

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

UNIVERSITÉ MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU

**Faculté Des Sciences Économiques Commerciales Et Des Sciences De
Gestion**

Département Des Sciences De Gestion



Mémoire de fin de cycle

**Mémoire de master en sciences de gestion
Spécialité : Management Stratégique**

**Le management de la chaîne d'approvisionnement en amont
comme levier de la compétitivité de l'entreprise
(supply chain management)**

Cas de l'entreprise « Cimenterie de Kabylie ».

Réaliser par :

BOUADDAOUI Younes

Sous la direction de :

Mr. OUBAZIZ Said

Membres du jury :

Président(e) : Mme. MATMAR Dalila

Examineur : Mr. MEZIANI Yacine

Rapporteur: Mr. OUBAZIZ Said





Remerciements

Je remercie Dieu le tout puissant qui m'a donné le courage et la patience nécessaire pour pouvoir effectuer ce travail minutieux.

*Un grand merci à mon promoteur **Said Oubaziz** qui m'a soutenu tout au long de ce travail, par ses précieux conseils et remarques qui m'ont permis de réaliser ce mémoire.*

*Je tiens également à remercier le chef de spécialité **Mr sadoud** ainsi que les autres membres du jury .*

*Un grand merci à **la cimenterie de Kabylie** pour leur accueil et informations qu'ils m'ont fournies.*

Mes reconnaissances vont également à tout le personnel et les enseignants de la faculté des sciences économiques ,commerciales et des sciences de gestion .

Enfin, j'adresse mes plus vifs remerciements à toute personne ayant contribué de près ou de loin à l'aboutissement de ce travail.



Liste des abréviations

❖ Liste des abréviations

Abréviation	Signification
Av. JC	Avant Jésus-Christ
NCPDM	National Council Of physical distribution management
LM	Council Of Logistics Management
ASLOG	Association française pour la logistique
FMS	Flexible manufacturing system
TQM	Total quality management
JAT	Juste à temps
MRP	Material requirement planning
SRM	Supplier relationship management
CRM	Customer relationship management
BDC	Banque de développement du Canada
AMA	American Marketing Association
TIC	Technologie de l'information et de la communication
IoT	Internet des objets
IA	Intelligence artificielle
SCM	Supply chain management

Liste des abréviations

CSCMP	Council of supply chain managment professionals
ERP	Entreprise Resource Planning
APS	Advanced Planning System
SCE	Supply Chain Execution
MES	Manufacturing Execution System
KPI	Key performance indicator
ERM	Entreprise ressource management
EDI	Échange de données informatisés
AVICS	L'association Voluntary Interindustry Commerce Solutions
CTM	Gestion collaborative du transport
Sarl	Société à responsabilité limité
PME	Petite moyenne entreprise
CK	Cimenterie de Kabylie
GCE	Gestion de la chaine d'approvisionnement

Liste des figures

❖ Liste des figures

Liste des figures	Pages
Figure 01 : Les objectifs de l'entreprise en relation avec les Objectifs et taches de la logistique	13
Figure 02 : Supply chain	16
Figure 03 : Représentation d'une supply chain	16
Figure 04 : Les flux de la supply chain	19
Figure 05 : Représentation des différents logiciels de la supply chain	30
Figure 06 : Représentation du SCM (selon Mintzer et al, 2001)	31
Figure 07 : Le processus de gestion des achats	38
Figure 08 : Répartition des catégories d'achat dans les quatre cadrans de la matrice	41
Figure 09 : Processus de gestion des approvisionnements	51
Figure 10 : Analyse ABC	59
Figure 11 : La courbe d'intégralité du modèle 20/80	59
Figure 12 : Analyse volume variabilité	60
Figure 13 : Modèle de Wilson	61
Figure 14 : Exemple de leviers de réduction du coût du stock	64
Figure 15 : Photo satellite de la situation géographique de la CK	67
Figure 16 : Organigramme de l'entreprise	69
Figure 17 : Représentation de l'évolution des quantités achetées de fer	75
Figure 18 : Représentation graphique de l'évolution des quantités achetées de ciment	76
Figure 19 : Représentation graphique de l'évolution des quantités achetées de sable et de gravier.	77
Figure 20 : Circuit direct	79
Figure 21 : Analyse ABC	82
Figure 22 : Matrice Kraljik	83

Liste des figures

Figure 23 : Chaîne de valeur de la CK	87
Figure 24 : Schéma du processus de recherche de fournisseurs	98

Liste des tableaux

❖ Liste des tableaux

Liste des tableaux	Pages
Tableau 01 : Les grandes périodes de la logistique	9
Tableau 02 : La différence entre la logistique et la supply chain	34
Tableau 03 : Exemple d'analyse des dépenses	39
Tableau 04 : Evolution des quantités achetées de fer	74
Tableau 05 : Evolution des quantités achetées de ciment	75
Tableau 06 : Evolution des quantités achetées de sable et de gravier	76
Tableau 07 : Répartition des achats de l'entreprise CK	81

Sommaire

Introduction générale..... 1

Chapitre 1 : Cadre conceptuel relatif à la supply chain

Introduction

Section 1 : Les enjeux de la supply chain

1.1 Etymologie et origine des mots..... 4
1.2 De la logistique à la supply chain..... 5
1.3 La logistique..... 10
1.4 Présentation de la notion de supply chain 15

Section 2 : La supply chain et ses concepts associés

2.1 Le concept de supply chain management (SCM)..... 26
2.2 Optimisation de la supply chain 31
2.3 Distinction entre logistique et supply chain..... 33

Chapitre 2 : La gestion de la chaîne d’approvisionnement en amont

Introduction

Section 1 : La fonction achat/approvisionnement

1.1 La gestion des achats 37
1.2 La gestion des approvisionnements 50

Section 2 : La gestion des stocks

2.1 Les types de stocks 55
2.2 Les fonctions du stock 56
2.3 Le coût du stock..... 57
2.4 Définir la politique de gestion des stocks..... 58
2.5 Définir la méthode de réapprovisionnement..... 62
2.6 Planifier les flux de produits..... 63
2.7 Piloter la performance du pilotage des stocks et des flux de produits..... 63

Chapitre 3 : La gestion de la supply chain en amont, un levier de la compétitivité de l'entreprise.

Introduction

Section 1 : Présentation générale de l'organisme d'accueil « Cimenterie de Kabylie »

1.1 Généralités sur l'entreprise Cimenterie de Kabylie	66
1.2 Logo de l'entreprise.....	67
1.3 Les objectifs de la Cimenterie de Kabylie	67
1.4 Organisation de la Cimenterie de Kabylie	68
1.5 Les activités de la Cimenterie de Kabylie	68
1.6 Organigramme de l'entreprise	69
1.7 Les principaux fournisseurs et clients de l'entreprise.....	72
1.8 Les principaux concurrents de la Cimenterie de Kabylie.....	72

Section 2 : Analyse de la chaine d'approvisionnement amont de l'entreprise « Cimenterie de Kabylie »

2.1 La Gestion des achats/Approvisionnements au sein de la CK.....	72
2.2 La Gestion des stocks au sein de la Cimenterie de Kabylie	79
2.3 Analyse ABC.....	81
2.4 Matrice kraljik.....	82
2.5 Analyse PESTEL et Swot	84
2.6 Analyse de la chaine de valeur.....	87
2.7 Les facteurs clés de succès de la CK.....	92
2.8 Méthodologies de la recherche.....	92
2.9 Le résultat et constatation de l'étude analytique	94

Conclusion générale	105
----------------------------------	------------

Bibliographie

Annexes

Table des matières



Introduction générale

Introduction générale

La complexité du contexte économique actuel, caractérisée par la globalisation des marchés, accélération du rythme de la concurrence et la recherche de la compétitivité, incite les entreprises à innover en matière d'organisation afin d'assurer la survie et la continuité de leurs entreprises.

Dans ce contexte, l'entreprise doit être performante et compétitive en répondant aux besoins de ses clients avec des offres de valeur. Avoir un système de gestion interne sans faille ne suffit plus, il faut optimiser les processus globalement en créant des relations en externe avec les fournisseurs et les clients. Pour mieux répondre aux besoins du client final à moindre coût, on améliore la chaîne d'approvisionnement du premier fournisseur, en passant par la production jusqu'au client final, grâce au Supply Chain Management.

La gestion de la chaîne d'approvisionnement est un élément essentiel de la réussite des entreprises opérant dans des secteurs industriels et commerciaux. Elle englobe l'ensemble des activités liées à l'acquisition, à la transformation et à la distribution des produits, depuis les matières premières jusqu'aux clients finaux, « La supply chain comprend toutes les activités associées à la transformation et la circulation du bien et service, y compris les flux d'information concomitants, depuis l'extraction des matières premières jusqu'au client final »

Dans ce contexte, la production et la commercialisation de produits agglomérés constituent un domaine particulièrement complexe, nécessitant une gestion rigoureuse de la chaîne d'approvisionnement pour assurer une efficacité opérationnelle optimale. Les produits agglomérés, tels que les matériaux de construction, se caractérisent par leur processus de fabrication qui implique la fusion ou la combinaison de matières premières afin de former des produits finis spécifiques. Dans ce domaine, elle exige une coordination précise des activités de production, une gestion proactive de la demande et une optimisation des flux logistiques pour satisfaire les attentes des clients en termes de qualité, de délais de livraison et de service.

Elle est sans aucun doute l'un des processus le plus approprié pour répondre aux besoins des différentes parties prenantes. Il s'agit donc d'un projet stratégique à tous les niveaux de l'entreprise et qui a un impact important sur l'ensemble des flux. De plus en plus d'entreprise sont concernées par l'adoption de cette approche, car elle s'impose comme un indicateur qui permet de mesurer l'impact de la pression des

parties prenantes sur l'entreprise, ce qui leur permettra d'aller au-delà des exigences des clients et leurs engagements dans un management traditionnel mais d'investir davantage dans ses relations avec les parties prenantes.

Cette démarche comprend toutes les activités et processus impliqués dans l'optimisation du développement, de l'acheminement et du stockage d'un produit ou d'un service, de la gestion des matières premières à la gestion du produit fini. Ainsi, la bonne gestion de la supply chain d'une entreprise industrielle est un facteur clé de succès qui détermine le niveau de satisfaction du service et l'optimisation des coûts, voir même l'impact de l'image de l'entreprise dans l'esprit des clients.

Cependant, de nombreux défis se posent aux entreprises engagées dans la production et la commercialisation de produits agglomérés. Les fluctuations de la demande, les contraintes logistiques, les coûts élevés des matières premières et la nécessité de garantir une qualité constante sont autant de facteurs qui peuvent impacter la performance de la chaîne d'approvisionnement. Face à ces défis, il devient crucial de mettre en place des stratégies efficaces pour optimiser la gestion de la chaîne d'approvisionnement et atteindre des niveaux élevés d'efficacité opérationnelle.

De plus, avec une investigation insuffisante dans cette approche et une complexité de déploiement, les entreprises industrielles Algériennes rencontrent des difficultés dans l'adaptation de la supply chain, cette situation entraîne des pertes considérables en compétitivité, aggravées par l'absence d'infrastructures dû au manque d'investissement de l'État dans ce domaine.

Étant Conscient de l'importance de cette approche au niveau de l'entreprise qui figure parmi les concepts les plus récents et intéressant à étudier, d'où mon intérêt pour cette recherche afin de démontrer l'importance de cette chaîne pour la compétitivité et la pérennité de l'entreprise. L'objectif consiste à analyser la chaîne d'approvisionnement en amont de l'entreprise concernée ainsi que d'identifier les défis majeurs rencontrés par celle-ci afin de proposer des suggestions qui permettront d'optimiser sa chaîne d'approvisionnement.

De ce fait, une étude de cas sera suivie au niveau de l'entreprise « *Cimenterie de Kabylie* » qui est active dans le secteur des matériaux de construction, étant un marché très concurrentiel et caractérisé par une forte croissance, elle constitue de ce fait un bon terrain d'investigation pour mener la recherche.

Pour le développement de cette étude, notre problématique se pose comme suit :

Est-ce que la gestion de la chaîne d'approvisionnement amont contribue à la création d'un avantage concurrentiel ?

Pour répondre à cette question, les sous-questions suivantes seront également traitées :

- qu'est-ce-que la chaîne d'approvisionnement amont ?
- quelles sont ses fonctions ?
- quelles sont les méthodes et les outils qui permettent de l'optimiser ?

Hypothèse

-la politique d'approvisionnement constitue un facteur clé de succès.

Méthodologie

Pour pouvoir parvenir à répondre à notre problématique et pouvoir confirmer ou infirmer notre hypothèse, nous avons entrepris une démarche méthodologique reposant sur des recherches bibliographiques, documentaires et web portant sur le sujet d'étude sur le plan théorique. Également, une démarche qualitative est adoptée sur le plan empirique, basée sur les observations et données fournies par l'entreprise et issus de notre enquête par le biais d'un entretien semi-directif avec le personnel de l'entreprise.

De ce fait, le travail sera structuré en trois chapitre comme suit :

- Le premier chapitre traitera le cadre conceptuel relatif à la supply chain qui sera structuré en deux section ; dans la première on évoquera les enjeux de la supply chain et dans la seconde sera présenter cette dernière avec ses concepts associés.
- Le second chapitre portera sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement amont qui sera structuré lui aussi en deux sections, la première concerne la présentation de cette dernières et ses principaux éléments et la seconde portera sur la gestion des stocks.
- le dernier chapitre sera un cas pratique concernant l'entreprise dans laquelle le stage a été effectué et qui sera scindé en deux sections, la première se contentera de présenter l'organisme d'accueil tandis que la seconde sera dédiée à l'analyse de la structure de la chaîne d'approvisionnement amont de l'entreprise et du résultat et constat de l'enquête grâce auquel des suggestions d'optimisation pourront être apportées.



Chapitre I :
Cadre conceptuel relatif à la supply chain

Chapitre 1 : présentation du cadre conceptuel relatif à la supply chain

Dans un environnement instable et très concurrentiel, la gestion de la chaîne d'approvisionnement est devenue de plus en plus complexe, ce qui pousse les entreprises à adopter des approches innovantes leur permettant de satisfaire la clientèle au mieux avec des produits de bonne qualité livrés à temps et cela à moindre coût.

La gestion de cette chaîne joue un rôle crucial dans la compétitivité et la réussite des entreprises. En adoptant une approche stratégique et en utilisant les bonnes pratiques, les entreprises peuvent optimiser leurs opérations et offrir ainsi une plus-value au client. Elle a pour but d'améliorer la coordination, l'optimisation et la mobilisation entre les différentes activités de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs tracés.

Le terme de supply chain quant à lui est récent mais la problématique est ancienne. Auparavant, on parlait de « logistique ». Ce sont les militaires qui ont compris (parfois à leurs dépens) l'importance de la logistique dans « l'art de la guerre ».

Dans ce premier chapitre, nous présenterons le cadre conceptuel relatif à la supply chain. La première section mettra à l'évidence les origines et évolution du concept et la deuxième présentera la supply chain et les concepts qui y-sont associés.

Section 1 : Les enjeux de la supply chain

1.1 Étymologie des mots

Avant toute chose, il est important de souligner le fait que la supply chain vient de l'évolution de la logistique anciennement connue et qu'on ne peut discuter des origines de l'une sans faire référence à l'autre.

Historiquement parlant, la définition du mot logistique va dans deux sens. Il vient des mots grecs « logistikos » et « logisteo » qui signifient respectivement « relatif au raisonnement » et « administrer ». Par conséquent le terme logistique faisait déjà référence à une administration logique et ordonnée au travail. C'est pourquoi les mots réflexion, stratégie, gestion et optimisation sont toujours associés à ce terme.¹

C'est à partir du XVII^e siècle, que le terme "logistique" a commencé à être utilisé pour décrire l'organisation et la gestion des ressources militaires, notamment l'hébergement, le ravitaillement et le transport des troupes.

Le mot supply chain quant à lui est apparu pour la première fois en 1982, dans un article de deux consultants en logistique ; Oliver et Webber : « supply-chain Management : Logistics catches up with strategy ». Bien que son origine remonte réellement à Jay Wright Forrester² en 1958, qui avait évoqué ce concept sans jamais explicitement le nommer³.

¹ www.supply-chain.net/logistique-definition-2/ consulté le 18/05/2023 à 21h.

² Jay wright forrester (1918-2016) : est un pionnier américain en informatique et un théoricien des systèmes

³ www.obilog.fr/blog/fiche-actualite/qu-est-ce-que-la-supply-chain consulté le 18/05/2023 à 21h30.

Le terme "supply chain" remonte à la combinaison de deux mots anglais : "supply" qui signifie "approvisionnement" et "chain" qui se traduit par "chaîne".

Le mot "supply" est dérivé du vieux français "supleer" qui signifie "fournir" ou "satisfaire". Il a été adopté en anglais au XIV^e siècle pour désigner l'action de fournir ou d'approvisionner en biens ou en services.

Le mot "chain" vient du vieil anglais "cæġn" qui signifie "chaîne". Il a des racines communes avec d'autres langues germaniques et est utilisé pour décrire un lien ou une connexion entre plusieurs éléments.

1.2 De la logistique à la supply chain

1.2.1 La logistique au centre de la stratégie militaire

La logistique était un sujet très considéré par les militaires et représentait une partie importante des opérations militaires, et ce depuis l'antiquité.

Des publications de l'université de Lille 1 rapportent que depuis toujours les institutions militaires ont : « utilisé ce terme pour définir l'activité qui réussit à combiner deux facteurs nécessaires dans la gestion des flux : l'espace et le temps. »⁴

Au 4^{ème} siècle av. J.-C, le général chinois Sun Tzu est le premier théoricien militaire de l'histoire à avoir mis l'accent sur la nécessité de disposer de chariot d'approvisionnement et de denrée, autrement dit, c'est lui qui a mis en avant la problématique de la logistique au cœur des préoccupations de chef de guerre « une armée sans chariot d'approvisionnement, ni céréales ni provision, est perdue »⁵ donc, pour ce dernier la victoire d'une armée repose en grande partie sur les moyens logistiques.⁶

Alexandre le grand, donna une place stratégique à la logistique, ce roi macédonien est le premier à expliquer que la guerre nécessite avant tout une préparation importante pour pouvoir mener les campagnes dans les meilleures conditions possibles. Avant de se lancer dans son périple en Asie, il ordonna ses hommes de brûler tous les chariots contenant le matériel, les richesses et les affaires personnelles afin d'aller plus vite et surprendre l'ennemi.

Un autre grand nom de l'époque est Jules César⁷ en créant la fonction « logista » il a chargé un officier de s'occuper des mouvements des légions romaines pour organiser les campements de nuit et constituer les dépôts d'approvisionnements dans les villes soumises.

⁴ <http://www.logistique-pour-tous.fr/histoire-de-la-logistique/> consulté le 18/05/2023 à 22h.

⁵ Sun Tzu, l'art de la guerre, (VII-50), Bibliothèque stratégique, paris, Economica, 1990 In, Anne Gratacap et Pierre Médan « management de la production : concepts • méthodes • cas » Dunod 3^{ème} éd, Paris 2009 p259.

⁶ Rémy LE MOINGNE « *Supply chain management* » édition Dunod, Paris 2013 ; page10.

⁷ Jules César : général et homme politique romain, né à Rome 12/07 100 av J-C et mort à Rome le15/03/44av JC.

Au 18^{ème} siècle, le général suisse Antoine Henri Jomini⁸ (1779-1869) place la logistique au troisième rang après la stratégie et la tactique.

Au 19^{ème} siècle, Napoléon Bonaparte⁹, souvent cité pour son attachement à la logistique et ses stratégies en la matière, crée en 1800 le Train d'Artillerie, défini comme la Légion, l'armée se compose d'unités responsables du mouvement logistique des fournitures, de l'équipement et des munitions. En 1807, il crée des trains d'ingénierie et des trains d'équipage, ainsi que le transport d'artillerie et de voitures hippomobiles, faisant des services ferroviaires une partie importante de l'ère napoléonienne. Les approvisionnements et la logistique sont cruciaux en temps de guerre. Le cas de la défaite de Napoléon face à l'armée russe le prouve. Les Russes ont brûlé les ressources de l'armée française, laissant les soldats sans nourriture ni abri. Les soldats ont été contraints de tuer les chevaux pour se nourrir, ce qui a paralysé l'armée française.

C'est au 20^{ème} siècle dans la deuxième guerre mondiale que la logistique prend tout son sens, afin de transporter plus de 150 000 soldats lors du débarquement en Normandie, une immense logistique navale et aérienne est mobilisée en quelques heures, et selon le général Dwight David Eisenhower «la logistique influence les batailles elle est même souvent décisive.»¹⁰

1.2.2 la logistique au monde des entreprises

Durant la révolution industrielle la nécessité d'une gestion de flux efficace est accélérée cela conduit au développement progressif de «la logistique civile » parallèlement à la logistique militaire (en sous-traitant certaines fonctions dans le militaire à des entreprises du secteur public). Après la seconde guerre mondiale, les spécialistes logistique militaire transposent leur savoir-faire progressivement dans le monde des entreprises. Cette période met à l'évidence trois grandes phases d'évolution qui sont¹¹ :

1)La logistique séparée (1950-1975)

Après la seconde guerre mondiale jusqu'aux années 70 vient la période des trente glorieuses qui sont synonymes d'une économie en pleine croissance et d'expansion, avec une forte demande des consommateurs (une demande supérieure à l'offre). Les entreprises cherchent à produire de grandes quantités pour satisfaire un marché national peu influencé par les clients. La faible concurrence permet aux producteurs de pousser leur production sans prendre en compte le volet qualitatif des produits ou les délais, toute en sachant qu'elle sera vendue du fait de l'accélération du rythme de la consommation par rapport à celui de la production.

⁸ Antoine Henri Jomini (1779-1869) : est un historien et stratège militaire suisse. Il a fait partie des États-majors de Napoléon et du tsar Alexandre I.

⁹ Napoléon Bonaparte (1769-1821) : est un militaire et homme d'État français, premier empereur des Français du 18 mai 1804 au 6 avril 1814 et du 20 mars au 22 juin 1815.

¹⁰ Paul-Marie Edward, « *L'impact de la citoyenneté sur la gestion de la supply chain* », 2010, université Paris1, France, p 15.

¹¹<https://www.logistique-pour-tous.fr/les-evolutions-de-la-logistique/> consulté (le 18/05/23) à 22h.

