre les différents départements de la direction approvisionnement.

A travers ces résultats, nous avons répondu à notre problématique et confirmé partiellement les hypothèses secondaires **H₁** et **H₃**, d'où les indicateurs des variables d'actions considérées pour évaluer la performance de service des achats restent insuffisants par rapport à l'importance des approvisionnements de l'entreprise.

En effet, nous avons confirmé les hypothèses secondaires **H₂** et **H₄** qui déterminent certains variables d'actions du service gestion des stocks et les indicateurs de mesure de performance associés à ces variables.

Compte tenu de la mesure de ces indicateurs, nous avons tenté d'atteindre notre objectif global qui répond au besoin d'optimisation de la logistique d'approvisionnement à travers les achats et la gestion des stocks.

Nous avons recensés des manques à combler de la part de la direction approvisionnement de « **COLAITAL SPA** » dans le pilotage de certaines activités. Pour cela, nous avons tenté de proposer, à titre indicatif, quelques suggestions que nous pensons pratiques et permettant même l'optimisation des approvisionnements de cette entreprise en essayant d'améliorer l'état actuel.

Ces suggestions se situent comme suit :

- consulter les bases de données déjà existantes pour étudier les situations précédentes et anticiper celles à venir pour pouvoir adapter aux mieux les prévisions aux réalisations;
- former, sensibiliser et motiver le personnel considéré comme une ressource indispensable à l'atteinte de la performance d'une manière à converger ses objectifs avec ceux de l'entreprise ;
- élaborer une fiche de poste pour chaque employé et mettre en place des procédures de travail prédéfinis pour chacun pour garantir un meilleur rendement individuel et par la suite collectif ;
- élaborer des cahiers des charges définissant les conditions d'achats ;
- mettre en place un système de contrôle quant au temps de la constitution des commandes et de livraisons des fournisseurs pour une optimisation des délais ;
- changer le président de la commission des achats au lieu du PDG ;
- revoir l'organisation et l'emplacement des stocks dans les magasins ;
- se doter d'un système d'information intégré doté de logiciels, tel que les Enterprise Resource Planning (**ERP**) et les **Electronic Data Interchange (EDI)** facilitant la transition des flux informationnels entre les différents services, afin de permettre aux

responsables d'avoir en temps réel une vision synthétiques des principaux indicateurs pour prendre les bonnes décisions dans le cadre de la gestion de leurs activités.

Les résultats de notre étude sont indicatifs et non exhaustifs, car notre travail de recherche n'est qu'une tentative de contribution à l'étude d'une problématique aussi cruciale, à savoir la contribution des indicateurs de performance dégagés à l'optimisation de la logistique d'approvisionnement.

Nous estimons avoir contribué modestement à rappeler aux responsables de la direction approvisionnement, les points sur lesquels ils doivent concentrer leurs attentions pour atteindre leurs objectifs en termes de la performance.

Nous invitons enfin les futurs chercheurs qui veulent approfondir davantage ce thème à mener des investigations axées sur plusieurs pistes de recherches possibles, telles que :

- méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion des chaînes logistique ;
- les systèmes d'informations, leviers de la performance logistique de l'entreprise ;
- impact du système décisionnel sur la performance de la chaîne logistique.

Bibliographie

Bibliographie

1. Ouvrages

- BAGLIN Gerard et alii : *Management Industriel et Logistique*, 3^{eme} édition, ECONOMICA, 2001.
- BLACEL (M.S) : *La gestion des stocks*, Gestion, Tizi-ouzou, 2001.
- BRUEL (O) : *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*, 2^{eme} édition, DUNOD, Paris, 1996.
- FIOL Michel et alii : *Renforcer la cohérence d'une équipe :La démarche OVAR*, DUNOD, Paris, 2004.
- FOURNIER (P) et MENARD (J) : *Gestion des approvisionnements et des stocks*, Gaétan Morin, Paris, 1999.
- KAPLAN et NORTON: *le tableau de bord prospectif ; pilotage stratégique : les 4 axes du succès*, Edition organisation, Paris, 1998.
- KHMAKHEM (A) : *La dynamique de contrôle de gestion*, DUNOD, Paris, 1992.
- LORINO (P) : *Méthodes et pratiques de la performance Le guide du pilotage*, Edition d'organisation, Paris, 1997.
- PERSON (H) : *Guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME/PMI*, Maxima, Paris, 2000.
- SELMER Caroline: *Concevoir le tableau de bord -Outils de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision*, 3^{eme} édition, DUNOD, Paris, 2011.
- SOHIER (J) : *la logistique*, 2^{eme} édition, Vuibert, Paris, 2001.