Le terme logistique n'a été appliqué à la gestion d'entreprise qu'au début de cette période. L'influence de la deuxième guerre mondiale consacre le rôle majeur joué par la fonction logistique. Les chefs d'entreprises américains ont perçu le débarquement allié sur les côtes françaises comme l'illustration du modèle logistique par excellence. À partir de là, une vague logistique se développe aux États-Unis. La logistique semble en effet pouvoir répondre à toutes sortes de questions relatives à la rationalisation des flux dans l'organisation et entre organisations. La première association américaine de la logistique est créée en 1962, il s'agit du national Council of physical distribution management (NCOPDM). Plus tard, il est devenu le Council of logistics management (LM).

En France, c'est l'ASLOG qui veille au développement de la logistique dans un cadre structuré et cohérent.

Durant cette période le taylorisme influence fortement le fonctionnement des entreprises caractérisée par une fragmentation des tâches par « métiers » cela pousse chaque service à réduire ses coûts sans se soucier de l'impact sur les autres entités de l'entreprise. Il en résultera de nombreuses optimisations locales peu efficaces par rapport à une optimisation globale bien coordonnée.

2)La logistique intégrée (de 1975 à 1990)

Pendant les années 70, l'économie s'est stabilisée et la demande et l'offre se retrouve équilibrées ce qui entraîne des changements dans le marché tels que des prévisions de ventes relativement fiables, une durée de vie du produit moyenne, le choix du client diversifié ...etc.

Des changements majeurs ont été déclenchés par la crise économique de 1973, cette dernière a bouleversé le concept de la croissance et a mis en avant la différenciation de l'offre pour la compétitivité des entreprises. Le client devient roi, par conséquent il a fallu repenser l'organisation pour produire seulement ce qui sera vendu, avec une meilleure qualité des produits, en réduisant la production en séries, avec une grande diversité tout en gardant des coûts compétitifs : la stratégie de l'entreprise change et passe de la quête de la productivité vers la flexibilité pour répondre rapidement aux besoins des clients et aux fluctuations de la demande.

La qualité des produits est devenue une priorité pour les clients. Les entreprises ont ainsi renforcé leurs efforts productifs pour privilégier la qualité plutôt que la quantité. Et elles se sont penchées vers une stratégie de diversification afin de faire face à la concurrence.

Le changement lié aux attentes des clients a contraint les entreprises à s'adapter pour maintenir leurs profits, donnant ainsi naissance à de nouveaux concepts comme le FMS (flexible manufacturing system), TQM (total quality management) et le JAT (juste à temps). Par ailleurs le développement des outils mathématiques afin de réduire les différents coûts liés à la logistique tels que le MRP (material requirement planning).

L'informatisation de l'entreprise va permettre la prise en considération du rôle transversal de la logistique.

La réalisation de l'importance de la logistique se traduit par un regroupement des opérations en :« logistique amont »et « logistique aval ». Cette modification de l'organisation oriente la fonction logistique vers un rôle plus tactique en raisonnant sur les processus entrants et sortants.

Pour finir, Les années 80 marquent l'évolution des relations avec les fournisseurs et clients, vers des partenariats et l'apparition du SRM (supplier relationship management) et CRM (customer relationship management).

3) La logistique coopérée (à partir des années 90)

Des transformations économiques mondiales en eu lieu dans les années 80 et 90 avec une logique de "multiproduits-multi-pays". Caractérisée par une forte concurrence du fait de la baisse de la demande, les comportements des consommateurs sont devenus incertains et chaque client recherche des produits personnalisés avec une bonne qualité, des coûts réduits et des prix attractifs. Les entreprises doivent donc satisfaire au maximum les clients avec des offres personnalisées et une qualité supérieure tout en réduisant les coûts et les prix.

De ce fait, l'entreprise doit établir des relations solides par le biais de partenariat avec ses fournisseurs et clients ou même concurrents pour atteindre ses objectifs de réduction des coûts et d'augmentation de la qualité. Cela lui permettra d'offrir des produits compétitifs sur le marché et de répondre aux attentes de sa clientèle. Collaborer avec les fournisseurs permet d'obtenir des prix avantageux, une qualité élevée et une livraison rapide, ce qui améliore la compétitivité de l'entreprise. Les sociétés cherchent également à réduire leurs coûts en s'approvisionnant dans des pays moins chers sur le plan de la main-d'œuvre, de l'énergie, des matières premières et des taxes. Pour réduire les coûts, il est conseillé de réduire l'incertitude de la demande. Pour cela, une relation durable avec le client est avantageuse pour les deux parties, et cela en aidant le fournisseur à améliorer la qualité de ses produits et à réduire ses coûts.

• Les nouvelles frontières de la logistique devenu supply chain ¹²

L'évolution interne et externe du domaine de la logistique s'est matérialisée par la nouvelle appellation de supply chain.

Auparavant, elle s'occupait principalement du transport et de la gestion des entrepôts qui était découpé en deux secteurs ; gestion amont et gestion aval, ces deux étant généralement très autonomes. Aujourd'hui (sauf exceptions), l'amont et l'aval travaillent ensemble et partagent l'information sur les commandes ou prévisions de commandes sur l'entrepôt ou même sur les commandes du client final.

Le rôle de la supply chain s'est étendu à tous les types de flux, En plus de la gestion

¹²Alain Chapdaniel, « supply chain : management et dynamique d'évolution » Paris, Lavoisier,2010 p16.

du transport et des entrepôts, non seulement les flux passant par un entrepôt ou une plate-forme *crossdock*¹³ mais aussi les flux directs d'un fournisseur vers une usine ou magasin, ainsi que dans la gestion des flux et des stocks à l'intérieur de ces derniers.

Enfin, La concurrence actuelle se joue entre les chaînes logistiques plutôt que les producteurs. La logistique revêt alors un caractère stratégique et est considérée comme "la colonne vertébrale" de l'entreprise grâce à sa transversalité. Elle va encourager la coopération et la coordination des acteurs, ainsi que l'utilisation de tous les maillons de la chaîne pour avancer ensemble vers une vision globale.

Tableau1 : Les grandes périodes de la logistique

	Logistique cloisonnée	Logistique intégrée	Logistique intégrée et collaborative /SCM
Période	Avant 1980	1980-1995	Après 1995
Horizon temporel	Court terme	Moyen terme	Moyen et long terme
Priorité du responsable	Réduire les coûts logistiques	Réduire les coûts et les délais logistiques. Améliorer la qualité des prestations logistiques	Réduire les coûts et les délais logistiques. Améliorer les niveaux de services.
Rôle d'information dans le système logistique	Faible, car les systèmes propriétaires ne facilitent pas les transferts d'informations.	Elevé, car intégration de plus en plus poussée de l'information.	Fort, car partage de l'information fréquent et recherché à travers la VMI et CPFRR
Type de relation entre les membres de la supply chain	Relations souvent agressives et liées au pouvoir de négociation de chaque membre	Les rapports de force sont fréquents, mais d'autres relations apparaissent possibles.	La logistique « win win » domine, sans angélisme cependant
Vitesse des flux et modalités de stockage	Faible, car ralentie par les multiples stocks tout au long de la chaîne logistique	Elevé, car les stocks se réduisent et l'information est plus fluide. Importance de la plate-forme.	Forte, car l'information est partagée, ce qui conduit à des niveaux de réactivité plus forts. Importance du réseau d'entrepôts et de plate-formes.

Suite du tableau →

¹³Crossdock : est un système de distribution dans lequel la marchandise déchargée des camions est triée sur le quai et aussitôt réexpédiée dans de nouveaux camions, la marchandise ne fait que transiter par la plate-forme.

Reconnaissance de la logistique comme fonction transversale	Faible et peu encouragée dans la pratique.	Élevé et facilitée par les TIC.	Forte. Paradigme dominant
Mesure de la performance logistique	Indicateurs par fonction issus de la comptabilité classique.	Quelques indicateurs transversaux.	Le niveau de service est placé au centre des préoccupations.

Source : Pierre Médan, Anne Gratacap « logistique et supply chain management, intégration, collaboration et risque dans la chaîne logistique globale » Dunod, Paris 2008, p16.

1.3 la logistique

En tant que partie intégrante de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, la logistique est le processus de coordination et de gestion du flux de biens physiques, de la production au point de consommation et, dans certains cas, dans le sens inverse.

D'après Jason Riley, professionnel agréé en gestion de la chaîne d'approvisionnement et conseiller à BDC, « la logistique est l'activité de haut niveau qui englobe des éléments subordonnés comme l'approvisionnement, la conception et la gestion des entrepôts, le contrôle des stocks et l'analyse. »¹⁴

« La logistique renvoie au mouvement des biens matériels par de multiples moyens de transport. Elle englobe également la planification et les processus utilisés pour les déplacer dans la chaîne d'approvisionnement, dans un sens ou l'autre ».¹⁵

On cite aussi souvent la définition d'origine militaire : « la logistique consiste à apporter ce qu'il faut là où il faut et quand il faut »¹⁶.

Il y'a aussi d'autres définitions qui sont tout aussi importantes à savoir :

En 1935, l'American Marketing Association (AMA) proposa l'une des premières définitions de la logistique : « La logistique regroupe les différentes activités réalisées par une entreprise, y compris les activités de service, durant le transfert d'un produit du site de production jusqu'au site de consommation »¹⁷.

En 1948, il propose une autre définition : « mouvement et manutention de marchandises du point de production au point de consommation ou d'utilisation »¹⁸.

¹⁴ ¹⁵ www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides consulté (19/05/23) à 22h

¹⁶ Yves Pimor, Michel Fender, Logistique Production. Distribution. Soutien, 5e édition DUNOD, Paris, 1998-2008, P 04.

¹⁷ Rémy LE MOINGNE « Supply chain management achat, production, logistique, transport, vente ». Dunod, Paris 2013, p 03.

¹⁸ D. Tixier, H. Mathe et J. Colin, « La logistique d'entreprise », Paris, Dunod, 1996, p10.

En 1963, le NCPDM (National Council of Physical Distribution Management) donne comme définition pour la logistique : « Terme employé dans l'industrie et le commerce pour décrire le vaste spectre d'activités nécessaires pour obtenir un mouvement efficient de produits finis depuis la sortie de chaînes de fabrication jusqu'au consommateur, et qui dans quelques cas inclut le mouvement des matières premières depuis leur fournisseur jusqu'au début des chaînes de fabrication. Ces activités incluent le transport des marchandises, l'entreposage, la manutention, l'emballage de protection, le contrôle des stocks, le choix des emplacements d'usines et d'entrepôts, le traitement des commandes, les prévisions de marchés et le service offert aux clients. »¹⁹

Cette définition indique que l'éventail des activités liées à la distribution physique est très large. Pour la première fois, la configuration du réseau logistique et les prévisions de la demande sont intégrées dans le périmètre de la logistique, Ainsi que la présence de la partie amont de la chaîne.

Selon John F. Magee « la logistique est une technique de contrôle et de gestion des flux des matières et de produits depuis leur source d'approvisionnement jusqu'à leur point de consommation ».

Dans cette définition la partie amont de la chaîne logistique est clairement prise en considération.

Le futur grand spécialiste de la logistique James L.Heskett ,élargit le cadre un peu étroit des définitions précédentes en 1973 et ajoute la notion de "création d'utilité" qui préfigure celle de création de valeur, il définit alors la logistique comme « gestion de toutes les activités qui contribuent à la circulation des produits et à la coordination de l'offre et de la demande dans la création d'utilité par la mise à disposition de marchandises en un lieu et à un moment donné ».

Dans un article de 1977, il donne une autre définition : « la logistique englobe les activités qui maîtrisent les flux de produits, la coordination des ressources et des débouchés, en réalisant un niveau de service donné au moindre coût ».

Dans cette définition il s'agit d'atteindre un objectif qui est le niveau de service en optimisant les coûts.

La logistique est une fonction de création de valeur pour Michael Porter, mais son action reste uniquement interne à l'entreprise, sa vision diffère donc de celle des logisticiens actuels car elle n'intègre pas explicitement l'amont et l'aval dans la chaîne de valeur et ne repose pas sur les mêmes critères pour déterminer ce qui contribue réellement à la création de valeur.

Nous retiendrons enfin celle de l'ASLOG qui insiste sur l'impératif de performance : « La logistique est l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place, au moindre cout, d'une quantité de produit, à l'endroit et au moment où une demande existe. Elle concerne donc toutes les opérations déterminant le mouvement des produits tels-que ; localisation des usines et entrepôts, approvisionnements, gestion

¹⁹ Pierre Médan, Anne Gratacap « logistique et supply chain management » Paris, Dunod,2008 p10 .

physique des encours de fabrication, emballage, stockage et gestion des stocks, manutention et préparation des commandes, transports et tournées de livraison. »²⁰

En effet, la logistique doit coordonner tous les processus organisationnels, administratifs et de gestion afin d'assurer qu'un produit ou service sera livré ou mis à disposition pour le bon destinataire, dans les meilleurs délais, en bonne quantité et avec le coût le plus compétitif. Pour ce faire, la logistique doit donc couvrir des actions qui vont de l'achat (gestion des fournisseurs), en passant par l'entreposage (gestion de stock et d'entrepôt) jusqu'au transport de distribution final (livraison).

La logistique comprend donc l'ensemble des activités destinées à assurer la bonne coordination entre la demande et l'offre. Elle gère aussi bien les flux de produits et de matières que les flux d'informations relatifs à une activité.

1.3.1 Les types de logistique ²¹

Il y'a différents types de logistique suivant la structure de l'entreprise :

-Logistique d'approvisionnement : qui permet d'amener dans les usines les produits de base, composants et sous-ensembles nécessaires à la production

-Logistique d'approvisionnement général : qui permet d'apporter à des entreprises de service ou des administrations les produits divers dont elles ont besoin pour leur activité (fournitures de bureau par exemple) ;

-Logistique de production : qui consiste à apporter au pied des lignes de production les matériaux, composants nécessaires et à planifier la production ; cette logistique tend à absorber la gestion de production tout entière.

-Logistique de distribution : celle des distributeurs, qui consiste à apporter au consommateur final, soit dans les grandes surfaces commerciales, soit chez lui par exemple les produits dont il a besoin.

-Logistique militaire : qui vise à transporter sur un théâtre d'opération les forces et tout ce qui est nécessaire à leur mise en œuvre opérationnelle et leur soutien.

-Logistique de soutien : née chez les militaires mais étendue à d'autres secteurs, aéronautique, énergie, industrie, etc., qui consiste à organiser tout ce qui est nécessaire pour maintenir en opération un système complexe, y compris à travers des activités de maintenance.

-Activité dite de service après-vente : assez proche de la logistique de soutien avec la différence, qu'elle soit exercée dans un cadre marchand par celui qui a vendu un bien ; souvent défini par l'expression « management de services » pour désigner le pilotage de cette activité.

²⁰Pierre Médan, Anne Gratacap op-cité p10 p11.

²¹Yves Pimor , Michel Fender , Logistique Production. Distribution. Soutien, 5e édition DUNOD, Paris, 1998-2005-2008, P.04

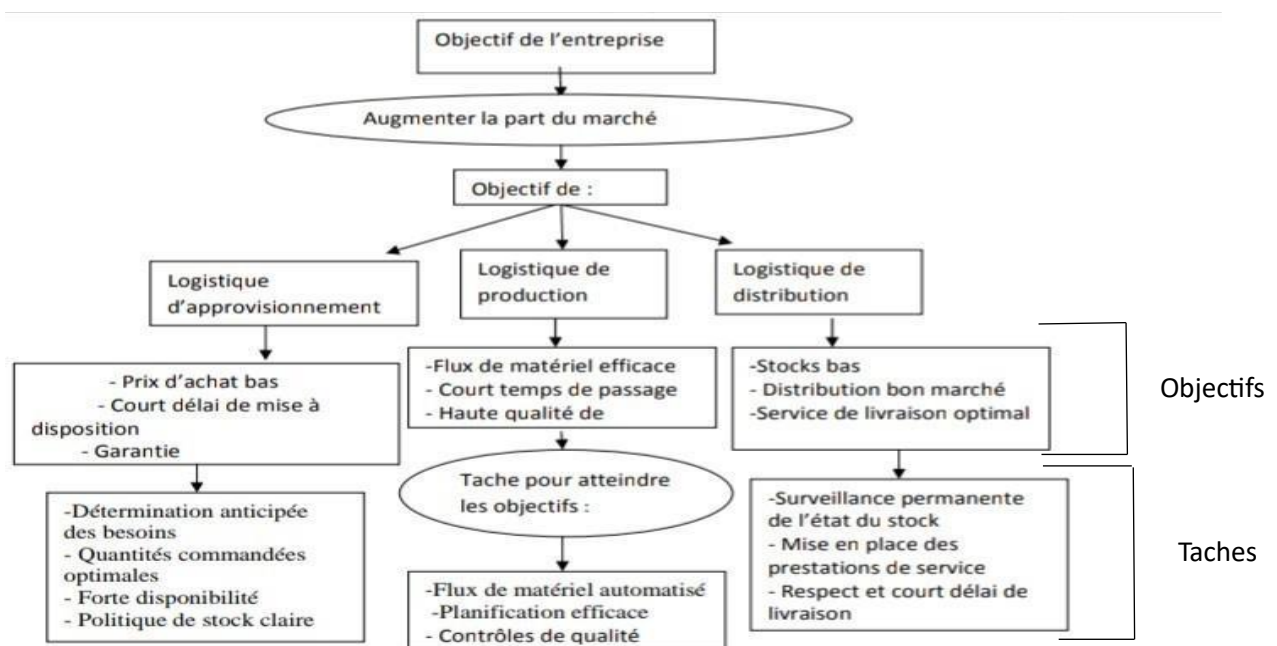
1.3.2 Rôle et mission de la logistique

Elle permet de²² :

- Gérer efficacement la chaîne d'approvisionnement afin de garantir un flux régulier de marchandises, de services, ou d'informations.
- Gérer les risques et produire économiquement, en supprimant les ruptures de stocks coûteuses, grâce à une information constante sur l'état du marché.
- La réduction des stocks grâce à une rotation accélérée des marchandises entreposées ;
- La réponse adaptée à une demande très volatile ;
- La mise à disposition du produit chez le client final dans les délais les plus courts et au meilleur coût de distribution possible ;

La figure ci-dessous illustre ces propos :

Figure 1 : les objectifs de l'entreprise en relation avec les objectifs et les tâches de la logistique.



Source : issu du document, branche commerce « la logistique » formation commerciale de base, publié en 2010, p04 téléchargeable sur <https://www.fr.scribd.com/document/26805605/Table-Des-Matieres-1-Introduction-2-La> .

La mission principale de la logistique est de maîtriser et optimiser les différents flux logistiques.

²² www.newsaperp.com/fr/blog-1086-quel-est-le-but-les-fonctions-et-les-principes-de-la-logistique consulté le (20/05/2023) à 19h.

1.3.3 les différents flux de la logistique

On distingue deux catégories de flux de la logistique : les flux internes et les flux externes.²³

A) Les flux logistiques internes

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

B) Les flux logistiques externes

Les flux de la logistique externes sont constitués de deux différents flux qui sont les flux amont et flux aval.

B-1) les flux d'approvisionnement ou flux amont : circulation des matières et consommables depuis le magasin du fournisseur jusqu'au magasin de l'entreprise cliente.

B-2) les flux de distribution ou flux aval : circulation des produits finis ou semis finis de l'entrepôt de l'entreprise jusqu'à ce lui d'une autre entreprise cliente.

- Les flux de logistique externe sont tous constitués par une chaîne d'opération d'emballage, de manutention, de transport et de stockage. Selon la méthode d'approvisionnement choisie dans le processus, les flux logistiques peuvent prendre différentes formes. On en distingue²⁴ :
 - **Les flux poussés :** une spécificité des flux internes, dans ce type d'organisation la production d'un bien est lancée avant que le client ne l'achète, en se fiant aux prévisions de la demande. Les produits fabriqués sont stockés en attente d'une demande pour la consommation.
 - **Les flux tirés :** la livraison ou la fabrication du produit n'est déclenchée que par la demande du poste client. En principe le stock est nul dans la chaîne (zéro stock). En produisant à la demande, l'entreprise réduit considérablement ses charges, car elle n'aura pas de stock.
 - **Les flux tendus :** aussi appelé juste à temps, désigne la réception des marchandises ou matières premières dans l'entrepôt ou la chaîne de production au moment où elles doivent être utilisées. Ce qui réduit les coûts liés au stockage ainsi que les délais car les stocks sont réduits.
 - **Les flux synchrones :** car plusieurs flux se rencontrent de façon synchrone, les différents composants sont livrés dans l'ordre dans lequel ils entrent dans le processus de fabrication. Par conséquent, ils ne sont livrés qu'au moment de leur utilisation, cela réduit les stocks et les coûts associés.

²³ <https://www.ma-logistique.ma/la-gestion-des-flux-logistiques.html> consulté le (20/05/2023) à 21h.

²⁴ <https://www.faq-logistique.com/Flux-logistiques.htm> consulté le 20/05/2023 à 21h15.

1.3.4 buts de la gestion des flux :

La gestion des différents flux mentionné antérieurement sert à :

- La représentation schématique des différents flux logistique d'une entreprise ou d'une fonction de l'entreprise.
- L'identification et l'analyse des dysfonctionnements.
- La détermination et la diminution de toute forme et cause de gaspillage ou de mauvaise utilisation des ressources dans le processus d'approvisionnement, de fabrication ou distribution.

Cette réduction du gaspillage à la longue finie par devenir un avantage concurrentiel pour l'entreprise²⁵.

1.4 la supply chain

Une supply chain est un réseau d'organisations (fournisseurs, usines, distributeurs, clients, prestataires...) qui participent à la fabrication, la livraison et la vente d'un produit à un client.

Ces organisations échangent entre elles des produits, des informations et de l'argent.²⁶

Le terme supply chain est le plus souvent traduit en français par chaîne logistique. Les termes chaîne logistique étendue et chaîne d'approvisionnement sont aussi utilisés.

Elle est un réseau d'organisations qui contribuent aux différents processus et activités, à travers les interactions en amont et en aval, apportant une valeur ajoutée sous la forme de produits et de services pour les clients finaux. D'un point de vue conceptuel, une chaîne logistique peut être considérée comme une succession de processus d'approvisionnements, de fabrication, de distribution et de vente d'un produit, depuis le premier des fournisseurs jusqu'au client final²⁷. Selon une enquête réalisée en 2002 (Eymery, 2003), 90 des dirigeants de grandes entreprises mondiales pensent que la chaîne logistique est critique ou très importante pour la réussite de leur entreprise.