Bibliographie

- TAHON (C) : *Evaluation des performances des systèmes de production*, Hermès, Paris, 2003.
- THIETARD et coll (R.A) : *Méthodes de recherches en management*, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2003.
- Yves Pimor et Michel Fender : *LOGISTIQUE : production, distribution, soutien*, 5^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008.

2. Dictionnaires

- Larousse du Collège, dictionnaire encyclopédique illustré, édition 2006.

3. Articles

- OUELLETTE Benoit: « Les indicateurs de performance: Pour connaître le vrai visage de votre supply chain et la transformer », in revue supply chaîne magazine, France, Avril, 2011.

4. Travaux universitaires

- CHBANI Wided : *Essai d'analyse du supply chain management aval, cas ; le lait en sachet (COLAITAL SPA)*, mémoire de licence en science commerciale, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, 2010.
- HADDADI (S) et MERAOUICHE (N) : *Le rôle de la fonction logistique dans les opérations d'exportations étude de cas Le complexe agroalimentaire Cevital*, mémoire de licence en science commerciale, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, 2010.
- France-Anne GRUAT LA FORME-CHRETIEN: *Référentiel d'évaluation de la performance d'une chaîne logistique : Application à une entreprise de l'ameublement*, thèse de doctorat en Génie Informatique, École doctorale : Informatique et Information pour la Société, Lyon, 2007.
- ZERGUI (B), BENNAI (A.F) et YAKER (R) : *La logistique des approvisionnements cas : CEVITAL*, mémoire de licence en science commerciale, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, 2007.

5. Webographie

- <http://excerpts.numilog.com> (consulté le 15/02/2014 à 12h10).
- <http://expert-achats-logistiques.typepad.com> (publié en février 2010, consulté le 27/04/2014 à 02h07).
- <http://tagna-nice.e-monsite.com/pages/le-tb-et-le-bsc/la-methode-ovar.html> (consulté le 14/03/2014 à 12h12).
- <http://www.acharkaoui.com> (consulté le 15 Janvier 2014 à 00h30).
- <http://www.decision-achats.fr/Decision-Achats-Le-guide/Article/La-fonction-achats-en-entreprise-politique-et-strategie-d-achats-38759-1.htm> (consulté le 14/04/2014 à 17h32).
- <http://www.licp.fr> (consulté le 09/04/2014 à 12h45).
- <http://www.oeconomia.net> (consulté le 14/03/2014 à 14h14).

Glossaire

Glossaire

A

Appel d'offres : Procédure qui permet à un commanditaire (le maître d'ouvrage), de faire le choix de l'entreprise (le soumissionnaire qui sera le fournisseur) la plus à même de réaliser une prestation de travaux, fournitures ou services. Le but est de mettre plusieurs entreprises en concurrence pour fournir un produit ou un service.

Assurance-qualité : Ensemble des actions entreprises pour garantir aux acteurs externes (clients, distributeurs, partenaires,..) un niveau de qualité.

Audit : Activité de contrôle et de conseil qui consiste en une expertise par un agent compétent et impartial et un jugement sur l'organisation, la procédure, ou une opération quelconque de l'entité.

B

Benchmarking : Processus de comparaison des processus d'une entreprise et les mesures de performance pour l'industrie des records ou meilleures pratiques provenant d'autres industries.

Best Practices : Est une méthode ou une technique qui a montré de façon constante des résultats supérieurs à ceux obtenus avec d'autres moyens, et qui est utilisée comme point de repère.

Business Process Re-engineering : Analyse et conception de flux de travail et des processus au sein d'une organisation.

C

Contrôle de gestion : Activité visant la maîtrise de la conduite d'une organisation en prévoyant les événements et en s'adaptant à l'évolution, en définissant les objectifs, en mettant en place les moyens, en comparant les performances et les objectifs, en corrigeant les objectifs et les moyens.

Conditionnement : Le conditionnement est l'emballage au contact direct du produit qui peut être compris dans un emballage extérieur ou packaging.

Coût de passation des commandes : Il correspond aux frais liés à la passation et au traitement des commandes se sont les frais de personnel, du courrier, et d'amortissement du matériel de bureau.