La délégation générale à la langue française et aux langues de France a publié au journal officiel du 14 mai 2005 la définition suivante :« ensemble des processus nécessaires pour fournir des produits ou des services ».

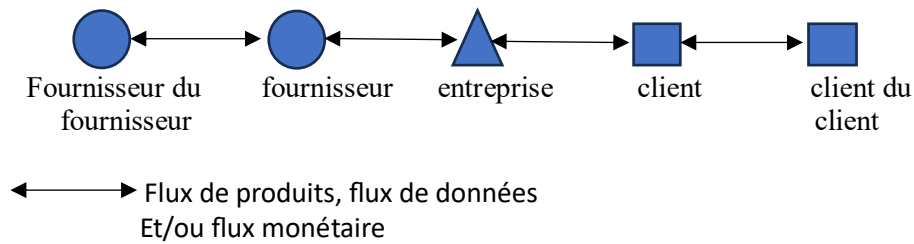
Elle est souvent représentée comme une chaîne reliant le fournisseur du fournisseur au client du client (voir figure 2).

²⁵Joël Sohier et Devant sohier « la logistique », 7ème édition, Vuibert, paris, septembre 2013, p35.

²⁶Rémy le Moigne, op-cité p04.

²⁷François Galasso, « Aide à la planification dans les chaînes logistiques en présence de demande flexible » : thèse présentée pour obtenir le titre de docteur de l'institut national polytechnique de Toulouse, école doctorale : EDSYS spécialité système industriels, avril 2007, p 19.

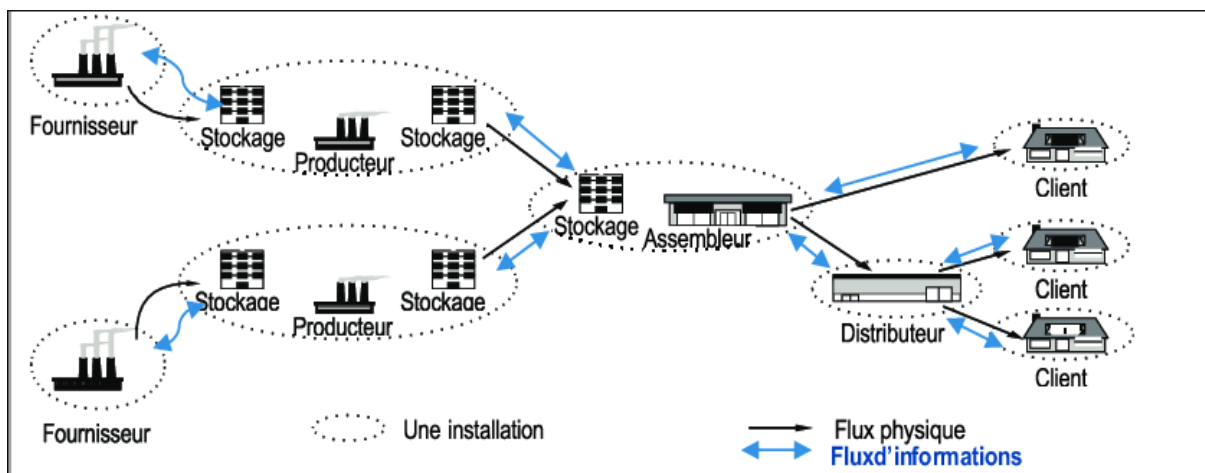
Figure2 : Supply chain



Source : Rémy le Moigne, op-cit, p04.

L'ensemble de la supply chain qui est constitué de fournisseurs, de centres de production, d'entrepôts de stockage, de centres de distribution et de points de vente, est traversé par des flux physiques qui transforment progressivement les matières premières et les composants en produits finis ainsi que des flux d'informations et financiers.

Figure 3 : représentation d'une supply chain



Source : https://www.researchgate.net/figure/La-chaine-logistique-GALASSO-2007-Council-of-Supply-Chain-Management-5-conserve_fig2_320181416 consulté le (21/05/23) à 19h.

1.4.1 les acteurs de la supply chain²⁹

Ils représentent l'ensemble de toutes les organisations qui participent à l'acheminement des flux du point de départ jusqu'à sa destination dans les meilleures conditions.

Chaque organisation prend un rôle spécifique qu'il soit :

²⁹JIHENE TOUNSI thèse pour obtenir le titre de docteur de l'université de Savoie Spécialité : Génie Industriel, « Modélisation pour la simulation de la chaîne logistique globale dans un environnement de production PME mécatroniques », p 34

- Fournisseurs
- Producteur
- Prestataires, détaillant
- client final

En fonction de la structure de la chaîne logistique, le nombre d'organisations impliquées définit la structure et le type de la chaîne logistique étudiée. D'après Mentzer et al. (Mentzer et al.2001).

Une supply chain peut prendre trois formes :

-Une supply chain directe : consiste en la forme minimale de la chaîne logistique, dont le réseau se limite à l'entreprise productrice, son fournisseur direct et son client final.

-Une supply chain étendue : ce type de réseau inclue trois autres catégories d'acteurs à la structure minimale de la chaîne logistique :

- Le fournisseur du fournisseur ou le fournisseur final en amont
- Le client du client ou le client final en aval.

-Une supply chain globale : elle est constituée du réseau comportant toutes les organisations impliquées dans la chaîne logistique. L'étude de la complexité de ce réseau est due au nombre de maillons présents et d'une autre part à la variété des relations existantes.

1.4.2 les flux de la supply chain³⁰

A ce stade nous allons détaillés les trois principaux flux déjà mentionnés ultérieurement constituant une chaîne logistique à savoir : les flux physiques, d'informations et financiers.

Ces flux découlent des règles stipulées dans le contrat de partenariat, entre chaque entreprise appartenant à la chaîne, dont elles définissent des pénalités et des conditions du respect :

- des délais de livraisons
- Le suivi rigoureux des niveaux des stocks afin d'éviter une rupture.
- la gestion des transports.

³⁰JULIEN FRANÇOIS, Ingénieur enseiht pour obtenir le grade de docteur spécialité : « productique Planification des chaînes logistiques : Modélisation du système décisionnel et performance » Soutenue le 17 décembre 2007, p34 l'université de bordeaux école doctorale des sciences physiques et de l'ingénieur.

Un flux est le mouvement d'éléments dans le temps et dans l'espace, car le déplacement se fait entre l'instant **T₀** et l'instant **T_n**, il a une origine, parfois appelée émetteur et une destination, appelée récepteur.³¹

1)-les flux d'informations

Ils concernent l'ensemble des échanges ou transferts de données entre les différents acteurs de la chaîne³². Le flux d'information est bidirectionnel et permet de faire le lien entre le flux physique et financier. Ils permettent de coordonner les flux physiques et financiers entre les différents nœuds, qui composent le réseau de la Supply Chain et permettent ainsi une coordination globale.

Il s'agit premièrement des informations commerciales, notamment les commandes passées entre clients et fournisseurs. Après leur traitement ces informations sont transmises à la fonction concernée, elles comportent généralement :

- la référence du produit et sa quantité
- la date de livraison souhaitée
- le prix négocié à la vente

D'autres éléments peuvent s'ajouter, tels que : la personnalisation du produit, la fréquence de livraison par exemple.

Des informations plus techniques sont aussi échangées par les entreprises comme : Les gammes opératoires, la capacité de production et de transport, ainsi que le suivi des stocks.

Grace au progrès important des TIC, la transmission du flux d'information est accélérée, en améliorant l'accessibilité, en favorisant la communication et en transformant l'industrie de l'information.

2)-les flux physiques

Le flux physique fait référence aux mouvements de la marchandise au sein de l'organisation, depuis les matières premières jusqu'aux produits finis. Il regroupe les fonctions d'approvisionnement, de maintenance, de gestion des stocks et d'entrepôt, ainsi que le transport. C'est un flux qui peut être associé à la logistique.

L'acheminement des bons produits au bon endroit, au bon moment, dans les bonnes quantités et en bon état, tout en minimisant au maximum les coûts pour le destinataire final, est le but ultime de la gestion des flux physiques d'une entreprise.

³¹ JIHENE TOUNSI thèse pour obtenir le titre de docteur de l'université de Savoie Spécialité : Génie Industriel, « Modélisation pour la simulation de la chaîne logistique globale dans un environnement de production PME mécatroniques », p 34.

³²<https://www.supplychaininfo.eu/faq/quels-differents-types-flux-supply-chain/> consulté (21/05/23).

3)- les flux financiers³³

Ce flux concerne les transactions financières qui ont lieu tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Ces mouvements financiers se résument par des dépenses qui représentent les sorties d'argent ainsi que les gains qui sont les entrées, par exemple :

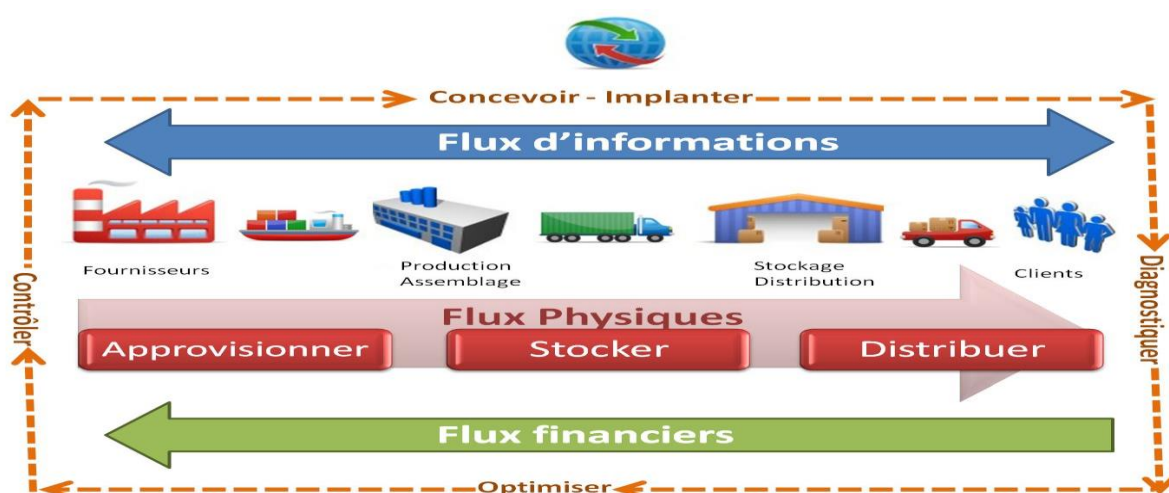
- la vente de produits
- Achats de composants, de matières premières, outils de production ou divers équipements
- salaire des employées
- la location d'entrepôts

Le flux financier est généralement géré de façon centralisée dans l'entreprise dans le service financier ou comptabilité, en liaison toutefois avec la fonction production par les services achats et le service commercial.

Il circule en sens inverse du flux physique mais de manière complètement désordonnée, ce flux est la contrepartie du flux physique³⁴. Mais il n'est pas centré que sur les liquidités et les dépenses, il s'agit également d'un indicateur des tendances par rapports aux charges de l'entreprise.

En effet, il permet d'y voir plus clair les dépenses habituelles, ce qui permettra à l'entreprise de voir les coûts de ses opérations et de pouvoir y apporter des améliorations si nécessaires.

Figure 4 : les flux de la supply chain



Source : www.englishtransport.canalblog.com/archives/2012/11/07/25429953.html consulté le (22/05/23) à 22h25.

³³ <https://supply-chain.net/flux-financier-tout-savoir/> consulté le (22/05/2023) à 22h

³⁴ <https://ma-logistique.ma/flux-financier.html> consulté le (22/05/2023) à 22h15

1.4.3 les enjeux de la supply chain³⁵

Avec le développement de la concurrence mondiale, il faut être bon sur tous les plans coût, qualité, délai, flexibilité, niveau de service...etc, c'est là-dessus que devra agir la supply chain afin de relever ces défis majeurs et garantir une bonne compétitivité.

Parmi les principaux enjeux auxquels sont confrontés les entreprises dans la gestion de leur supply chain on a :

1-optimisation des coûts

La gestion efficace des coûts est un enjeu majeur, qu'ils soient directs (usine, machine, main d'œuvre...) ou indirects (usine ou frais généraux), les entreprises doivent rechercher des moyens d'améliorer l'efficacité opérationnelle, cela implique l'optimisation des coûts de transport, de stockage, de manutention, et de traitement des commandes.

2-la qualité des produits

La qualité n'est plus un objectif réel car elle est considérée comme une condition préalable à la compétitivité. Mais elle reste toujours aussi importante et peut avoir un impact significatif sur le succès et la réputation de l'entreprise. La question n'est plus le niveau de qualité à atteindre, mais le coût pour atteindre ce niveau de qualité.

3-visibilité et traçabilité

La visibilité sur les flux de produits, d'informations et de finances tout au long de la chaîne d'approvisionnement est cruciale pour prendre des décisions éclairées. La traçabilité permet de suivre l'origine, le statut et la localisation des produits.³⁶

4-gestion des risques

Il est essentiel de mettre des stratégies de gestion des risques efficaces³⁷, car ils peuvent perturber la chaîne d'approvisionnement. Parmi les risques potentiels nous avons : les retards de livraison, les ruptures de stocks et les problèmes de qualité.

5-le délai³⁸

C'est le temps écoulé entre la demande du client et la réception de la commande. Cet écart intègre des opérations réalisées par le fournisseur (préparation de la commande, expédition, etc.) mais également des tâches internes (constatation du besoin, contact avec le service Achats, passation de la commande, puis réception et contrôle.)

³⁵www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/211/9/17/43001 consulté (24/05/23) à 17h.

³⁶ www.sedapta.com/fr/nouvelles/les-principaux-enjeux-de-la-supply-chain-4-0/ consulté (24/05/23).

³⁷ www.decision-achats.fr/Thematique/strategie-achats-1236/ consulté (24/05/23) 19h.

³⁸www.synox.io/cat-smart-logistics/supply-chain-4-0-enjeux-iot/ consulté (24/05/23) 19h30.

6- la collaboration et les partenariats

La collaboration et les partenariats entre les différents acteurs de la chaîne sont essentielles pour améliorer l'efficacité et la flexibilité. Cela implique le partage d'informations, la coordination des activités et le développement de relation de confiance.

7-optimisation des flux

En optimisant les flux de matériaux, d'informations et de ressource. Cela implique d'éliminer les goulots d'étranglements, de minimiser les temps d'attente, les stocks inutiles et maximiser l'efficacité opérationnelle globale.

8-la flexibilité

Elle consiste en la capacité à réagir aux variations de la demande. Cela implique de bien gérer la demande des clients, de disposer de systèmes précis de prévision, d'anticiper les variations saisonnières et les tendances du marché.

9-innovation technologique

L'évolution rapide de la technologie offre de nouvelles opportunités pour améliorer la gestion de la chaîne d'approvisionnement. L'utilisation de solutions telles que l'internet des objets (IoT), l'intelligence artificielle (IA), l'automatisation et les systèmes de gestion intégrés (ERP), permet d'optimiser les processus, d'accroître la visibilité et de faciliter la prise de décision.

10-durabilité et responsabilité sociale

Les entreprises sont de plus en plus tenues de prendre en compte les aspects environnementaux, sociaux et éthique de leurs opérations, il s'agit de réduire L'empreinte carbone et de garantir la conformité aux réglementations en matière de durabilité.

1.4.4 Les fonctions de la supply chain

“La chaîne logistique correspond à un réseau d'installation où sont assurées les fonctions d'approvisionnement en matières premières, le transport de ces matières premières aux centres de production, la transformation de celles-ci en composants puis en produits finis, la distribution du produit fini chez le client ainsi que le service après-vente, le recyclage ou la mise au rebut des produits en fin de vie”.³⁹

De cette définition on peut distinguer que les fonctions de la supply chain vont de l'approvisionnement, la production, le stockage, la distribution, la vente ainsi que le service client.⁴⁰

³⁹ Akbari Jokaar, M.R. : « l'évolution du concept de logistique ». Revue française de gestion industrielle. Vol 21/3, (2002), p 05.

⁴⁰ <https://www.kls-group.fr/gestion-de-la-chaîne-logistique-definition-explications/> (le 25/05/23). 21

1.4.4.1 l'approvisionnement

Les matériaux et composants fournis représentent 60 à 70 % du coût de fabrication des produits pour la plupart des entreprises. L'objectif est de s'assurer que les matières et produits nécessaires sont disponibles pour la production ou la vente et ce à moindre coût car des coûts d'approvisionnement réduits contribuent à réduire les coûts des produits finis.

Le processus d'approvisionnement met l'accent sur la fourniture de tous les composants nécessaires à la fabrication. Deux grandes phases y-sont à distinguer :

- La première phase consiste à sélectionner les fournisseurs de l'entreprise, le décideur identifie les fournisseurs potentiels à choisir pour alimenter les différentes usines en matières premières, en composants et en produits semi-finis.
- La seconde phase consiste à passer les commandes des composants à ces fournisseurs en fonction de la production à réaliser.

Il s'agit aussi de vérifier que ces composants sont livrés dans de bonnes conditions. Le processus d'approvisionnement regroupe ainsi toutes les relations avec les fournisseurs pour assurer les niveaux de stocks en composants nécessaires et suffisants pour la fabrication.

Il implique la gestion des relations avec les fournisseurs, la négociation des contrats et l'optimisation des coûts d'approvisionnement.

1.4.4.2 la production

Elle vise à la transformation des matières premières en produits finis. Ainsi, elle implique la planification et l'optimisation des processus de production, la gestion des stocks et la coordination avec d'autres maillons de la chaîne.

Les méthodes de gestion de production utilisées visent à améliorer le flux de produits dans un atelier de fabrication par la planification et l'ordonnancement, la détermination de la taille optimale des lots de production et la détermination de séries économiques.

1.4.4.3 le stockage

Il comprend toutes les quantités stockées tout au long du cycle d'exploitation d'une entreprise (inventaire des matières premières, inventaire des pièces, inventaire des travaux en cours et inventaire des produits finis). Là aussi se pose la question de savoir comment trouver un équilibre entre une meilleure réactivité et des coûts réduits.

1.4.4.4 la distribution

Elle englobe toutes les activités prenant en charge les commandes clients et leur livraison. Il s'agit d'un processus qui traverse toute la chaîne, en commençant par le transport des matières premières, à celui des composants entre les différentes usines, aux centres de stockage pour terminer dans des centres de distribution et finir par la livraison aux clients. Cette fonction revient à la logistique qui est une fonction de la supply chain, cela peut inclure le choix des modes de transports, la gestion des entrepôts et la planification des opérations de livraison.

1.4.4.5 la vente

Généralement déléguée à un service commercial elle est l'étape cruciale responsable de l'écoulement du produit fini. Le service se charge essentiellement à développer des relations envers le client (négociation des prix et des délais, enregistrement des commandes...) ainsi que la recherche d'une meilleure connaissance du marché.

1.4.4.6 le service client

Il fait partie intégrante de la supply chain, et qui reviens aussi au service commercial. Il implique la gestion des commandes des clients, le suivi des expéditions, la résolution des problèmes liés aux livraisons et la gestion des retours. Un service client efficace contribue à la satisfaction des clients et à la fidélisation.

1.4.5 la coopération dans la supply chain⁴¹

L'un des éléments nécessaires à la réussite de la supply chain, repose essentiellement sur la mise en œuvre des coopérations au sein de celle-ci, afin de déterminer les principales coopérations constituant ses piliers.

Une coopération efficace au sein de la supply chain peut apporter de nombreux avantages, notamment : une meilleure efficacité, réduction des coûts, l'innovation, meilleure visibilité, amélioration de la réactivité aux demandes du marché...etc.

Pour promouvoir une coopération efficace au sein de la supply chain, les entreprises peuvent utiliser des technologies de l'information et de la communication pour faciliter la communication et le partage d'informations en temps réel. Des systèmes de gestion de la supply chain, des plateformes de collaboration et des outils de suivi et de traçabilité peuvent être mis en place pour améliorer la coordination entre les différents acteurs.

La confiance et l'engagement mutuel entre les partenaires de la supply chain jouent également un rôle crucial dans la promotion d'une coopération durable et réussie.

⁴¹Lambert, D. M., Cooper, M. C., & Pagh, J. D. (1998). « Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities ». The International Journal of Logistics Management, p 09.

En travaillant ensemble de manière transparente et en partageant les risques et les bénéfices, les parties prenantes peuvent créer des relations solides qui favorisent le succès à long terme de la supply chain.

1.4.6 la supply chain et l'avantage concurrentiel

Considérée comme une fonction créatrice de valeur pour une entreprise, la chaîne d'approvisionnement représente une part très importante des coûts, et un facteur décisif de la prise d'avantage concurrentiel.

Selon Prahalad et Krishnan 2008, 14 : « Le SCM constitue un domaine propice à la création d'avantages compétitifs grâce à l'innovation. Pour être performants dans le paysage concurrentiel [...], les décideurs doivent adopter un nouvel état d'esprit pour comprendre leur réseau logistique et de communication »⁴².

La création de valeur est un objectif principal de la gestion de la supply chain, et cela sur les trois axes du développement durable.⁴³

Sur le plan économique, elle peut créer de la valeur de différentes façons : amélioration du chiffre d'affaires par une meilleure qualité de service, diminution des coûts, améliorations des cash-flows...etc.

Sur le plan social, elle peut apporter de la valeur sur les conditions de travail : dimensionnement des colis pour abaisser le poids unitaire, développement des contrats à durée déterminée.

Pour l'environnement, elle peut : diminuer les rejets de CO₂, utiliser des entrepôts à énergie positive, et des emballages durables.

De plus, elle permet de créer des liens entre les différents collaborateurs et acteurs de la chaîne de valeurs en facilitant l'échange d'informations, favorisant ainsi une coordination et une synchronisation optimale. A cet effet, la gestion des relations partenariales avec les fournisseurs apparaît comme une source d'avantage concurrentiel, car elle permet la création et le développement de compétences spécifiques ; ainsi, elle contribue à la compétitivité des entreprises en termes de coût, de qualité et de réactivité en apportant des réponses aux clients finaux.

En combinant une supply chain bien gérée avec une collaboration efficace entre les partenaires, une entreprise peut obtenir un avantage concurrentiel significatif. L'amélioration de l'efficacité opérationnelle, la flexibilité, l'innovation, la satisfaction client et la capacité à répondre rapidement aux demandes du marché sont autant de facteurs qui contribuent à créer et à maintenir un avantage concurrentiel durable.

⁴² Olivier Lavastre & Blandine Ageron, « L'innovation dans la logistique et le supply chain management », *Logistique & Management*, 2016, vol 24, NO 2, p 72.

⁴³ Alain Chapdaniel, op-cité p 36-37

1.4.7 les finalités de la supply chain⁴⁴

Les finalités de la supply chain sont les objectifs ou les résultats souhaités que les entreprises cherchent à atteindre en gérant efficacement cette chaîne d'approvisionnement. Elles sont classées selon trois perspectives :

A- Long terme

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

- le développement de la capacité de l'entreprise à traiter la complexité et l'incertitude résultant de la multiplication des couples produits-marchés et de la réduction du délai de réaction aux demandes des clients.
- identifier l'impact de la logistique de l'entreprise sur les coûts de ses clients et sur les services qu'ils peuvent eux-mêmes proposer en aval de sorte que l'entreprise dispose d'un avantage concurrentiel en offrant à ses clients le service logistique optimal au coût le plus adaptable.
- Réduire les coûts, c'est l'une des principales finalités de la supply chain en optimisant les coûts associés à la production, au transport, au stockage et à la distribution des produits. Cela peut être réalisé en identifiant et en éliminant les inefficacités, en optimisant les itinéraires de transport, en minimisant les coûts de stockage.
- réduire l'impact environnementale ; en utilisant des matériaux recyclables, en optimisant les itinéraires de transport pour réduire les émissions de carbone.

B- Moyen terme

Dans une perspective décisionnelle de moyen terme la finalité est :

- définir les actions qui minimisent le coût des prestations logistiques que l'entreprise choisit de développer et ainsi d'appréhender, par exemple, leur incidence sur les flux de production et de stockage.
- Permettre aux dirigeants de choisir les opérations qu'il est préférable d'assurer soi-même et celles que l'on peut sous-traiter.

C- Court terme

Dans le fonctionnement quotidien, la finalité de la supply chain est d'optimiser les flux physiques de l'amont à l'aval. Ce qui implique : l'exploitation des prévisions

⁴⁴Hanifa Berraki, « Etude de la chaîne logistique de l'entreprise Danone Djurdjura, Algérie », série « Master of science » n°138, institut agronomique méditerranée de Montpellier, 2014, p18.

commerciales à très court terme et des carnets de commande, la définition des programmes d'approvisionnement et de production, la programmation des livraisons, la régulation de l'après-vente, la distribution des pièces de rechange, la continuité de l'exploitation par la mise en place d'un plan de maintenance.

Section 2 : la supply chain et ses concepts associés

2.1 le supply chain management (SCM)

La signification du supply chain management est toujours source d'une grande confusion malgré sa très forte utilisation de nos jours.⁴⁵

En effet, il a vu sa définition évoluer depuis qu'il existe, et aujourd'hui, des dizaines de définitions différentes ont été recensées.

On peut en citer quelques-unes trouvées dans la littérature :

En 1982, Oliver et Weber indiquent que le supply chain management couvre le flux de produits du fournisseur à l'utilisateur final en passant par les chaînes de production et de distribution.

Le Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP) propose comme définition : « Le supply chain management englobe la planification et la gestion de toutes les activités relevant de la recherche de fournisseurs, de l'approvisionnement et de la transformation ainsi que toutes les activités logistiques. Cela inclut notamment une coordination entre les partenaires de la chaîne, qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires, des prestataires de services et des clients. Fondamentalement, le supply chain intègre donc la gestion de l'offre et la gestion de la demande dans l'entreprise et entre les entreprises. »⁴⁶

Une autre définition est fréquemment utilisée : « le processus pour obtenir le bon produit au bon endroit au bon moment et au meilleur coût. »

Le supply chain management est la gestion des relations en amont et en aval de la chaîne logistique avec fournisseurs et clients. Pour livrer au client une valeur supérieure obtenue à un coût minimum pour l'ensemble de la chaîne logistique.⁴⁷

Tan et al. (1998) : Le SCM (supply chain management) comprend le management des approvisionnements depuis les matières premières de base jusqu'à la mise à disposition du produit final (recyclage inclus). Il se focalise sur l'avantage compétitif et les modalités liés à l'utilisation par la firme des processus, technologies et capacités gérés par les fournisseurs. Il constitue une philosophie managériale qui réoriente les activités intra-organisationnelles traditionnelles des partenaires commerciaux vers un objectif commun d'optimisation et d'efficacité.⁴⁸

⁴⁵ Rémy LE MOIGNE, op-cit, p 6.

⁴⁶ Pierre Médan, Anne Gratacap, op-cit, p31.

⁴⁷ Médéric Suon, « Optimisation de la chaîne logistique internationale à horizon stratégique », Th.doc, Université Blaise Pascal-Clermont-Ferrand 2, 2013, p10.

⁴⁸ David Doriol, Thierry Sauvage, « management des achats et de la supply chain » Vuibert, 2010, p22

Chopra et Meindi(2004) : Le SCM (supply chain management) représente un management des flux entre et parmi les niveaux de la supply chain dans le but de maximiser la profitabilité totale de la supply chain.⁴⁹

À partir des différentes définitions on peut déduire que le SCM est l'ensemble des ressources, moyens, méthodes et techniques destinées à piloter d'une manière plus efficace la supply chain.

2.1.1 Le rôle du SCM

Le Supply Chain Management vise à optimiser la chaîne d'approvisionnement dans son ensemble, de la gestion des matières premières à la livraison du produit final, en mettant l'accent sur la coordination, la collaboration et l'efficacité pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Parmi ses principaux rôles on peut citer les suivants :

- Sélection, évaluation et gestion des fournisseurs pour assurer des approvisionnements réguliers et fiables en matières premières et en composants.
- Allouer efficacement les ressources de production, distribution, transport et d'information en présence des objectifs conflictuels, dans le but d'atteindre le niveau de service demandé par les clients au plus bas prix.
- Améliorer la réactivité par rapport aux évolutions du marché.
- Réduire le coût total (coût d'achat + coût de fabrication + coût des stocks + coût de distribution).
- Identification et gestion des risques liés aux approvisionnements, à la production, aux transports et à la distribution.
- Organisation des moyens de transport et de distribution pour acheminer les produits, ainsi que l'optimisation des entrepôts pour faciliter le flux de marchandises et réduire les coûts de stockage.
- Il est aussi utilisé comme moyen pour supprimer le « bullwhip effect » ; c'est une propagation de la variation de la demande tirée en aval par la demande des clients vers l'amont de la supply chain, vers les fournisseurs à l'autre extrémité. Etudier pour la première fois par J. Forester en 1958 et 1961, aussi appeler ``effet Forester``.⁵⁰

⁴⁹ David Doriol, Thierry Sauvage, op-cit, p22.

⁵⁰ Pierre Médan, Anne Gratacap, op-cit, p25.

2.1.2 les outils du SCM

Plusieurs outils d'aide à la gestion des opérations au sein d'une chaîne logistique ont été développés. Ils ont été classés en cinq familles à savoir⁵¹ :

- 1- **ERP (Entreprise Resource Planning)** : ce sont des progiciels intégrés qui gèrent l'ensemble des processus opérationnels ou les différents flux à l'intérieur de l'entreprise.
- 2- **APS (Advanced Planning System)** : il concerne des produits offrant des planifications globales souvent basées sur la théorie des contraintes.

Il y'a deux types d'APS : les APS 'mariés' aux ERP, les APS indépendants.

Remarque : Les deux leaders mondiaux des APS indépendant sont I2Technologies et Manugistics.

- 3- **SCE (Supply Chain Execution)** : ces outils ont pour fonction de rationaliser la totalité du cycle de traitement des commandes (de l'entrée à la facturation), Ils regroupent trois grandes fonctions à savoir :

- La gestion avancée des commandes : (AOM : Advanced Order Management)
- la gestion de l'entrepasage (WMS : Warehouse Management Systems)
- La gestion du transport : (TMS : Transport Management System)

- 4- **MES (Manufacturing Execution System)** : Ces outils sont chargés de traiter les informations en temps réel sur l'exécution des ordres de fabrication.

- 5- **Les dédiés** : C'est un conglomérat de solutions qui n'ont pas encore leur place à l'intérieur des autres composantes du marché.

Ces outils SCM offrent des fonctions plus élaborées de pilotage, de simulation et de planification. De ce fait, bien que toutes les familles d'outils proposés sur le marché permettent une amélioration de la gestion des flux aussi bien en termes de temps (MES), de planification (ERP, SCE) ..., les APS se distinguent par leur module planification globale. Cette originalité nous incite à considérer un progiciel comme un outil de SCM s'il est doté d'un APS [Hammami et al., 2001].

Dans ce cas, nous allons présenter les deux premiers systèmes mentionnés qui sont les plus importants :

➤ **Entreprises ressources planning (ERP)**

Aussi appelée ERM (entreprise ressource management), est une notion développée

⁵¹Abdelkader Hammami « modélisation technico-économique d'une chaîne logistique » thèse pour l'obtention du grade de DOCTEUR, L'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne (Université Jean Monnet, Saint-Etienne, France Le 26 septembre 2003 p36.

depuis les années 90 par des experts en édition des logiciels informatiques. Il Est destiné à la gestion globale des différents flux de l'entreprise aux niveaux stratégique, tactique et opérationnel. Il met en commun, pour les diverses entités et fonctions, l'ensemble des données nécessaires à cette gestion dans une base de données unique.⁵²

• **Les avantages de l'ERP**

- Réduire les ruptures de stocks et baisser le niveau moyen des stocks par une rotation plus élevée ;
- Assurer le respect des délais de livraison promis au client ;
- Abaisser le coût de revient de la production par une meilleure régularité dans le fonctionnement des ateliers ;
- Eviter la redondance d'information entre différents systèmes d'information de l'entreprise.

• **les Inconvénients**

- Des difficultés d'appropriation par le personnel de l'entreprise ;
- Nécessite l'installation de serveurs réseaux très puissants ainsi qu'une maintenance continue ;
- Les ERP trouvent leur pleine utilisation au niveau du pilotage tactique à un horizon à moyen et court terme ;
- L'ERP n'est pas forcément préparé au multi-entreprise.

➤ **Advanced Planning and Scheduling (APS)**

Ce sont des logiciels décisionnels qui permettent de simuler et d'optimiser la planification des achats, de la production, de la distribution et des transports en effectuant des arbitrages entre les demandes prévues des clients et les capacités des fournisseurs à y répondre.⁵³

Ils interviennent à tous les niveaux :

- La demande : détermine combien de produits doivent être fabriqués ;
- Les achats : vérifie la disponibilité des matières premières et des composants suivants la nomenclature du produit ;
- La production : analyse les contraintes et la capacité à développer un plan de production optimale ;
- Le stockage : prévoit les espaces nécessaires ;
- Le transport et la distribution : optimise les coûts et assure la qualité de service à la clientèle.

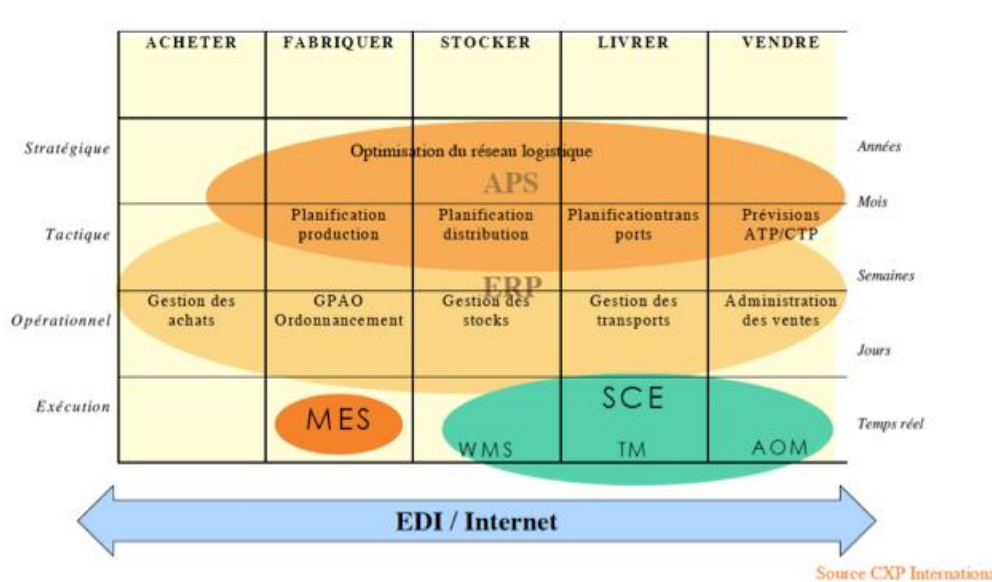
⁵²Joël Sohier et Devan Sohier, Logistique, 7e édition, Vuibert, Paris, 2013, p328.

⁵³<https://www.shippr.io/blog/aps-logistique-loutil-planification-supply-chain/> (le 27/05/23) 19h.

L'association de ces deux systèmes permet d'anticiper les demandes clients et les productions associées, cette intégration se fait à travers le développement :

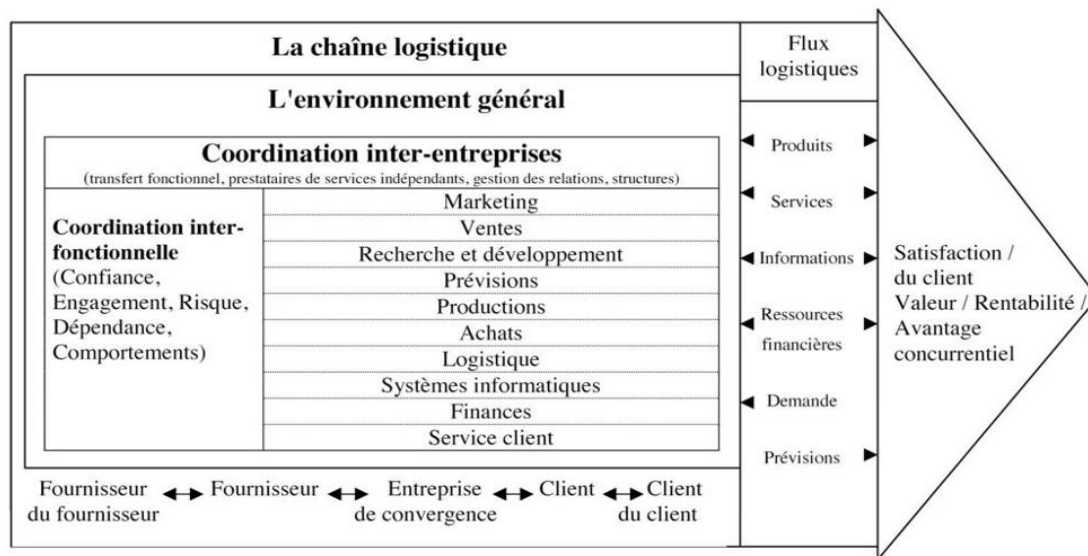
- D'une vision globale de la structure de la chaîne logistique (usine, entrepôt, distribution, transport), des partenaires et acteurs de cette chaîne (fournisseurs, producteurs, transporteurs) ;
 - Du dimensionnement et de la localisation des sites ;
 - De la définition des flux et des modes de flux entre d'une part les sites et d'autre part la destination des clients ;
 - Du choix des différents opérateurs et le choix des outils pour mettre en œuvre et animer cette chaîne ;
 - Du choix des outils d'optimisation et des mesures de performance.
- Cette intégration doit s'adapter :
 - Aux nouvelles contraintes économiques (évolution des coûts) ;
 - Aux conditions du marché
 - Au gain de productivité face aux concurrents.

Figure 5 : représentation des différents logiciels de la supply chain



Source : <http://www.blog.agilea.fr/systemes-dinformation-pour-la-supply-chain/> le (27/05/2023) à 21h10.

Figure 6 : représentation du SCM (selon Mintzer et al, 2001)



(Mentzer et al 2001)

Source : <https://www.rfgi.fr/rfgi/article/view/917/1129> consulté le (28/05/23) à 21h03.

Ce modèle met en avant les éléments clés du Supply Chain Management tels que la coordination, la collaboration, l'intégration des activités, et la gestion des partenariats. Il souligne également l'importance de la gestion des informations tout au long de la chaîne d'approvisionnement pour assurer une prise de décision éclairée et une optimisation globale des opérations, de manière à accroître la satisfaction du client, à accroître la valeur, améliorer la compétitivité et à atteindre un avantage concurrentiel.

2.2 Optimisation de la supply chain

Cela consiste à améliorer l'efficacité et l'efficience des opérations d'une entreprise afin de maximiser la satisfaction du client tout en minimisant les coûts. Cela implique de prendre en compte différents aspects de la chaîne d'approvisionnement, du processus de production au transport et à la distribution des produits. C'est l'une des principales préoccupations du supply chain management où il est nécessaire d'agir sur les leviers de la performance de la chaîne à savoir⁵⁴ :

- Le sourcing (le choix des partenaires d'approvisionnement) ;
- L'information (la gestion et le partage de l'information) ;
- La localisation des sites ;
- Le stockage ;
- Le transport ;
- Le pricing (la politique et la gestion des prix et des promotions).

⁵⁴Médéric Suon, op-cit, p10.

L'une des meilleures méthodes d'optimisation est d'avoir recours à des systèmes d'informations grâce au divers outils cités précédemment (ERP, APS, SCE...) permettant notamment l'amélioration du taux de service en magasin ainsi qu'une diminution des niveaux de stock ce qui constitue un atout majeur. Ces logiciels informatiques spécialisés permettent d'optimiser les étapes des différents processus ; la prévision des ventes, la synchronisation des données entre les différents services de l'entreprise, approvisionnement, production, planification des flux, gestion des transactions et bien encore. Ces logiciels, développés par des éditeurs spécialisés, doivent évidemment être capables de dialoguer entre eux dans l'entreprise, mais aussi de plus en plus, avec les systèmes d'informations des partenaires commerciaux impliqués dans la chaîne logistique.

Aussi, grâce au partenariat qui doit justement avoir pour objectif premier la recherche d'optimisation et cela en établissant des relations solides avec les fournisseurs clés et d'autres entreprises et travaillent ensemble pour optimiser les flux de matériaux, réduire les délais de livraison et partager les informations pertinentes.

Les cas de réussite aboutissent généralement aux améliorations suivantes dont profitent les membres de réseau⁵⁵ :

- Augmentation des rotations de stocks grâce à l'accroissement de la demande des produits populaires ainsi qu'à la réduction des stocks et des ruptures de stock ;
- Réduction des stocks de 40% à 60% grâce à des systèmes de communication et de livraison en juste à temps qui permettent de réduire au minimum les stocks de sécurité ;
- Augmentation des ventes et des parts de marché, grâce à un système plus réactif qui attire le client vers le réseau ;
- Accroissement des bénéfices par l'élimination du gaspillage et les économies résultant de l'amélioration des processus ;
- Amélioration des indices de satisfaction des clients, grâce à une plus grande réactivité aux besoins réels des consommateurs ;
- L'élimination des tâches non génératrice de valeur ajoutée qui conduit à l'amélioration des temps de cycle.

D'autres méthodes consistent à :

- Optimiser les processus de production : en analysant les opérations de fabrication pour identifier les goulots d'étranglement, les inefficiences et les possibilités d'amélioration de la productivité.

⁵⁵ Charles C. Poirier, Stephen E. Reiter, « optimiser la chaîne logistique et le réseau interentreprises » Dunod, Paris, 2001, p 55.

- Rationalisez les opérations de transport en utilisant des itinéraires optimaux, des modes de transport efficaces et en consolidant les envois lorsque cela est possible pour réduire les coûts et les émissions.
- Surveillez les performances de la supply chain en utilisant des indicateurs clés de performance (KPI) et effectuez régulièrement des évaluations pour identifier les domaines où des améliorations peuvent être apportées.
- Avoir plusieurs sources d'approvisionnement peut aider aussi à réduire les risques liés aux interruptions potentielles de la chaîne d'approvisionnement dues à des problèmes chez un fournisseur spécifique.

2.3 La différence entre la logistique et la supply chain

La logistique est le secteur d'activité qui comprend essentiellement les activités et les départements liés à la gestion d'entrepôt, à la gestion de stock, au transport, à l'approvisionnement et à la livraison⁵⁶, elle est responsable d'acheminer le bon produit à la destination indiquée, dans les délais impartis, dans les quantités et coût requis, et en bon état. Elle vise à respecter les conditions convenues au préalable avec le client. De ce fait, son objectif principal est de satisfaire le client en lui permettant d'avoir son produit en temps et en heure.

Contrairement à la supply chain, elle peut donc être menée par une seule et même entreprise⁵⁷. Et elle constitue un maillon de cette chaîne d'approvisionnement.

La supply chain, quant à elle, englobe la totalité des processus et des acteurs qui font évoluer un produit du fournisseur jusqu'au client final. Par conséquent, certains métiers sont intégrés dans cette chaîne, comme ceux du service client ou du contrôle qualité. Son objectif principal est d'optimiser les coûts en intégrant aux opérations la prise en compte de l'ensemble du réseau de flux et vise à créer un avantage concurrentiel.

Elle nécessite souvent plusieurs organisations, au vu des nombreuses étapes qui la décomposent. Aussi, généralement, plusieurs départements au sein de l'entreprise sont impliqués (contrôle qualité, service client, etc.).

La logistique, en outre, concerne des activités externes, puisqu'elle comprend des flux de mouvement. La Supply Chain, en revanche, est interne à une entreprise et s'apparente à son modèle économique.

D'autre part, la logistique s'organise de sorte à perfectionner la qualité des services et des produits proposés pour satisfaire la clientèle. La Supply Chain œuvre également dans ce sens. Toutefois, elle tend à aller encore plus loin, en s'appuyant sur une stratégie commerciale qui offre une longueur d'avance à la société par rapport à la concurrence.

⁵⁶ <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/chaine-logistique/supply-chain> (le 3/06/23) à 19h.

⁵⁷ <https://www.supplychaininfo.eu/dossier-logistique/> (le 3/06/23) à 19h21.

Enfin, Les deux notions sont, évidemment, étroitement liées. Il est possible de dire que la chaîne logistique est une évolution de la logistique. En effet, la logistique existe depuis des millénaires. Or, la chaîne d'approvisionnement n'est née que récemment. Les deux termes, loin d'être synonymes, se complètent.