Coût de possession : Il est constitué de l'ensemble des frais se rapportant à la détention des stocks : primes d'assurances, location ou amortissement du local servant de magasin ou d'entrepôt, frais de garde, de chauffage, de nettoyage, de manutention en cours de stockage ou pour la mise à disposition des services demandeurs... et perte due à l'immobilisation des capitaux dans les stocks qui pourraient être placés ailleurs.

E

EDI (Electronic Data Interchange) : Peut être défini comme l'échange, d'ordinateur à ordinateur, de données concernant des transactions en utilisant des réseaux et des formats normalisés.

Entreposage : L'entreposage est le fait d'entreposer (ou de stocker) des marchandises en grande quantité dans un entrepôt grâce à des palettiseurs parfois mobiles, avec l'aide d'un chariot élévateur.

ERP (Enterprise Resource Planning) : Logiciel qui correspond pour une organisation au support de base capable d'assurer une « gestion intégrée », définie comme étant l'interconnexion et l'intégration de l'ensemble des fonctions de l'entreprise dans un système informatique centralisé.

F

Flux : Désigne en général un ensemble d'éléments (informations, données, énergie, matière...etc) évoluant dans un sens commun. Un flux peut donc être entendu comme un déplacement (quelle que soit sa nature) caractérisé par une origine, une destination et un trajet.

I

ISO: L'Organisation Internationale de Normalisation (International Organisation for Standardisation), ou ISO est un organisme de normalisation international composé de représentants d'organisations nationales de normalisation de 157 pays. Cette organisation crée

en 1947 a pour but de produire des normes internationales dans les domaines industriels et commerciaux appelées normes ISO.

M

Maintenance : vise à maintenir ou à rétablir un bien dans un état spécifié afin que celui-ci soit en mesure d'assurer un service déterminé.

N

Non qualité : La non qualité se définit dans le cadre d'une démarche qualité. La non qualité est constituée de l'ensemble des événements générant un écart par rapport au processus proposé dans la démarche qualité.

O

OVAR : C'est un outil de gestion qui repose sur l'association aux Objectifs de l'organisation des Variables d'Action contrôlables permettant leur mise en œuvre. Afin de détecter les écarts sur les objectifs et de réagir à temps par des actions correctives, des indicateurs de mesures de performance sont déterminés pour chaque Variables d'Action ainsi que des Responsables des actions à mener.

P

Performance globale : Désigne le concept selon lequel le progrès d'une entreprise est tout aussi dépendant de la qualité et de la performance de son environnement (infrastructure, éducation, recherche, fiscalité) que de ses propres compétences (management, fabrication, marketing).

Plans d'actions : Processus qui guide les activités quotidiennes d'une organisation ou d'un projet. C'est le fait de planifier ce qui doit être fait, quand cela doit être fait, par qui cela doit être fait, et quelles ressources ou analyses sont nécessaires pour cela afin d'opérationnaliser les objectifs stratégiques.

Politique d'achat : Consiste à définir des axes stratégiques et des objectifs pour une période donnée. Un tableau de bord peut aider à la formalisation des objectifs opérationnels et des axes stratégiques.

R

Recyclage : C'est un procédé de traitement des déchets (déchets industriels ou ordures ménagères) qui permet de réintroduire, dans le cycle de production d'un produit, des matériaux qui composaient un produit similaire arrivé en fin de vie, ou des résidus de fabrication. L'un des exemples qui illustre ce procédé est celui de la fabrication de bouteilles neuves avec le verre de bouteilles usagées.

Reporting interne : C'est un outil de travail pour avoir une gestion interne efficace dans l'entreprise. Chaque entreprise a sa politique, mais leur but reste les mêmes : maîtriser l'analyse de l'activité et avoir un bon pilotage.

Rupture de stock : Situation dans laquelle le stock physique est provisoirement épuisé, ce qui empêche l'entité de fonctionner normalement.

S

Sourcing : C'est un terme anglais utilisé dans les achats et les ressources humaines pour désigner le fait de trouver soit des fournisseurs soit des candidats. Le terme vient du verbe anglais "To Source".

Spend analysis : Ou analyse des dépenses est le processus de collecte, de nettoyage, de classement et d'analyse des données sur les dépenses dans le but de réduire les coûts de passation des marchés, l'amélioration de l'efficacité et la surveillance de la conformité. Il peut également être mis à profit dans d'autres domaines d'activité tels que la gestion des stocks, de budgétisation et de planification, et le développement de produits.