Pour gérer correctement une Supply Chain, il est obligatoire de se pencher sur la logistique. La bonne gestion de l'une a en effet des répercussions directes sur l'autre. De la même manière, une logistique parfaitement optimisée et efficace n'aura aucun impact positif si la chaîne d'approvisionnement elle-même montre des faiblesses⁷⁸.

Tableau 2 : La différence entre la logistique et la supply chain

	Supply chain	Logistique
Définition	C'est le processus global de fourniture d'un produit : la collaboration entre fabricants, fournisseurs, distributeurs, partenaires commerciaux et consommateurs.	Elle constitue une section de la Supply Chain qui comprend la gestion de l'entrepôt, des flux de transport internes et externes, des approvisionnements ainsi que la livraison finale.
Objectifs	Atteindre un taux de compétitivité maximal sur le marché et optimiser les coûts.	Satisfaire le client grâce à une gestion parfaite des commandes
Entreprises impliquées	Généralement plusieurs	Peut être entièrement gérée par une même société.
Relation entre chaque Domaine	Elle désigne l'écosystème des processus qui aboutissent à un produit.	Englobe une partie des opérations de la Supply Chain.
Département concernés	Elle comptabilise plus de départements que la gestion logistique : le développement des produits, le contrôle qualité, le service client, les activités logistiques, etc.	Elle regroupe principalement le stockage, le transport et la gestion des stocks.

Mecalux

Source : <https://www.mecalux.fr/blog/supply-chain-definition> (7/06/23) à 22h15.

Conclusion

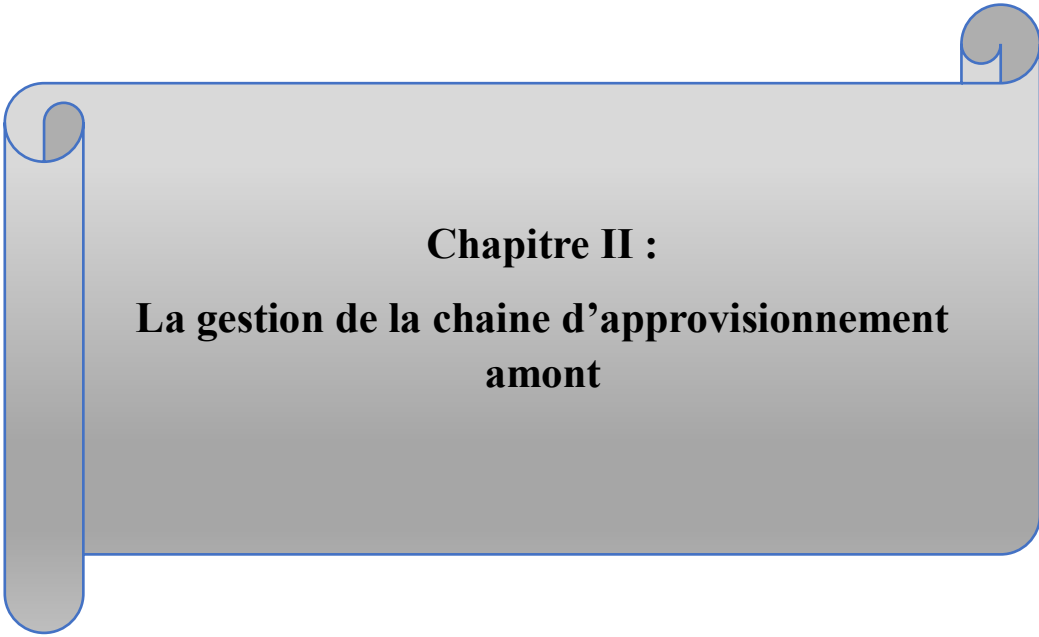
Durant l'élaboration de ce premier chapitre, nous avons constaté que la supply chain s'inscrit dans une vision globale ayant un impact beaucoup plus large que la logistique, elle est bien plus qu'une simple chaîne d'approvisionnement ; c'est le cœur battant qui anime les entreprises modernes. Cette coordination complexe de processus, de personnes et de technologies permet de transformer des matières premières en produits finis, de les acheminer vers les clients et de satisfaire les demandes du marché avec agilité.

Une chaîne d'approvisionnement bien orchestrée offre de nombreux avantages : une optimisation des coûts, une amélioration de la qualité, une réduction des délais de livraison et une plus grande satisfaction des clients. Elle favorise également la collaboration entre les différents acteurs, encourageant ainsi le partage d'expertise et la recherche de solutions novatrices, ce qui peut constituer un avantage concurrentiel non négligeable.

La technologie joue un rôle central dans l'évolution de cette chaîne, offrant une visibilité sans précédent sur les flux de marchandises et d'informations. Les systèmes intelligents, l'intelligence artificielle et l'analyse de données transforment la manière dont les entreprises planifient, exécutent et optimisent leurs opérations.

De plus, La gestion des risques devient un enjeu crucial dans un monde en constante évolution, où les perturbations sont fréquentes. La résilience de la supply chain est mise à l'épreuve face aux défis tels que les catastrophes naturelles, les crises économiques ou les perturbations géopolitiques. Il est donc essentiel pour les entreprises de se préparer à l'imprévisible et d'adopter des stratégies de gestion des risques efficaces.

En conclusion, Dans un monde globalisé, où l'efficacité, la résilience et la responsabilité sont les piliers d'une entreprise prospère et axée sur l'avenir, le rôle de la gestion de la chaîne d'approvisionnement ne cesse de s'accroître, la rendant un maillon vital de la réussite commerciale, alliant technologie, collaboration et gestion proactive des risques.



Chapitre II :
**La gestion de la chaine d'approvisionnement
amont**

Chapitre 2 : la gestion de la chaîne d'approvisionnement amont

La gestion de la chaîne d'approvisionnement amont est cruciale pour la pérennité de l'entreprise. Il s'agit d'un processus complexe et stratégique visant à optimiser l'acquisition de matières premières, de composants et de produits semi-finis pour répondre aux besoins de production et de distribution. En mettant l'accent sur les activités en amont de la chaîne, cette gestion vise à assurer un flux de marchandises efficace et régulier tout en minimisant les coûts et les risques.

Au cœur de la chaîne d'approvisionnement amont se trouve la collaboration étroite avec les fournisseurs et les partenaires commerciaux. En renforçant ces relations, les entreprises peuvent accroître leur réactivité face aux fluctuations du marché, optimiser leur qualité et bénéficier d'une plus grande flexibilité opérationnelle. L'objectif ultime est de créer une chaîne d'approvisionnement agile capable de faire face aux défis de la mondialisation, de la concurrence féroce et des incertitudes économiques.

Dans ce chapitre, nous explorerons les principaux éléments de la gestion de la chaîne d'approvisionnement amont, en mettant en évidence son rôle crucial dans la création de valeur pour les entreprises. Nous aborderons également les stratégies clés, les technologies émergentes et les meilleures pratiques permettant d'optimiser cette facette cruciale de la supply chain.

Section 1 : la fonction achat/approvisionnement

La supply chain amont représente la première partie des opérations de cette chaîne, elle se concentre sur les activités qui précèdent la production d'un produit. Elle englobe les processus liés à l'approvisionnement en matières premières, aux composants et aux produits semi-finis nécessaires à la fabrication ainsi que le stockage. Il s'agit d'un système à part au sein même de la Supply Chain.⁵⁸

Ses activités peuvent comprendre :

- **La gestion des Fournisseurs** : Identifier, évaluer, sélectionner et collaborer avec les fournisseurs pour s'assurer de la qualité et de la disponibilité des matières premières et des composants. Il est tout aussi important de baser le choix du fournisseur en fonction des avantages proposés, comme le prix des matériaux ou le délai de livraison des produits.
- **Planification de la Production** : Élaborer des prévisions de la demande, établir des plannings de production et coordonner les ressources nécessaires pour répondre à la demande du marché.

⁵⁸ <https://www.supply-chain.net/supply-chain-amont/> consulté le (21/06/2023) à 22h05

- **Approvisionnement** : Passer les commandes aux fournisseurs, gérer les niveaux de stocks, surveiller les délais de livraison et s'assurer que les matières premières arrivent à temps.
- **Gestion des Stocks** : Gérer les niveaux de stocks de matières premières et de produits semi-finis afin d'éviter les pénuries tout en minimisant les coûts de stockage.
- **Transport et Logistique** : Organiser le transport des matières premières vers les sites de production, en veillant à optimiser les coûts et les délais. Elle constitue l'une des dernières étapes de la Supply Chain amont, car elle peut précéder la phase de production elle-même.

Dans cette première section nous allons traiter ses principales fonctions à savoir : la gestion des achats et l'approvisionnement, la section suivante traitera la gestion des stocks.

1.1 La gestion des achats

L'activité d'achats correspond au processus global d'achats par l'entreprise de biens ou de services auprès de fournisseurs afin de mener son activité. C'est une fonction essentielle dans la rentabilité de l'entreprise. Son optimisation et la maturité de l'entreprise concernant cette fonction sont des leviers de performance qui peuvent lui permettre d'être compétitive sur son marché.

La stratégie achats doit être en accord avec la stratégie globale de l'entreprise. Cette fonction est donc en contact avec la direction générale de l'entreprise afin de définir la politique d'achats de l'entreprise.⁵⁹

1.1.1 Les types d'achats

On distingue deux types d'achats : les achats directs et les achats indirects.⁶⁰

- **Les achats directs** : concernent les marchandises qui sont destinées à être utilisées dans la fabrication d'un produit fini ou à être directement revendues. Il s'agit généralement de quantités importantes et relativement prévisibles. Exemple : l'achat de lait pour un fabricant de yaourt.
- **Les achats indirects** : également appelés achats hors production, concernent les marchandises ou services achetés qui ne sont pas destinés à être utilisés dans la fabrication d'un produit fini ou à être directement revendus. Exemples : les dépenses d'investissement, les charges d'exploitation.

Remarque : la gestion des achats indirects, est considérée comme ne faisant pas partie de la gestion de la supply chain, car elle ne participe pas directement à la fabrication des produits finis.

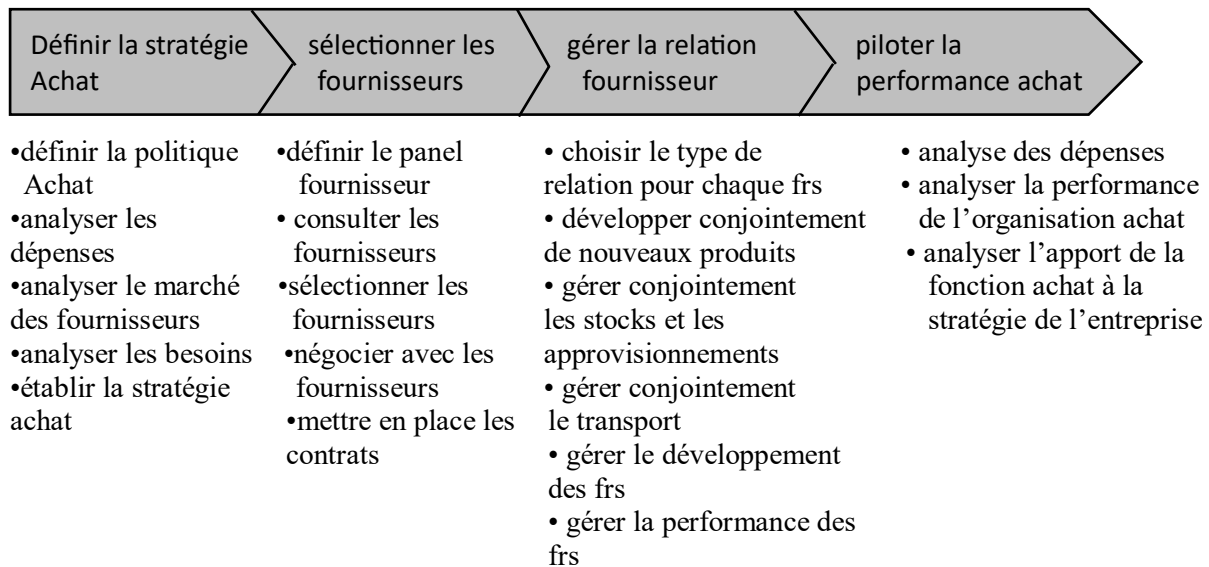
⁵⁹ André Marchal, « logistique globale, supply chain management », Ellipses, Paris, 2006, p 93.

⁶⁰ Rémy LE MOIGNE, op-cit, p45.

1.1.2 le processus achat

Les processus de gestion des achats restent corrélativement inchangés d'une industrie à l'autre. Un exemple de processus de gestion des achats est décrit dans la figure suivante :

Figure 7 : le processus de gestion des achats



Source : Rémy LE MOIGNE, « supply chain management, achat, production, logistique, transport, vente » Dunod, Paris,2013, p 42.

1.1.2.1 définir la stratégie d'achat

➤ Définir la politique achat

La politique achat permet de déterminer les orientations stratégiques, les objectifs pour une période donnée et les pratiques à suivre.

-Les orientations stratégiques peuvent porter, par exemple sur la performance économique des achats, l'innovation, la maîtrise des risques...etc.

-les objectifs peuvent porter sur l'amélioration de la spécification des produits, la recherche d'une globalisation des achats...etc.

- les pratiques à suivre peuvent, par exemple, décrire les procédures d'achat de biens et de services...etc.

➤ Analyser les dépenses

L'objectif de cette analyse est de mieux comprendre les dépenses d'une entreprise. Elle est réalisée en s'appuyant sur les informations disponibles.

Ces informations sont parfois difficilement utilisables. Elles nécessitent en effet souvent de consolider les données de sources multiples et de formats hétérogènes comme les états financiers de la comptabilité fournisseurs ou le reporting des ventes des fournisseurs. Différents axes sont souvent utilisés lors des analyses pour la compréhension de l'historique des dépenses.

Tableau 3 : exemple d'analyse des dépenses

Axe d'analyse	Exemple
Quoi ?	Volume des dépenses par catégories d'achat (Énergie, téléphone, services)
Pour qui ?	Volume des dépenses par département (Vente, achat, production, finance)
À qui ?	Liste des 10 fournisseurs les plus importants
Suivant quelle fréquence ?	Répartition des volumes d'achat par fréquences (tous les jours, toutes les semaines, tous les mois)
Combien ?	Volume des dépenses par montant d'achat (<500 euros, < 1000 euros)
Suivant quelles conditions ?	Répartition des commandes d'achat par condition de paiement.

Source : Rémy LE MOIGNE, « supply chain management, achat, production, logistique, transport, vente » Dunod, Paris, 2013, p 47.

➤ Analyser le marché des fournisseurs

Cette analyse est effectuée en utilisant des données externes : veille technologique, appels d'offres, salons spécialisés, annuaires, revues et bases de données spécialisées, conventions fournisseurs...

L'analyse de marché porte généralement sur :

- Son organisation (nombre de fournisseurs) ;
- Ses tendances ;
- La compétition en place ;
- Les coûts ;
- Les technologies.

Dans certaines industries, l'analyse du marché des fournisseurs nécessite de mettre en place une veille technologique. Cette veille doit permettre d'identifier les innovations et les développements à venir chez les fournisseurs.

Pour agir proactivement sur le marché des fournisseurs, certaines entreprises mettent en place les principes du marketing achat.

Remarque : le marketing achat aussi appelé « marketing inversé » est une démarche à la disposition de l'acheteur, qui lui permet de prévoir et d'intervenir de façon active dans la relation d'échange avec le marché amont afin d'adapter les besoins de l'entreprise aux possibilités du marché ou d'influencer l'offre du marché pour l'adapter à ses besoins dans l'intérêt de son entreprise.

➤ **Analyser les besoins**

Cette analyse permet d'identifier les besoins actuels et futurs de l'entreprise. Les besoins peuvent être décrits dans un cahier des charges. Le cahier des charges permet de spécifier les attentes vis-à-vis d'un produit ou d'un service. Il peut être rédigé de façon détaillée ou fonctionnelle. En premier lieu les fournisseurs répondent point par point et en second ils pourront proposer des solutions.

Le département achat doit s'assurer que le cahier des charges exprime un juste besoin afin d'éviter les risques de sur-qualité qui peuvent générer des coûts plus élevés. Et vérifier aussi qu'il n'est pas trop restrictif.

➤ **Établir la stratégie achat**

La stratégie définit par catégorie d'achat, les leviers à mettre en œuvre pour supporter au mieux la stratégie d'achat de l'entreprise. Ces leviers permettent, par exemple, de réduire les coûts, de développer l'innovation, d'améliorer la qualité et bien encore.

Le choix des leviers à mettre en œuvre est réalisé sur la base de l'analyse des dépenses, de l'analyse du marché des fournisseurs et de l'analyse des besoins.

Parmi ces leviers nous avons : concentration des volumes, évaluation du meilleur prix, globalisation du sourcing, restructuration de la relation avec les fournisseurs, amélioration des processus conjoints, amélioration de la spécification des produits.

•**Exemple de méthode de définition de la stratégie achat**

La méthode définie par Peter Kraljic en 1983 est souvent utilisée pour définir la stratégie achat par catégorie. Elle repose sur l'utilisation d'une matrice, la strategic sourcing matrix, qui repartie les catégories d'achat en quatre groupes distinct (stratégique, levier, goulet et standard) suivant deux critères : l'impact de la catégorie sur l'activité de l'entreprise et la complexité du marché.

Le cadran stratégique comprend souvent des produits de haute technologie réalisés sur la base de spécifications client. La source d'approvisionnement est souvent unique et ne peut pas être changée sur le court terme sans supporter des coûts importants. Le produit représente souvent une part importante du coût du produit fini.

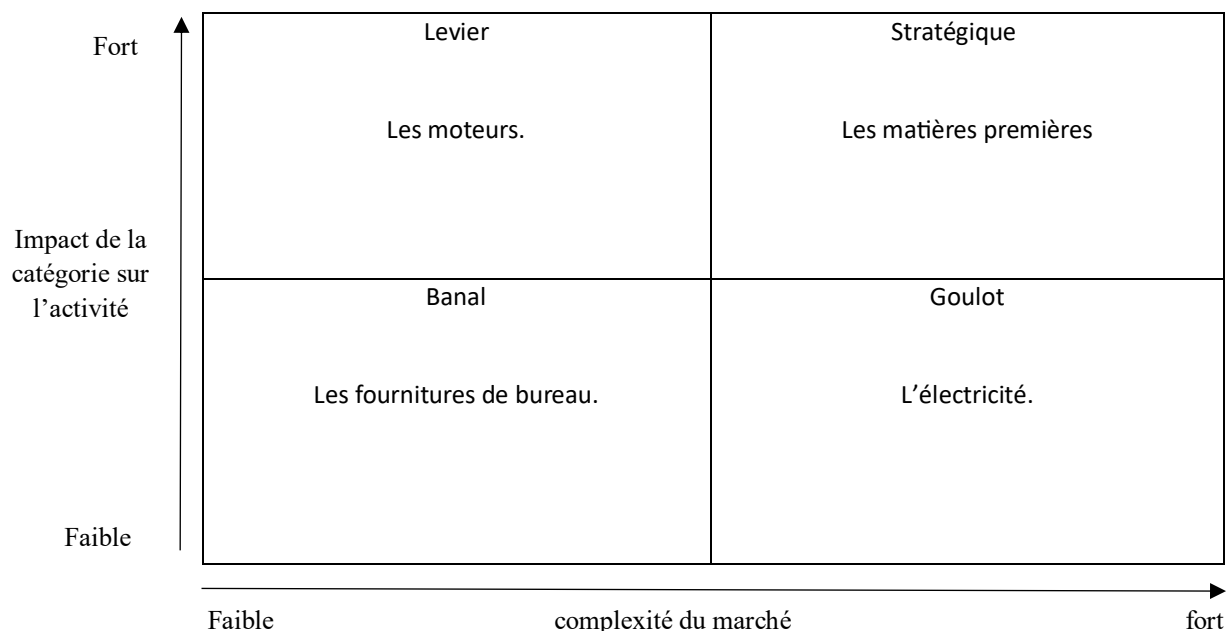
Par exemple les boîtes de vitesses pour un constructeur automobile, les moteurs pour un avionneur sont des produits du cadran stratégique. Pour ces produits, une forte interaction entre le client et son fournisseur est souvent nécessaire.

Le cadran levier est composé de produits qui représentent une part importante du coût du produit final. L'acheteur a souvent le choix de s'adresser à un nombre important de fournisseurs et le coût de remplacement d'un fournisseur est souvent faible. L'abus de cette position peut toutefois conduire à une alliance entre les fournisseurs. L'acier, l'aluminium ou encore les emballages font souvent partie de ce cadran.

Le cadran goulot contient des produits dont le coût est relativement faible par rapport au coût du produit fini mais dont l'approvisionnement est critique pour l'entreprise. La source d'approvisionnement est généralement unique et le rapport de force est à l'avantage du fournisseur. Souvent, les prix d'achat sont élevés, les délais de livraison longs et le service faible. Les produits catalytiques pour l'industrie chimique, les pigments pour l'industrie de la peinture ou encore les arômes naturels pour l'industrie alimentaire ainsi que les pièces de rechange pour les équipements de production appartiennent à ce cadran.

Le cadran standard regroupe des produits qui ont une valeur relativement faible et qui sont proposés par un nombre important de fournisseurs. En pratique, la majorité des produits font partie de ce cadran.

Figure 8 : répartition des catégories d'achat dans les quatre cadrans de la matrice Kraljik.



Source : David Doriol, Thierry Sauvage, « management des achats et de la supply chain » Vuibert, 2010, p 202.

Une fois la répartition effectuée, la stratégie d'achat de chaque catégorie doit être définie. En général, chaque cadran regroupe des catégories de produit qui présentent des stratégies d'achat similaires. Par exemple, des stratégies de type « concentration des volumes » ou « évaluation du meilleur prix » sont adaptées aux groupes « banal » et « levier ». La stratégie « amélioration de la spécification des produits » est plus adaptée au groupe « stratégique ».

1.1.2.2 sélectionner les fournisseurs

Un nombre limité de candidats est choisi à la fin du processus. Ce processus nommé le sourcing et qui consiste en l'activité de mise en relation d'une entreprise avec ses fournisseurs, se déroule en cinq étapes :

➤ Définition du panel fournisseurs

Il représente la liste des fournisseurs qui sont autorisés et susceptibles de travailler pour l'entreprise et qui se mettent à jour sur la base de la stratégie achat.

L'acheteur peut être amené à solliciter ses fournisseurs potentiels tout au long du processus de sourcing en vue d'obtenir des informations.

Il y'a trois types de demandes :

- Les demandes d'information : qui visent à obtenir, de la part d'un fournisseur, des informations sur la société, ses produits et services. Ces demandes ne sont pas nécessairement suivies de demandes de proposition ou de demandes de devis ;
- Les demandes de proposition ou appels d'offre : qui visent à recevoir de la part des fournisseurs une proposition commerciale et technique qui réponde à un cahier des charges ;
- Les demandes de devis : qui sont de simples demandes de prix pour des produits généralement assez courants et dont les spécifications sont connues.

➤ Consulter les fournisseurs

L'appel d'offres est une méthode répandue de sélection d'un fournisseur. Le processus nécessite toutefois un travail important pour l'acheteur et le prescripteur, et n'est donc pas toujours adapté quand le volume d'achat concerné est faible⁶¹.

L'appel d'offres est généralement constitué de différents chapitres⁶² :

- une présentation de la société ;
- une description de l'objectif de la consultation ;
- une description du processus de la consultation : date limite de remise de la réponse à l'appel d'offres, critères de sélection, coordonnées des personnes à contacter ;

⁶¹ André Marchal, op-cit, p106.

⁶² <https://www.dynamique-mag.com/article/comment-bien-elaborer-appel-offres.5225> (le 5/10/23).

- une description du format attendu de la réponse afin de pouvoir, en particulier, comparer les différentes offres : décomposition du prix ;
- le cahier des charges ;
- les conditions générales d'achat.

Une fois rédigé, l'appel d'offres est envoyé aux fournisseurs du panel qui sont concernés.

➤ **Sélectionner les fournisseurs**

Après soumission par les fournisseurs consultés, les différentes offres sont analysées. Elles sont comparées entre elles dans une grille de dépouillement qui rappelle les critères de sélection et les coefficients de pondération associés. Cette grille doit être construite avant la réception des réponses des fournisseurs pour garantir une plus grande neutralité lors de l'examen.

➤ **Négocier avec les fournisseurs**

La négociation a pour objectif de sélectionner le fournisseur qui offrira les meilleurs termes d'un accord. Il existe deux méthodes pour cela : la négociation classique et la négociation en ligne :

❖ **La négociation classique**

Elle se déroule souvent face à face en trois étapes :

1- La préparation de la négociation

L'acheteur analyse le contexte de la négociation et fixe des objectifs, puis construit ses arguments et choisit la ou les tactiques de négociation. Enfin, il prépare la négociation.

2- La conduite de la négociation

Après le contact, les deux parties tentent d'abord de comprendre le contexte de la négociation. Deuxièmement, ils considèrent les informations qu'ils reçoivent. Troisièmement, la phase de négociation peut avoir lieu. Enfin, la dernière étape permet de compléter la négociation en revoyant les termes de l'accord éventuellement conclu.

3- L'analyse des résultats de la négociation

L'acheteur s'assure du respect des engagements des parties lors de la communication des résultats de la négociation. Il analyse les gains obtenus face aux objectifs fixés.

❖ La négociation en ligne

Une nouvelle méthode de négociation a vu le jour avec le développement d'internet : les enchères inversées. C'est une négociation simultanée entre un acheteur et plusieurs fournisseurs. L'acheteur invite les fournisseurs, qu'il aura sélectionnés préalablement, à se connecter sur un site d'enchère à une date et heure précise pour remettre leur meilleure offre prix. À la fin de l'enchère, le fournisseur qui aura fait l'offre la plus basse emportera l'enchère et, en principe, le marché.

Cette enchère permet de faire baisser les prix et réduire le temps de négociation mais elle peut aussi inciter un fournisseur à prendre un marché dans des conditions risquées et elle n'est pas adaptée à toutes les catégories d'achat.

➤ Mettre en place les contrats

Quatre façons peuvent être réalisées pour la contractualisation d'un accord entre un client et son fournisseur :

- L'accord-cadre : Il s'agit d'un contrat entre un client et un fournisseur qui fixe les termes d'un futur accord pour une période déterminée, notamment en ce qui concerne le prix et (le cas échéant) les quantités attendues. Sa particularité essentielle est de dissocier la procédure de référencement fournisseur de l'attribution de la commande.
- Le contrat-cadre : Il s'agit d'un accord-cadre qui fixe toutes les modalités régissant un futur accord pour une période déterminée. Tout comme un accord-cadre, il doit être suivi d'un bon de commande car ils ne suffisent pas à eux seuls.
- Le contrat : Il est principalement utilisé pour les achats d'investissement. Il formalise les relations entre un client et un fournisseur et il se suffit à lui-même.
- Le bon de commande : c'est un document écrit adressé par un client à un fournisseur pour préciser les prestations attendues. Il contient les conditions générales d'achat.

1.1.2.3 Gérer la relation avec les fournisseurs

C'est un processus qui définit les relations à mettre en œuvre entre une entreprise et ses fournisseurs. Il consiste à :

- choisir le type de relation à mettre en œuvre avec un fournisseur ;
- améliorer certains processus conjoints entre le client et ses fournisseurs ;
- gérer le développement et évaluer l'évolution de la performance du fournisseur.

Les processus conjoints peuvent être, par exemple, le développement de nouveaux produits, la gestion des stocks et des approvisionnements ou encore la gestion du transport.

➤ **Choisir le type de relation fournisseur**

Les relations entre un client et ses fournisseurs peuvent être classées en trois catégories :

1- La relation classique

Dans ce type de relation, le client cherche d'abord à obtenir le meilleur prix auprès du fournisseur. Pour ce faire, il multiplie les sources d'approvisionnement et effectue de nombreuses transactions d'achat lui permettant de mettre en concurrence à chaque fois ses fournisseurs et effectue fréquemment des inspections pour s'assurer de la qualité des produits et services fournis. Cela implique généralement uniquement l'acheteur du client et le vendeur du fournisseur.

2- La relation de collaboration

Dans ce cas, le client et le fournisseur prennent chacun une série d'engagements concernant le prix, la quantité, la qualité et le délai de livraison. Le client conclut un accord commercial avec son fournisseur. Il peut également mettre en œuvre des programmes de certification qui réduisent ou éliminent les inspections des fournisseurs certifiés.

3- La relation de partenariat

Dans ce type de relation, le client et le fournisseur étudient ensemble les actions d'amélioration dont ils pourront tous les deux tirer avantage. Elle implique souvent plusieurs représentants du client et du fournisseur qui participent, par exemple, à des groupes de travail transverses.

➤ **Améliorer conjointement certains processus**

Cela peut se faire par exemple par :

1- Le développement de nouveaux produits

Il existe plusieurs niveaux d'intégration d'un fournisseur dans le processus de développement d'un nouveau produit :

- Lors de la phase de conception du produit par exemple, il peut être consulté. Il propose au client des améliorations pour réduire les coûts ou améliorer la qualité.

- Le fournisseur est responsable de la conception d'une pièce qu'il réalise sur la base de spécifications fonctionnelles fournies par le client.
- Le fournisseur a la responsabilité complète d'un composant, de sa conception à sa production.
- Le fournisseur a la responsabilité complète d'un composant qui nécessite l'assemblage de sous-ensembles pour lesquels le fournisseur doit assurer la coordination des fournisseurs de rang 2.

L'intervention d'un fournisseur peut survenir à partir de différentes étapes du processus de développement. Généralement, plus la responsabilité du fournisseur est importante ou le produit dont il est responsable est complexe, plus l'intégration du fournisseur au plûtôt est nécessaire.

Ce développement conjoint présente de nombreux avantages. Il permet de réduire les coûts, réduire les délais de conception, améliorer la qualité et permet de développer des produits innovants en profitant mieux de nouvelles technologies maîtrisées par le fournisseur. Cependant, il reste difficile à conduire et ne donnent pas toujours les bénéfices escomptés.

2- la gestion conjointe des stocks et des approvisionnements

Les principales méthodes d'approvisionnement conjoint entre le client et le fournisseur sont :

- La gestion des stocks de consignation

Un stock de consignation est une marchandise qui se trouve chez le client mais qui demeure la propriété du fournisseur. La valeur de ce stock doit être comptabilisée par le fournisseur. Le transfert de propriété ne s'effectue que lorsque la marchandise est prélevée du stock de consignation par le client. En général, ce dernier peut retourner au fournisseur les marchandises du stock de consignation qu'il n'a pas utilisées.

Souvent, le fournisseur facture le client tous les mois sur la base d'une déclaration de consommation de ce dernier⁶³.

Pour le client, ce stock permet de réduire les coûts d'immobilisation du capital. Pour le fournisseur, à l'inverse, il augmente la valeur totale du stock et nécessite une gestion administrative plus lourde. Le fournisseur cherchera souvent à refacturer, ce surcoût à son client.

- La gestion partagée des approvisionnements (GPA)

C'est une méthode de réapprovisionnement avec laquelle le fournisseur réapprovisionne le stock du client, sur la base d'informations envoyés par celui-ci.

⁶³<https://www.lightspeedhq.ch/blog/stock-en-consignation-avantages-et-inconvenients-pour-les-detaillants/> consulté le (5/10/23) à 21h06.

Cette méthode permet au fournisseur d'avoir une meilleure visibilité de la demande client et de planifier sa production et ses expéditions. Elle permet aussi de réduire les risques de rupture de stock. Il existe deux versions de la gestion partagée des approvisionnements :

- Dans la GPA sans confirmation de la proposition de commande (VMI), le fournisseur réapprovisionne le stock du client de sa propre initiative, sans attente de confirmation du client.
 - Dans la GPA avec confirmation de la proposition de commande, le fournisseur ne réapprovisionne le stock du client qu'après validation de la proposition par ce dernier.
- Collaborative planning forecasting and replenishment

Il s'agit d'un processus de gestion de la supply chain basé sur des prévisions de ventes uniques établies conjointement par le client (le distributeur) et le fournisseur (l'industriel). Il repose aussi sur un accord de coopération et un plan commercial commun.

C'est une évolution du processus de GPA. Il permet d'obtenir une vision plus globale de la chaîne d'approvisionnement.

Il comprend neuf étapes qui peuvent être réparties en trois phases : la planification (étape 1 et 2), la prévision de la demande (étape 3 à 8) et le réapprovisionnement (étape 9). Ces étapes peuvent être résumées comme suit :

- Etablir l'accord de collaboration ;
- Elaborer le plan commercial commun ;
- Etablir la prévision de vente ;
- Identifier les exceptions de prévision de vente ;
- Résoudre les exceptions de la prévision des ventes ;
- Etablir le programme d'approvisionnement ;
- Identifier les exceptions du programme de réapprovisionnement ;
- Résoudre les exceptions ;
- Créer les commandes de réapprovisionnement.

3-La gestion conjointe du transport

L'association Voluntary Interindustry Commerce Solutions (AVICS) décrit la gestion collaborative du transport (CTM) comme « un processus holistique qui associe partenaires commerciaux et fournisseurs de service de la chaîne logistique pour réduire les inefficacités du processus de planification et d'exécution du transport. L'objectif de la gestion collaborative du transport est d'améliorer la performance opérationnelle de tous les intervenants impliqués en réduisant les inefficacités du transport au travers de la collaboration ».

Elle peut présenter de nombreux bénéfices⁶⁴ :

- Le partage des programmes prévisionnels de transport entre l'expéditeur et le transporteur permet au premier d'identifier les opportunités de consolidation des chargements et au second de planifier et d'ajuster au mieux ses capacités.
- Le partage des programmes de transport entre le réceptionnaire et le transporteur permet au premier de mettre en place des flux continus entre le transport amont et le transport aval et de consolider des flux amonts, et au second de réduire le nombre de trajets à vide et d'augmenter le taux de chargement.

➤ **Gérer le développement des fournisseurs**

Elle définit les activités menées par une entreprise pour améliorer la performance de certains de ses fournisseurs au profit de l'entreprise.

Il existe diverses raisons pouvant conduire une entreprise à développer la capacité d'un fournisseur, par exemple ; lorsque le fournisseur maîtrise une technologie innovante, lorsqu'il n'a pas de concurrent ou encore lorsque l'entreprise souhaite établir un partenariat sur le long terme avec ce fournisseur.

De façon schématique, un plan de développement fournisseur se déroule en cinq étapes :

- Sélection des fournisseurs ;
- Mise en place d'une équipe conjointe regroupant des employés du client et du fournisseur ;
- Identification des axes d'amélioration ;
- Définition et mise en œuvre d'actions d'amélioration ;
- Suivi de l'atteinte des objectifs fixés.

➤ **Gérer la performance des fournisseurs**

La gestion de la performance des fournisseurs a pour objectif d'améliorer la performance des fournisseurs.

Elle consiste en premier lieu, à définir, mesurer et analyser des indicateurs de performance, tels que : le délai de livraison fournisseur, le taux de respect des délais, taux de service, taux de non-conformité.

Dans un second temps, lorsque des écarts de conformité avec les objectifs sont constatés, des actions correctives sont définies avec le fournisseur.

⁶⁴Pierre Médan, Anne Gratacap, op-cit, 2008, p 359.

1.1.2.4 piloter la performance achat

Le pilotage de la performance des achats est mis en œuvre différemment selon qu'il s'adresse aux acheteurs, aux directeurs des achats ou à la direction générale de l'entreprise. Il comprend l'analyse des dépenses (déjà décrite dans la première étape du processus de gestion des achats p38), la gestion opérationnelle et la gestion stratégique.

➤ Analyser la performance de l'organisation achat

Elle consiste à analyser l'efficacité et l'efficience de cette organisation :

a) L'efficacité de l'organisation achat

Elle fait référence au degré de réalisation d'un objectif visé⁶⁵. Elle porte généralement sur trois critères :

1- La maîtrise des coûts

L'évaluation est basée sur l'évolution du coût d'achat des produits, et permet de comprendre et corriger les causes de l'évolution des coûts, et si nécessaire de mettre en œuvre les actions correctrices. La variation du coût d'achat peut être due à l'augmentation des prix de vente des fournisseurs, mais aussi au taux de change, au coût des matières premières, à l'évolution technique ou à l'augmentation du coût du transport.

2- La maîtrise de la qualité

L'évaluation de la qualité des produits livrés par les fournisseurs peut être faite en vérifiant leur conformité aux spécifications du bureau d'étude. Les critères tels que le taux de rebut des produits, le nombre de fournisseurs certifiés et le respect des quantités commandées permettent d'évaluer la maîtrise de la qualité. Aussi, la charge de travail des acheteurs lors du développement d'un nouveau produit ou le nombre de demandes d'évolution parvenu aux fournisseurs, sont d'autres façons d'évaluer cette variable.

3- L'évaluation du respect des délais

Elle peut impliquer par exemple le processus de traitement d'une demande d'achat ou le respect des délais de livraison des fournisseurs. Le délai de traitement d'une commande d'achat, le taux de rupture des produits ...etc. sont des indicateurs permettant de mesurer le respect des délais.

⁶⁵ <https://www.toupie.org/Dictionnaire/Efficacite.htm#> consulté le (5/10/23) à 22h.

b) L'efficacité de l'organisation achat

Elle désigne le rapport entre ce qui est réalisé et les moyens mis en œuvre pour y parvenir. Sa mesure concerne les principales ressources de cette organisation : les employés, le management, les procédures et les systèmes d'information.

Le nombre d'heures de formation suivies annuellement par les acheteurs ou encore le taux de commandes d'achat gérés à l'aide d'un système d'information peuvent permettre de mesurer l'efficacité de l'organisation achat.

Plusieurs indicateurs peuvent être utilisés pour suivre la performance de l'organisation achat, par exemple ; la dérive achat qui mesure l'évolution du prix d'achat, la valeur moyenne d'une commande, le ratio de rotation du crédit fournisseurs qui mesure le délai moyen de paiement des fournisseurs, et le coût moyen de passation d'une commande...etc.

➤ Analyser l'apport de la fonction achat à la stratégie de l'entreprise

Cette analyse est moins fréquente que les précédentes analyses (analyse des dépenses et analyse de la performance). Une carte stratégique et une *balanced scorecard*⁶⁶ peuvent être mises en œuvre pour mesurer et suivre la contribution des achats à la stratégie de l'entreprise.

1.2 la gestion des approvisionnements

Elle englobe l'ensemble des processus et activités liés à l'acquisition de biens, de services et de matières premières nécessaires au bon fonctionnement d'une entreprise. Elle vise à assurer que les ressources nécessaires sont disponibles au bon moment, en quantité adéquate et au coût optimal⁶⁷.

La gestion des approvisionnements diffère suivant le type d'achat : direct ou indirect.

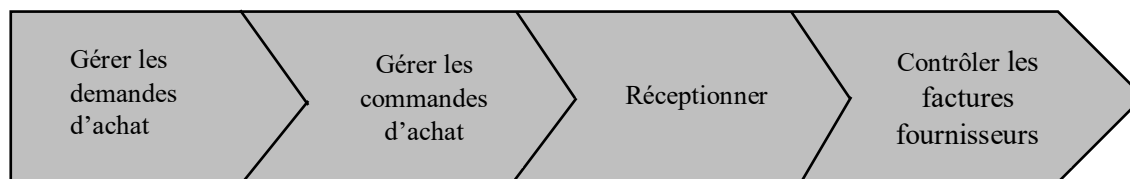
1.2.1 le processus d'approvisionnement

Un exemple de processus de gestion des approvisionnements est représenté dans la figure suivante :

⁶⁶ Balanced scorecard (BSC) : Est un outil de management stratégique développé par Robert Kaplan et David Norton dans les années 1990 qui évalue la performance de l'entreprise selon quatre perspectives : financière, client, processus internes et apprentissage organisationnel.

⁶⁷ <https://blog.weproc.com/processus-achat/definition-gestion-approvisionnements/> (6/10/23) à 16h.

Figure 9 : processus de gestion des approvisionnements



Source : Rémy LE MOIGNE, op-cité, p78.

1.2.1.1 gérer les demandes d'achat

Une demande d'achat est un ordre ou une instruction invitant la fonction achats à acquérir une certaine quantité d'un article ou un service pour une date donnée. C'est un document interne qui n'est pas utilisé en dehors de l'entreprise.

Il est quelques fois nécessaire de créer une demande d'achat avant de pouvoir créer une commande d'achat.

1.2.1.2 gérer les commandes d'achat

A- Les commandes d'achat pour les achats directs

Les commandes d'achat pour les achats directs sont généralement automatisées en utilisant des méthodes de réapprovisionnement.

Une méthode de réapprovisionnement définit suivant quelle fréquence et quelle quantité une commande de réapprovisionnement doit être effectuée. Selon la méthode retenue, la fréquence ou la quantité peuvent être fixes ou variables et calculée de différentes façons.

Le choix de la méthode de réapprovisionnement dépend plusieurs paramètres : Les caractéristiques du produit, le coût de possession du stock, les délais de réapprovisionnement, la valeur du produit, le type de la demande, le nombre de fournisseurs ou encore le cycle de vie du produit.

Parmi les principales méthodes de réapprovisionnement des stocks :

1- Le système du point de commande

C'est une méthode de réapprovisionnement des stocks qui génère une commande de réapprovisionnement lorsque la quantité en stock tombe sous une limite donnée (le point de commande), cette méthode est également appelée "juste à temps". Le point de commande correspond généralement au niveau de stock nécessaire pour couvrir la demande durant le délai de réapprovisionnement.

Il existe plusieurs types de méthodes de réapprovisionnement sur point de commande à savoir :

- **Le système min-max** : qui est un type de méthode où le « min » est le point de commande et le « max » la quantité maximale voulue en stock. Une commande est générée lorsque la quantité en stock est inférieure à la quantité min. la quantité de commande est variable et est égale à la différence entre la quantité max et la quantité en stock.
- **Le système à quantité fixe** : Ce système est généralement utilisé lorsque la demande est constante et prévisible. C'est une méthode qui génère une commande à quantité fixe lorsque la quantité en stock est inférieure à une limite donnée, le point de commande.

La quantité de commande peut être déterminée, par exemple, par le calcul de la quantité économique de commande, ou par une valeur fixe (comme le contenu d'un camion ou d'un carton).

- Calcul de la quantité économique (Economic Order Quantity)

Le calcul de la quantité économique de commande permet de déterminer la quantité des commandes de réapprovisionnement qui permet de minimiser le coût total du stock.

Le calcul se fait par «la formule de Wilson » qui consiste à déterminer le volume de la quantité économique d'une commande qui minimise le coût total du stock. Ce dernier étant la source du coût de possession⁶⁸.

$$\sqrt{\frac{2 * \text{nombre de produits commandés annuellement} * \text{coût d'une commande}}{\text{Coût du produit} * \text{taux de possession annuelle}}}$$

2- Le système à intervalles fixes

C'est une méthode de réapprovisionnement des stocks qui génère une commande à intervalles fixe, la quantité commandée est variable et est destinée à remplacer la quantité consommée durant la période.

Si une quantité maximale en stock a été définie, alors la quantité de réapprovisionnement pourra être égale à cette quantité maximale moins la quantité en stock.

3- Le calcul des besoins nets

Cette méthode repose sur le calcul précis des besoins nets, c'est-à-dire la différence entre les besoins bruts et les stocks déjà disponibles.

⁶⁸ Pierre Médan, Anne Gratacap, op-cit, p315.

Les besoins bruts représentent la quantité totale de produits ou de matières premières nécessaires pour satisfaire la demande prévue pour une période donnée, généralement basée sur les prévisions de vente⁶⁹.

Ainsi, en fonction des besoins nets calculés, on peut décider des quantités à commander aux fournisseurs.

4- L'approvisionnement calendaire

Elle consiste à commander des quantités fixes de marchandises à des dates fixes. Elle n'est pas recommandée pour des produits dont la fréquence d'écoulement est plus aléatoire, puisque cette méthode est rigide.

B- Les commandes d'achat pour les achats indirects

La gestion de ces achats est difficile à maîtriser car ils sont, en règle générale, très dispersés et reposent souvent sur des processus manuels. De plus à l'opposé des commandes d'achat pour les achats directs, ils peuvent rarement être créés automatiquement.

Des solutions ont été mises en place pour simplifier leur gestion tels que :

➤ Le e- procurement

Dans ce cas la recherche des fournisseurs se fait sur internet, il permet de supporter le processus ; de la demande d'achat à la facturation des fournisseurs et la réception du produit ou service par le client. Il s'appuie sur plusieurs technologies : des catalogues électroniques, un interface utilisateur utilisant un navigateur, un workflow qui permet d'automatiser une partie du processus d'achat, des échanges de données électroniques.