Stock moyen : La moyenne entre le stock initial et le stock final, ou la consommation divisée par deux fois le nombre de commandes.

Stock d'alerte : Quantité qui détermine le déclenchement de la commande en fonction du délai habituel de livraison.

Stock de sécurité : Quantité jugée nécessaire pour assurer le niveau de service souhaité quand les commandes à livrer ne sont pas encore réceptionnées.

Stock minimum : Quantité correspondant à la consommation pendant le délai de réapprovisionnement, donc $\text{stock minimum} = \text{stock d'alerte} - \text{stock de sécurité}$.

Glossaire

Stock moyen : Moyenne entre le stock initial et le stock final, ou la consommation divisée par deux fois le nombre de commandes.

Système d'information : Ensemble organisé de ressources (matériels, logiciels, personnel, données et procédures) qui permet de regrouper, de classier, de traiter et de diffuser de l'information sur un environnement donné.

T

Taux de rotation des stocks : Nombre de fois où l'inventaire est remplacé dans une période donnée.

W

WONSOFT : C'est un logiciel qui permet la transition des flux d'informations et de numériser les pratiques manuelles existantes dans les opérations quotidiennes. Il Aide l'utilisateur à résoudre les problèmes d'affaires via l'outil informatique

Annexes

Annexe A

GUIDE D'ENTRETIEN

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master académique en management des organisations au sein de l'Ecole Nationale Supérieure de Management « ENSM », dont le thème porte sur « *Mesure de la performance de la logistique d'approvisionnement par la mise en place d'un tableau de bord mensuel selon la méthode OVAR* », nous sollicitons votre collaboration en vous priant de bien vouloir répondre à nos questionnements. Nous vous assurons que les informations que vous allez nous fournir seront utilisées à des fins purement scientifiques et nous vous remercions de nous consacrer une partie de votre précieux temps.

Question 01 : Vous êtes le directeur de la fonction approvisionnement au sein de complexe laitier « COLAITAL », pouvez-vous nous dire en quoi consistent vos prérogatives ?

Question 02 : Quelle est le rôle de la fonction approvisionnement au sein de « COLAITAL SPA » ?

Question 03 : Ce rôle a-t-il évolué depuis ces dernières années ?

Question 04 : Pensez-vous que les moyens alloués (budget, personnels et les moyens de traitement des informations) répondent aux besoins des opérations d'approvisionnement ?

Question 05 : Pensez-vous que les activités de la direction approvisionnement sont gérées d'une manière optimale ?

Question 06 : Quels sont, d'après vous, les critères de performance en matière d'approvisionnement ?

Question 07 : A votre avis, quelles seraient les conditions idéales pour améliorer la performance de la fonction approvisionnement ?

Annexe B

GUIDE D'ENTRETIEN

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master académique en management des organisations au sein de l'Ecole Nationale Supérieure de Management « ENSM », dont le thème porte sur « *Mesure de la performance de la logistique d'approvisionnement par la mise en place d'un tableau de bord mensuel selon la méthode OVAR* », nous sollicitons votre collaboration en vous priant de bien vouloir répondre à nos questionnements. Nous vous assurons que les informations que vous allez nous fournir seront utilisées à des fins purement scientifiques et nous vous remercions de nous consacrer une partie de votre précieux temps.

Question 01 : Vous êtes le gestionnaire principal du service des achats, en quoi consistent vos missions ?

Question 02 : Comment vous assurez la qualité du service des achats ?

Question 03 : Prenez-vous en considération « le délai » lors de la constitution et la livraison d'une commande ?

Question 04 : Lors du déclenchement d'un achat, sur quels critères se base votre choix d'acheteur ?

Question 05 : Comment vous jugez la qualité du service de vos fournisseurs ?

Annexe C

GUIDE D'ENTRETIEN

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master académique en management des organisations au sein de l'Ecole Nationale Supérieure de Management « ENSM », dont le thème porte sur « *Mesure de la performance de la logistique d'approvisionnement par la mise en place d'un tableau de bord mensuel selon la méthode OVAR* », nous sollicitons votre collaboration en vous priant de bien vouloir répondre à nos questionnements. Nous vous assurons que les informations que vous allez nous fournir seront utilisées à des fins purement scientifiques et nous vous remercions de nous consacrer une partie de votre précieux temps.