Parmi les bénéfices apportés par celui-ci :

- Une augmentation du nombre de commandes sur contrat ;
- Un renforcement du pouvoir de négociation avec les fournisseurs ;
- Une amélioration de l'efficacité du processus achat.

➤ La carte d'achat

En rationalisant le processus d'approvisionnement et en adhérant à la politique d'achat, elle permet de réaliser des économies significatives sur le coût de gestion des achats indirects. Il s'agit d'une forme de paiement accordée aux employés d'une entreprise, d'un gouvernement ou d'un groupe à qui leur employeur demande de s'approvisionner auprès de fournisseurs déjà sélectionnés.

Elle permet également de réduire de façon significative les coûts de traitement.

⁶⁹<http://www.idelog.fr/definition/calcul-des-besoins-bruts/> consulté le (7/10/23) à 18h.

1.2.1.3 Réceptionner

Ce processus peut être décomposé en quatre étapes :

1- Préparer la réception des marchandises

Cette préparation permet de prévoir le personnel et les moyens de manutention qui seront nécessaires.

2- Réceptionner les marchandises

Le réceptionnaire reçoit les marchandises livrées par le transporteur, après les avoirs déchargées du moyen de transport elles seront entreposées dans la zone de réception.

3- Contrôler les marchandises

Avant d'entrer la marchandise en stock, le réceptionniste l'inspecte. Il vérifie notamment la conformité de la livraison avec le bon de commande, vérifie l'état des articles et s'assure qu'ils ne sont pas endommagés. Ce contrôle peut se faire visuellement, sonorement ou encore par délogement de la marchandise.

Dans le cas de non-conformité des marchandises, le réceptionnaire peut soit refuser la livraison soit indiquer ses réserves sur le bon de livraison. Il signe le bon de livraison reconnaissant le transfert de propriété des marchandises.

4- Entreposer les marchandises

Après le contrôle des marchandises, elles seront transférées de la zone de réception vers la zone de stockage. Cette dernière est généralement organisée en emplacements. Chaque emplacement est identifié par une adresse unique.

Deux méthodes sont utilisées pour identifier l'emplacement qui sera utilisé :

➤ La méthode de stockage à emplacement fixe

Ici chaque produit est toujours rangé au même emplacement de l'entrepôt. Elle permet de localiser facilement les produits. Elle nécessite cependant un espace de stockage important et les taux de remplissage ne dépassent pas les 50 %.

➤ La méthode de stockage à emplacement variable

Elle affecte à chaque produit entré en stock un emplacement dynamique. Elle permet d'atteindre des taux de remplissage de l'ordre de 80 %.

1.2.1.4 contrôler les factures fournisseurs

Pour le contrôle de la facture d'un fournisseur, il est impératif de disposer à la fois du bon de commande et du bon de réception. L'un permet de vérifier le prix de vente unitaire tandis que l'autre permet de connaître la quantité reçue.

Le contrôle peut se faire de trois manières :

- 3 ways match : réalisé sur la base de trois documents, la commande d'achat, le bon de réception, et la facture fournisseur.
- 2 ways match : réalisé sur la base de la commande d'achat et de la facture fournisseur.
- 1 way match : réalisé sur la base de la facture fournisseur uniquement.

Ces contrôles peuvent être difficiles à réaliser et consommateurs de temps, en particulier en l'absence de systèmes d'information de gestion.

Remarque : Dans certains cas, aucun contrôle facture n'est effectué.

Section 2 : la gestion des stocks

Les stocks s'apparentent à l'ensemble des biens intervenant dans le cycle d'exploitation d'une société soit pour être consommé, soit pour être vendu en l'état ou à l'issue du processus de production.

La gestion des stocks est un processus essentiel pour toute entreprise qui vend des produits physiques. Elle consiste à superviser et contrôler les niveaux de stock afin d'assurer un approvisionnement adéquat tout en évitant les coûts liés à un excès de stocks ou à des pénuries. Une gestion efficace des stocks peut contribuer à réduire les coûts opérationnels, à améliorer la satisfaction des clients et à optimiser la rentabilité⁷⁰. Son objectif est de toujours avoir les bons produits dans la bonne quantité et au bon moment.

2.1 Les types de stock⁷¹

- **Les matières premières :** ce sont des produits qui sont acquis par une entreprise pour intervenir dans la composition des biens qu'elle fabrique. Elles peuvent être une ressource naturelle ou un produit fabriqué par un fournisseur.
- **Les en-cours de production :** ce sont des produits qui sont en cours de fabrication.

⁷⁰ <https://squareup.com/fr/fr/townsquare/gestion-de-stock> consulté (le 16/07/23).

⁷¹ Pierre Médan et Anne Gratacap, op-cité, P85.

- **Les produits semi-finis** : sont des produits intermédiaires qui ne sont ni des matières premières (car ils n'ont pas été achetés), ni des produits finis et qui peuvent être stockés. Une fois stockés, ils peuvent être réintroduit dans le cycle de production.
- **Les produits finis** : sont des produits fabriqués et vendus par une entreprise.
- **Les produits de maintenance, de réparation et de révision (MRO)** : ce sont les produits qui ne rentrent pas dans la fabrication des produits finis, par exemple les consommables, les outillages ou les pièces de rechange des machines.

2.2 Les fonctions du stock

La fonction première du stock est d'équilibrer l'offre et la demande, les flux de marchandises entraînés par l'offre et ceux qui en sont tirés par la demande. En constituant un *buffer*⁷², le stock permet de séparer deux opérations successives qui participent à la fabrication d'un produit.

Un stock peut remplir six fonctions différentes pour équilibrer l'offre et la demande⁷³ :

1- Le stock de roulement

Ce stock est essentiel pour répondre aux demandes des clients entre deux approvisionnements consécutifs. Il est diminué progressivement par les commandes clients et augmenté cycliquement par les réceptions des commandes fournisseurs. Il constitue avec le stock de sécurité les deux principales composantes du stock.

2- Le stock de sécurité

Son objectif est de tenir compte des changements imprévus de la demande et de l'offre. Des augmentations imprévues de la demande peuvent être le résultat d'erreurs de prévision, d'une demande fluctuante, de changements de prix, de l'introduction de nouveaux produits ou de l'un de ces facteurs. Des réductions inattendues de l'approvisionnement peuvent être causées par des interruptions de production, des problèmes de qualité, des retards des fournisseurs ou une augmentation des délais de transport.

Parfois, seule une offre infinie de sécurité serait capable de répondre à toutes les variations imprévues de l'offre et de la demande. De plus, la taille du stock de sécurité est souvent déterminée par un niveau de service cible (Le pourcentage de la demande qui peut être satisfait sans interruption).

⁷² *un buffer* : il s'agit d'un stock qui a pour but de rendre indépendants deux segments (ou opérations) de la Supply Chain.

⁷³ Rambaux, A, « Gestion économique des stocks », édition DUNOD, 2ème édition, 1963 Paris, P 56.

3- Le stock de série

C'est le stock qui est approvisionné en excédent pour des raisons économiques. Par exemple l'allongement d'une campagne de fabrication pour réduire les coûts de production.

4- Le stock transit

C'est un stock de produits en transit entre deux sites (à bord d'un camion ou sur une plate-forme de distribution par exemple).

5- Le stock d'anticipation

Il s'agit d'un stock supplémentaire destiné à couvrir un événement futur, comme une campagne de promotion des ventes, une saisonnalité de la demande ou la fermeture d'une installation industrielle. Une fois l'évènement a eu lieu, le stock d'anticipation n'a plus lieu d'être.

6- Le stock de couverture

C'est un stock destiné à couvrir un risque dont la probabilité d'occurrence ou l'impact est élevé, comme la hausse du coût d'une matière première ou une grève chez un fournisseur.

2.3 Le coût du stock

Il comprend les différents coûts suivants⁷⁴ :

➤ Le coût d'acquisition

Pour un produit acheté à un fournisseur, ce coût comprend le coût du produit et tous les coûts liés à l'acquisition du produit. Pour un produit fabriqué en interne, ce coût comprend le coût des composants et le coût de fabrication.

➤ Le coût de possession

Correspond à l'ensemble des coûts liés à la gestion d'un produit en stock. Il est composé des coûts ci-dessous :

- Le coût d'immobilisation du capital : correspond au minimum, au montant des intérêts si l'argent nécessaire à l'acquisition du stock avait été placé. Cet argent ne peut pas être utilisé pour d'autres investissements.
- Le coût de stockage : regroupe le coût de l'immobilier, les frais du personnel travaillant dans l'entrepôt et le coût des équipements.

⁷⁴ Pierre Médan, Anne Gratacap op-cit, P88.

- Le coût de dépréciation : correspond aux coûts liés à l'obsolescence des produits.
- Le cout de passation de commande

Il comprend, pour les produits commandés à des fournisseurs, les coûts administratifs (comme les frais de correspondance et de téléphone) et les frais de contrôle (qualitatif et quantitatif). Pour les produits fabriqués dans l'usine, le coût de passation de commande correspond au coût de lancement en fabrication qui comprend les coûts de préparation du lancement et les coûts liés à la préparation de la ligne de production.

- Le coût de rupture

C'est le coût résultant d'une commande client qui n'a pas pu être satisfaite. Il peut inclure la perte de chiffre d'affaires, le coût de modification, et le coût lié à la perte d'un client.

2.4 Définir la politique de gestion des stocks

Une politique de gestion des stocks sert à définir les objectifs et les méthodes à mettre en œuvre pour la gestion des stocks. Les méthodes peuvent variés par type de stock ou par segment de produit.⁷⁵

Il existe de nombreux modèles et méthodes de gestion des stocks parmi eux :

- **l'analyse ABC** : c'est une technique qui vise à segmenter les produits en trois groupes en fonction de la demande afin de définir, pour chaque groupe, une politique de gestion des stocks, de production ou de distribution adaptée⁷⁶.

Elle est basée sur la loi de W. Pareto, qui suppose qu'une part importante des ventes est souvent réalisée par un nombre limité de produits.

Le référentiel produit est segmenté en trois groupes :

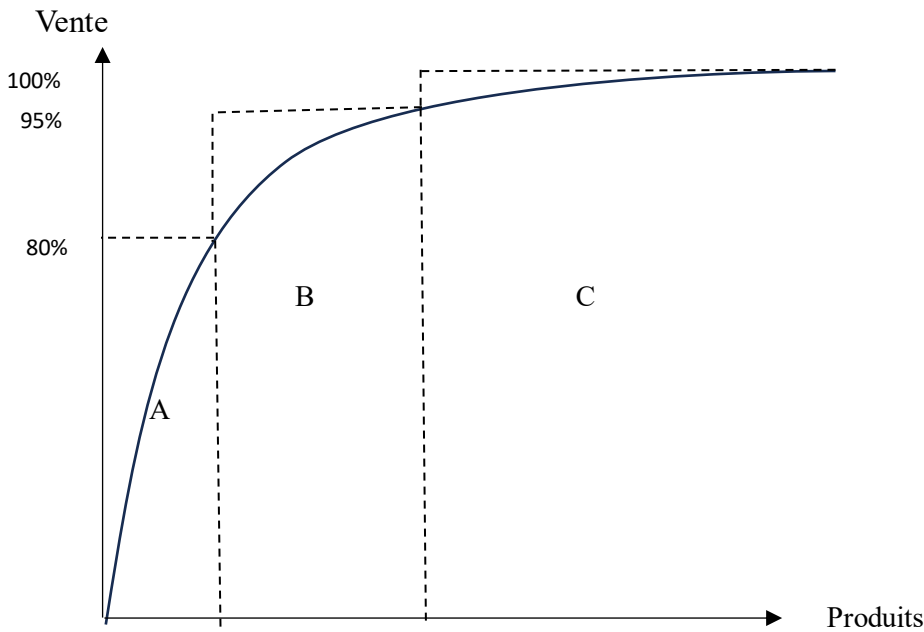
- Le groupe A est composé des références constituant 80% du volume (représentant souvent environ 20% des références) ;
- Le groupe B est composé des références constituant 15% du volume (représentant souvent environ 30% des références) ;
- Le groupe C est composé des références constituant 5% du volume (représentant souvent environ 50% des références).

Voir sa représentation dans la figure qui suit :

⁷⁵ Rémy LE MOIGNE, op-cit, p202.

⁷⁶ Pierre Médan, Anne Gratacap, op-cit, p 87.

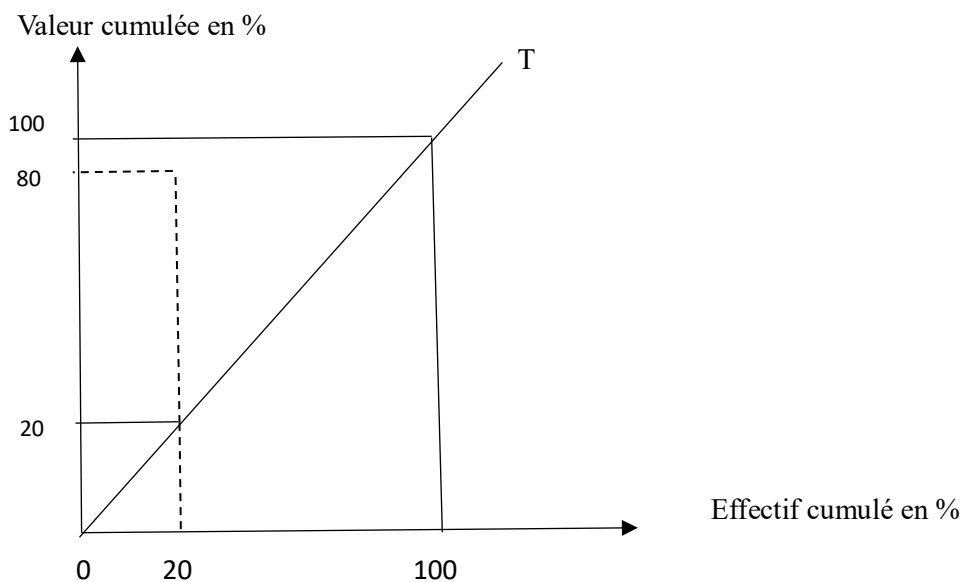
Figure 10 : Analyse ABC



Source : réalisée à partir de google image.

- **le modèle 20/80** : s'appuie sur la loi de Pareto selon laquelle 20 % de l'effectif représente 80 % de la valeur. Il s'agit d'un graphique qui porte en abscisse l'effectif cumulé et en ordonné la valeur cumulée.

Figure 11 : La courbe d'intégralité du modèle 20/80



Source: Aida Kaddoussi, «Optimisation des flux logistique», Th.doc, Ecole centrale de Lille, 2012, p23.

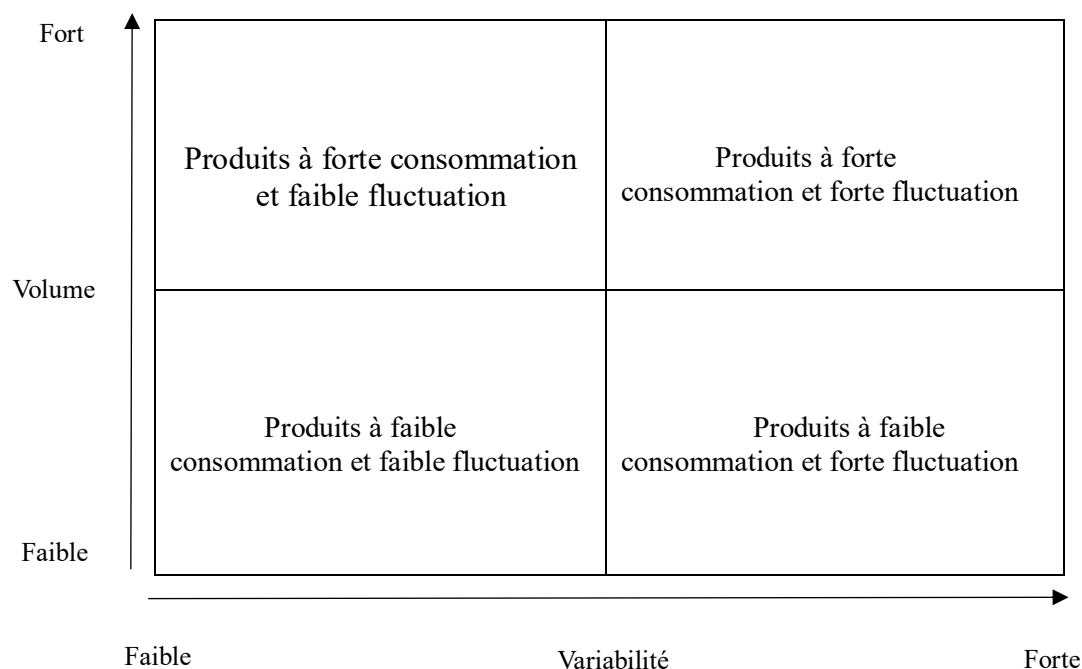
La droite OT présente une répartition uniforme. Plus la courbe s'éloigne de cette droite, plus la répartition est intégrale.

Si une analyse de stocks révèle que 20 % des produits de catégorie 1 représente 80 % de la valeur des stocks, et que 80 % des produits de catégorie 2 représentent 20 % de la valeur des stocks. Le gestionnaire devra mettre en place une gestion rigoureuse des produits de catégorie 1 et une gestion plus souple des produits de catégorie 2.

- **l'analyse volume variabilité** : c'est une technique qui sert à segmenter les produits en fonction du volume et de la variabilité de la demande et à définir, pour chaque segment, une politique de gestion des stocks, de fabrication et de distribution adaptée.

Elle divise le référentiel des produits en quatre groupes. Sur la base de cette segmentation, une politique de gestion des stocks, de fabrication et de distribution peut être définie pour chacun des segments.

Figure 12 : Analyse volume variabilité



Source : Rémy LE MOIGNE, op-cit, p205.

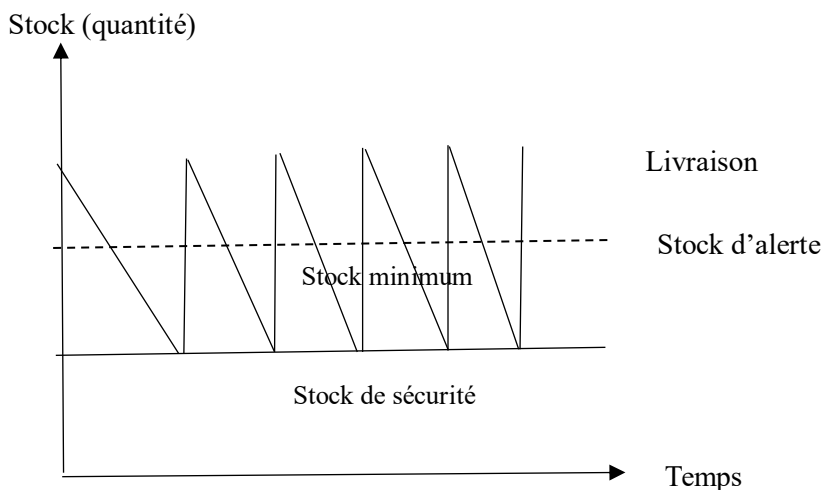
- **le modèle de Wilson** : est une méthode de calcul mathématique permettant de connaître la fréquence et la quantité des commandes à passer auprès d'un fournisseur pour assurer une bonne gestion des stocks. La méthodologie de Wilson peut en réalité être appliquée à tout type de marchandises, bien que ce modèle soit souvent associé à l'approvisionnement en matières premières et à la gestion optimale des stocks.⁷⁷

Il présente l'intérêt de mettre en relation la quantité à commander et la fréquence des stocks. Il introduit donc plusieurs notions de stocks :

⁷⁷David Doriol, Thierry Sauvage, op-cit, p315.

- Le stock minimum (en fonction du délai de réapprovisionnement du fournisseur et de la consommation correspondante) ;
- Le stock de sécurité (il permet de faire face aux ruptures éventuelles de stock) ;
- Le stock d'alerte (c'est l'indicateur du déclenchement de la consommation).

Figure 13 : modèle de Wilson



Source : Aida Kaddoussi, op-cit, p37.

Le modèle de Wilson s'appuie à la fois sur le taux de rotation des stocks et les délais moyens de stockage qui doivent se renouveler pour faire face à l'activité de l'entreprise. Le coût de stockage est décomposé en coût de passation des commandes (frais de téléphone, fax, frais postaux...) et coût de possession des stocks (magasinage, locaux, surveillance). Au final, il permettra de calculer la cadence d'approvisionnement la moins coûteuse pour l'entreprise⁷⁸.

La méthode de Wilson a pourtant certaines limites. En effet, pour que cette méthode puisse être applicable il faut que les entreprises remplissent les deux conditions suivantes :

- Une demande constante en matières premières tout au long de l'année.
- Un prix d'achat du produit fixe dans le temps, sans fluctuations importantes tout au long de l'année.

Cette formule mathématique devient inefficace si le coût de la matière première varie en fonction de la saisonnalité, par exemple, car elle ne tient pas compte de cette variable.

Pour les entreprises remplissant ces deux conditions, cette méthode mathématique garantit l'optimisation de la gestion des stocks. En effet, elle présente les avantages suivants :

⁷⁸ <https://www.mecalux.fr/blog/modele-de-wilson> consulté le (22/07/23) à 20h11.

- minimisez les coûts d'acquisition et de stockage ;
- évitez le surstockage, mais assurez un stock suffisant pour répondre à la demande ;
- connaître la quantité exacte à acheter pour chaque commande ;
- évitez les ruptures de stock.

Sa formule déjà cité précédemment (calcul de la quantité économique) détermine le moment où passer une commande et en quelle quantité.

2.5 Définir la méthode de réapprovisionnement

Une fois la politique de gestion des stocks définie, une méthode de réapprovisionnement doit être retenue pour chaque produit. Cette méthode diffère suivant que le stock du produit est réparti sur un seul niveau (mono-échelon) ou sur plusieurs niveaux (multi-échelon) de la chaîne logistique.

Pour les stocks mono-échelon les méthodes ont été décrites dans la section précédente, dans la partie approvisionnement (les commandes d'achat pour les achats directs).

Pour les stocks multi-échelons, on-y trouve les méthodes suivantes :

➤ L'approche séquentielle

Elle calcule les demandes de réapprovisionnement de manière séquentielle sur l'ensemble du réseau et utilise une méthode de réapprovisionnement mise en œuvre pour les stocks à un seul échelon. Elle considère chaque site comme indépendant.