Question 01 : Vous êtes le gestionnaire principal de la gestion des stocks, en quoi consistent vos prérogatives ?

Question 02 : Comment vous évitez les écarts dans les inventaires ?

Question 03 : Le taux de rotation des stocks est-il en phase avec le rythme de consommation ?

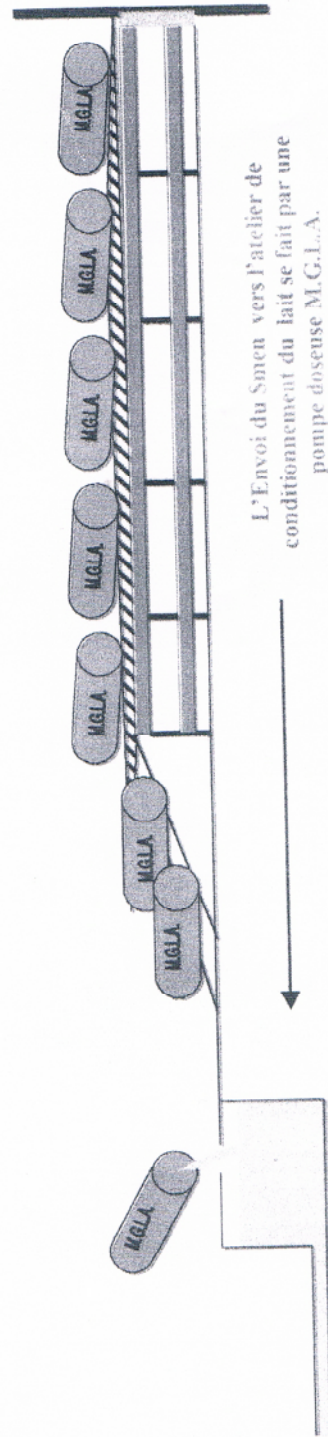
Question 04 : Comment vous assurez la qualité du département gestion des stocks ?

Question 05 : Comment vous évitez les ruptures de stocks ?

Annexe D

Salle de fusion de MGLA

- La MGLA (la matière grasse de lait anhydre) est un produit entrant dans la composition du lait à raison de 15g/l
- La salle de fusion MGLA d'une capacité de stockage de 60 fûts à une température de 45° à 60° C pour une durée de 24 heures.
- Le produit fusionné est envoyé à la salle de traitement par l'intermédiaire de cuves en inox et d'une pompe doseuse



Annexe E

DEMANDE D'ACHAT

مركب الحبيب الجزائري
COLAITAL - SPA
AU CAPITAL DE 250.000.000 DA.

Date :

(A établir en 4 exemplaires dont 2 pour le Sce Exécutant)

N° : 0982

Sce demandeur :

N°	PARTIE A REMPLIR PAR LE DEMANDEUR		CADRE RESERVE A LA " GESTION DES STOCKS "						
	DESIGNATION	REFERENCE	Qté demandée	SITUATION	DERNIERE LIVRAISON				
P O S T E				Disp	En cde	TOTAL	Date	Qté	Prix Unitaire
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									

Utilisation :

Justification de la demande :

Le Chef de Service Gestion des Stocks :

Montant estimé :

Délai prévu :

S/D Appro :

Annexe F

Annexe G

Annexe H

Annexe I

Direction des Approvisionnements
Réf :..... / DAP/2013

Monsieur le Directeur Général de
L'ONIL
Fax N° 021 74 46 85/ 021 74 66 92

URGENCE SIGNALEE

Objet : A/S Affectation quota mensuel
De Matière Première Laitières.

Monsieur le Directeur Général,

Nous vous informons que l'état des stocks arrêté au Mardi
23/07/2013 à 12 heures est de :

- 165.000 TM de PDL 0 %
- 69.225 TM de PDL 26 %
- 15.120 TM de MGLA

Soit une couverture de trois (03) jours, jusqu'au Jeudi 26/05/2013
à 12 heures, à laquelle nous serons en arrêt de production.

A cet effet, nous vous demandons de bien vouloir nous attribuer un
quota en extrême urgence pour pouvoir entamer Les opération
d'enlèvement avant la fin de la semaine.

Veillez agréer Monsieur le Directeur Général l'expression de nos
cordiales salutations.

Copie : DRD Fax N° 021 47 45 41