Cette approche simple à utiliser, ne permet pas d'optimiser globalement le stock réparti entre plusieurs sites⁷⁹.

➤ La méthode de planification des ressources de distribution (DRP)

En fonction de la demande des clients, il détermine les niveaux de stocks cibles pour chaque produit et chaque nœud du réseau de distribution. Il dérive ensuite les besoins en capacité de transport pour chaque entrepôt, les besoins en main-d'œuvre et en équipement pour chaque entrepôt, les volumes de réapprovisionnement par produit et par source de réapprovisionnement.⁸⁰

Un calcul est réalisé en cascade par le DRP tout au long du réseau de distribution, des nœuds du réseau devant livrer les clients jusqu'aux nœuds du réseau qui réceptionnent les produits des différentes sources d'approvisionnement (usines ou fournisseurs). Le calcul utilise également différents paramètres du réseau de distribution (comme les délais d'approvisionnement, de production, de distribution, les quantités minimales,

⁷⁹ Rémy LE MOIGNE, op-cit, p207.

⁸⁰ David Doriol, Thierry Sauvage, op-cit, p315.

les stocks de sécurité).le calcul réalisé pour chacun des nœuds du réseau de distribution s'appuie sur la logique MRP. Le plus souvent, le calcul doit traiter un important volume de données et est automatisé.

➤ La méthode d'optimisation des stocks multi-échelons

Elle utilise des algorithmes d'optimisation et détermine les niveaux de stocks cibles et les besoins globaux de réapprovisionnement⁸¹.

La mise en œuvre de cette approche nécessite généralement l'utilisation d'un système d'optimisation des stocks multi-échelons.

Un système d'optimisation des stocks multi-échelons a pour objectif d'optimiser globalement les stocks tout en respectant un taux de service client donné.

Dans un premier temps, il propose de modéliser la chaîne logistique et les paramètres associés (comme les délais de réapprovisionnement). Les niveaux optimaux de stock cible et de sécurité pour chaque produit sur chaque site sont ensuite calculés en fonction de paramètres d'entrée tels que les tarifs du service client. Il est doté aussi d'une fonction de simulation qui permet de comparer différents scénarios d'optimisation.

C'est un système qui utilise généralement comme technologie des algorithmes stochastiques.

2.6 Planifier et suivre les flux de produits

Après avoir défini le mode d'approvisionnement, il est possible de planifier les quantités à approvisionner par produit et pour chacun des nœuds du réseau. Il faut prendre en compte les contraintes des ressources de production, logistiques et de transport pour le réapprovisionnement, le stockage et le déplacement des produits au sein du réseau d'approvisionnement et de distribution.

Ensuite, les flux sont mis en œuvre par les fonctions de gestion des entrepôts et du transport, après leur planification.

Le contrôle de la bonne exécution du plan est important et présente de nombreux avantages tels-que ; la réduction des niveaux de stock, des coûts, des délais de livraison, de maîtriser la qualité, la logistique et de respecter la réglementation⁸².

2.7 Piloter la performance du pilotage des stocks et des flux de produits

Cela se fait à l'aide des indicateurs de suivi de la performance du pilotage des stocks tels que⁸³ :

- Le taux de rupture de stock : il est égal au nombre de produits en rupture par rapport au nombre total de produits.

⁸¹ <https://www.sedapta.com/fr/solutions/sales-operation-planning/inventory-management/optimisation-des-stocks-linventaire-multi-echelons/> consulté le (6/10/23) à 23h.

⁸² Rémy LE MOIGNE, op-cit, p210.

⁸³ Pierre Médan, Anne Gratacap op-cit. P 88.

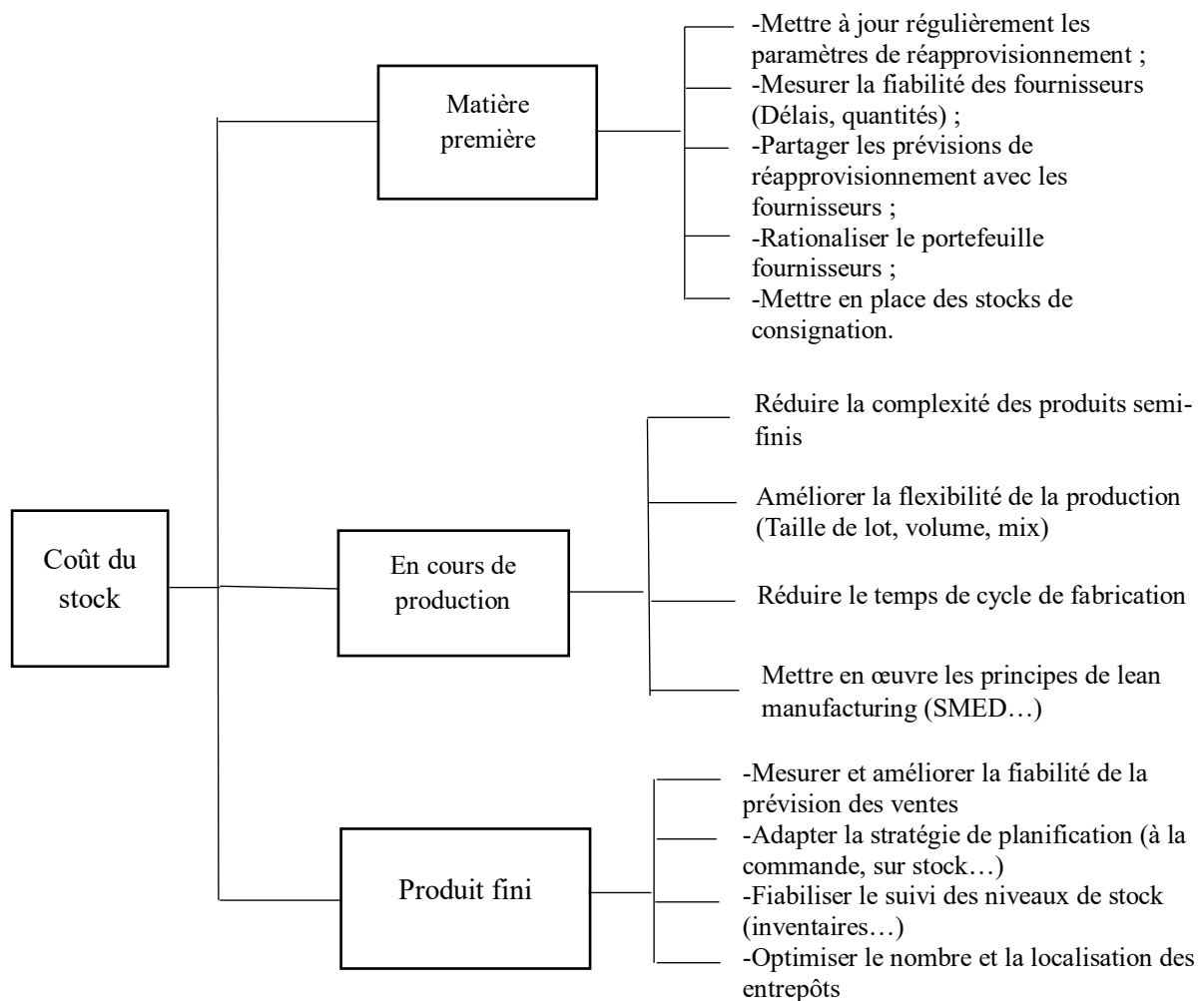
- Le Taux de rotation des stocks : il mesure le nombre de fois où un stock de produits se renouvelle sur une période donnée. Il est en général mesuré séparément pour chaque type de stock (matières premières, produits finis ...). Il est égal au nombre de produits sortis du stock par rapport au nombre moyen de produits en stock.
- Le taux d'obsolescence : il est égal à la valeur du stock obsolète par rapport à la valeur totale du stock.

• **Comment améliorer la performance du pilotage des stocks et des flux de produits ?**

➤ En réduisons les coûts du stock

En agissant sur les principaux leviers de réduction des niveaux de stocks représentés ci-dessous :

Figure 14 : exemple de leviers de réduction du coût du stock



Source : Rémy LE MOIGNE, op-cit, p 213.

- Mettre en place une gestion conjointe des approvisionnements et des stocks

(Ce point a été décrit précédemment dans la section 1, (voir améliorer conjointement certains processus ; (2-la gestion des stocks et des approvisionnements page 45).

Conclusion

En conclusion, à travers ce chapitre nous avons pu découvrir la gestion de la chaîne d'approvisionnement amont, ces principaux éléments ainsi que les méthodes pratiquées à son niveau qui revêtent d'une importance capitale pour assurer le bon fonctionnement et la pérennité d'une entreprise. En gérant efficacement l'ensemble des processus liés à l'approvisionnement en matières premières, composants et fournitures, une entreprise peut bénéficier de nombreux avantages.

Une gestion efficace de la chaîne d'approvisionnement amont permet d'optimiser les coûts en réduisant les frais de stockage, en minimisant les retards et les ruptures de stock, et en négociant des conditions avantageuses avec les fournisseurs. Cela contribue à améliorer la rentabilité globale de l'entreprise tout en garantissant un approvisionnement constant et fiable.

En somme, la gestion de la chaîne d'approvisionnement amont joue un rôle crucial dans la compétitivité et la durabilité des entreprises. En adoptant des pratiques de gestion innovantes, en utilisant les technologies appropriées et en établissant des partenariats solides, les entreprises peuvent créer des chaînes d'approvisionnement performante et orientées vers l'avenir. Cela leur permettra de s'adapter aux défis changeants de l'environnement commercial et de saisir de nouvelles opportunités de croissance.



**Chapitre III : La gestion de la supply chain en amont,
un levier de la compétitivité de l'entreprise.**

Chapitre III : la gestion de la supply chain amont, un levier de la compétitivité de l'entreprise.

Introduction

Le troisième chapitre de ce mémoire vient compléter la partie théorique exposée dans les deux chapitres précédents, grâce à un stage pratique effectué au niveau de l'entreprise *Sarl Cimenterie de Kabylie*.

Afin de mieux cerner la gestion de la chaîne d'approvisionnement en amont dans l'entreprise et de pouvoir mieux répondre à notre problématique, cet exemple sera exposé tel qu'il a été présenté au niveau de l'entreprise concernée.

De ce fait, ce chapitre se compose de deux sections, une première qui concerne la présentation de l'organisme d'accueil et une seconde qui porte sur une analyse de la chaîne d'approvisionnement amont de l'entreprise Cimenterie de Kabylie, suivi de l'analyse de résultats issus de l'entretien avec le constat final.

Section 1 : présentation générale de l'organisme d'accueil « Cimenterie de Kabylie »

À travers cette section, nous allons présenter l'entreprise qui nous a accueilli, son historique, sa situation géographique, sa structure, ses principales opérations et objectifs et bien plus encore.

1.1 Généralités sur l'entreprise « Sarl Cimenterie de Kabylie »

La cimenterie de Kabylie est une société à responsabilité limitée (Sarl), créée dans les années 2000 située sur la route nationale N30 et implantée dans la zone d'activité de Boghni, plus précisément dans la localité de Mechtras dans la wilaya de Tizi-ouzou.

Cette PME (petite moyenne entreprise) est une entreprise familiale avec un capital de plus de 25 000 000 DA, elle est spécialisée dans la production et commercialisation de matériaux de construction, avec un effectif de 50 employés et une expérience de plus de 20 années d'existence dans ce secteur d'activité. De ce fait, l'entreprise a acquis un savoir-faire et un professionnalisme qui lui valent l'envergure des grandes entreprises.

Par ailleurs, cette entreprise s'est liée avec des partenaires, reconnus à l'échelle nationale, leader dans leur branche, pour proposer des produits adaptés à leur activité. De par sa politique d'investissement dynamique et préventive, elle garantit de ce fait

une maîtrise unique dans la fabrication de ses produits qui présentent de nombreux avantages.

Figure 15 : photo satellite de la situation géographique de la Cimenterie de Kabylie.



Source : tirée de google maps.

1.2 Logo de l'entreprise



1.3 Les objectifs de l'entreprise « Cimenterie de Kabylie »

Les principaux objectifs de l'entreprise « Cimenterie de Kabylie » sont les suivants :

- Créer de la valeur ajoutée afin de dégager un profit et assurer sa pérennité ;
- Assurer la satisfaction de ses clients, par le respect des délais de fabrication et le respect de la qualité ;
- La maîtrise des coûts ;
- Les produits répondent aux normes d'homogénéité, stabilité et durabilité ;
- L'amélioration de la qualité de produit et de la production ;
- Assurer la cohérence entre les différentes fonctions de l'entreprise ;

- La valorisation du potentiel humain et de production.

1.4 Organisation de la « Cimenterie de Kabylie »

La CK se divise en plusieurs ateliers d'une superficie globale de 3000 m², avec une équipe de 50 personnes, elle y compte :

- Un atelier de production ;
- Deux ateliers de stockage.

Plus récemment, l'entreprise a modernisé son outil de production pour répondre à des critères de qualité, de productivité et de polyvalence toujours plus élevés.

Ainsi, elle s'est disposée d'une unité d'automatisation des blocs à béton, offrant une plus large gamme de produits notamment pour le pavage des aménagements privés et publics.

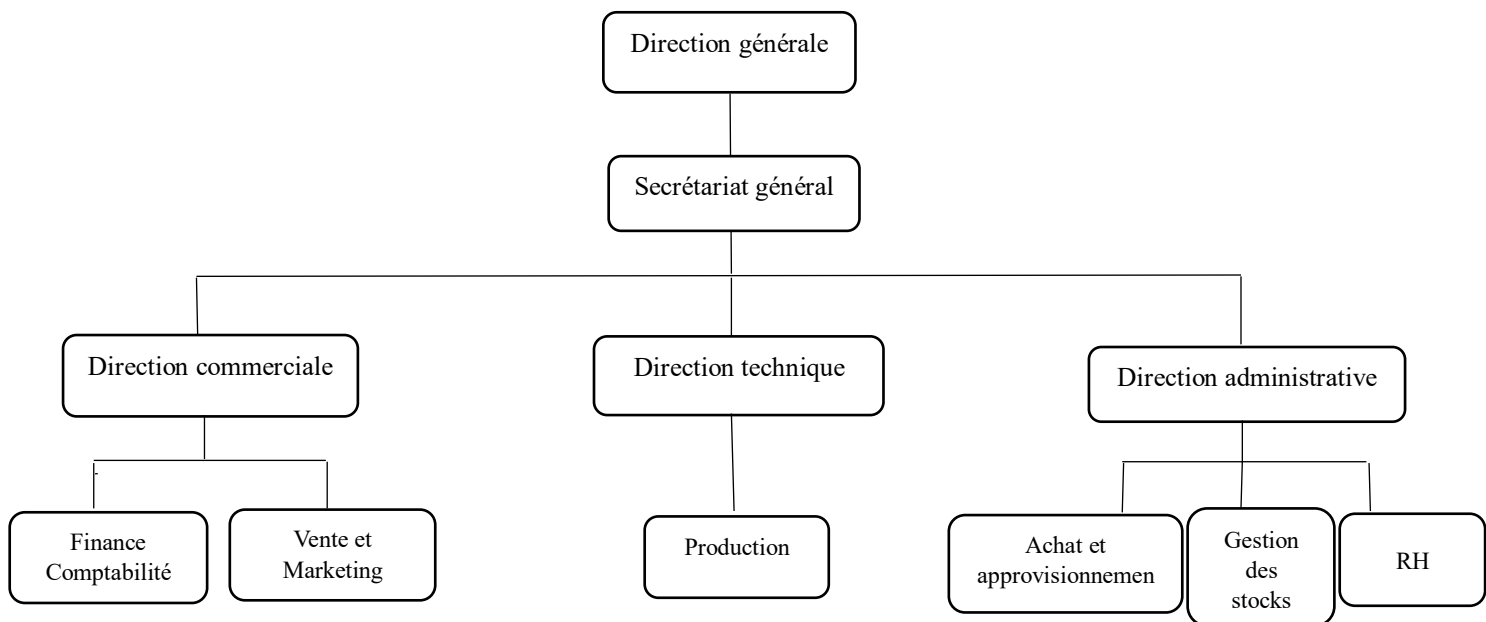
1.5 Les activités de la « Cimenterie de Kabylie »

L'entreprise fabrique divers types de matériaux de constructions, tels-que :

- Poutrelles métallique légère ;
- Poutrelles enrobées vibrées ;
- Hourdis ;
- Parpaings ;
- Bordures trottoirs en béton ;
- Caniveaux ;
- Pavés autobloquants.

1.6 Organigramme de la « Cimenterie de Kabylie »

Figure 16 : organigramme de l'entreprise « Cimenterie de Kabylie »



Source : réalisée à partir des données fournies par l'entreprise.

1.6.1 Direction Administrative

La direction administrative est chargée des fonctions suivantes :

- Assurer le bon fonctionnement des équipements de l'entreprise ;
- Suivi de l'exécution des dossiers ;
- Assurer le fonctionnement et l'optimisation des processus de gestion de l'entreprise.

Elle est divisée en trois services :

➤ Service des ressources humaines

Le service des ressources humaines a une haute responsabilité dans la réussite de l'entreprise car il assure plusieurs fonctions importantes :

- Recrutement, relations sociales, formation professionnelle... ;
- Une fonction hautement stratégique car il assure la coordination entre la stratégie générale formalisée par la direction générale de l'entreprise et les compétences des forces en présence de la structure ;
- Accompagnement et pilotage du projet de l'entreprise ;
- Gérer administrativement le personnel de l'entreprise et son développement ;

- Le service des ressources humaines organise et régule les formations professionnelles, les départs à la retraite, les congés, les ruptures de contrat, les bilans de compétences.

➤ **Service achat et approvisionnement**

Le service achat et approvisionnement est chargé des fonctions suivantes :

- Satisfaire les besoins de l'entreprise en matière de produit ou service, matières première, composants, fourniture, outillage, équipement nécessaire à son fonctionnement, dans les meilleures conditions de qualité, de couts, de délais et de sécurité ;
- Etablissement du programme des approvisionnements en fonction des prévisions ;
- Lancement des prospections et appel d'offre, et cahiers des charges, et consultation ;
- Le service achat se charge aussi des opérations bancaires avec le service comptabilité, suivi des contrats et relancer éventuellement les fournisseurs ;
- L'un des objectifs importants du service d'approvisionnement est de minimiser les couts d'achat, chercher à acheter le moins cher possible pour une qualité égale ;
- Choisir des fournisseurs flexibles, capables de répondre à l'évolution de la demande.

➤ **Service gestion des stocks**

Le service gestion des stocks est chargé des fonctions suivantes :

- Optimiser l'espace et éviter le sur stockage ;
- Garantir le maintien de la marchandise en bon état ;
- Améliorer la gestion de l'approvisionnement et la gestion des stocks ;
- Informer tous les services internes des activités de stock et d'approvisionnement (service clients, commercial, logistique, ...) ;
- Transmission des disquettes de consommation et chiffres d'affaires mensuellement aux comptables pour l'établissement des agrégats de gestion ;
- Contrôle périodique avec les services comptables dans le domaine de la gestion des stocks ;
- Enregistrement des entrées sur la base des bons d'entrées ;
- Enregistrement des sorties sur la base des factures, chèque.

1.6.2 direction commerciale

Elle est composée de trois services :

➤ **Service de vente**

Il se charge de :

- Informer la clientèle sur les produits, sur l'entreprise ;
- La collecte d'informations qui recouvre les études de marché ;
- Assurer la qualité des services vente et après-vente ;
- Fidéliser les clients.

➤ **Service marketing et comptabilité**

Au niveau marketing il est chargé des fonctions suivantes :

- Assurer la communication entre l'entreprise et ses différents clients et fournisseurs pour positionner l'entreprise au mieux de ces intérêts ;
- Assurer une démarche marketing pour comprendre et analyser la demande ;
- Promouvoir l'image de l'entreprise auprès de son environnement.

Au niveau comptabilité il est chargé de :

- Gérer le portefeuille de l'entreprise ;
- Assure l'approvisionnement ;
- Etablir les ordres de paiement ;
- Contrôler les dépenses de l'entreprise ;
- Elaboration des rapports de gestion périodiques et annuels.

1.6.3 direction technique

Elle assure les fonctions de soutiens aux unités de production ainsi que l'unité commerciale. Elle est composée de deux services :

➤ **Service de fabrication**

Le service fabrication est composé d'une équipe de techniciens dynamique et expérimentés qui assurent et développent des moyens de production pour l'entreprise.

Il s'occupe également des fonctions suivantes ;

- Assure la production de biens ;
- Garantie de la disponibilité des moyens techniques, veille au bon fonctionnement des machines ;

- Etudes des commandes ;
- Gérer tous les moyens et ressources techniques.

1.7 Les principaux fournisseurs et clients de la « Cimenterie de Kabylie »

- Ses principaux fournisseurs sont :

- Tosyali qui est une entreprise spécialisée en sidérurgie qui la fournit en fer ;
- Lafarge qui la fournit en ciments ;
- Sarl Metal Soude qui la fournit en sable et en gravier.

- Ses principaux clients sont :

On trouve plusieurs catégories de clients tels que : des entreprises de bâtiment, la CSCEC Algérie, la CRCC12, les APC, des particuliers ainsi que des revendeurs.

1.8 Les principaux concurrents de la « Cimenterie de Kabylie »

Il existe énormément de concurrents dans le secteur des matériaux de construction sur le plan national parmi les principaux concurrents de la Cimenterie de Kabylie :

Sarl Mayouf Metal, LAZA Beton, Sarl MTS Hargas, Sarl Poly Beton, Sarl La Familiale Metal.

Section 2 : Analyse de la chaîne d'approvisionnement amont de la « Cimenterie de Kabylie »

Après avoir présenté dans la première section l'entreprise « Cimenterie de Kabylie » nous allons aborder dans cette section, l'analyse de sa chaîne d'approvisionnement en amont et ses différentes fonctions que nous clôturerons avec le résultat de l'analyse en mettant à l'évidence ses points forts et points faibles et enfin pouvoir mettre en place des suggestions d'optimisation possibles.

2.1 Gestion des achats/approvisionnements de la « Cimenterie de Kabylie »

L'approvisionnement est géré par le responsable des achats, il collabore avec le magasinier et le chef d'atelier, son rôle est d'éviter la rupture de stock des matières premières (fer, sable, ciment, gravier, adjuvant) qui peut engendrer un retard ou un non-respect des délais de réalisation convenu avec le client.

2.1.1 l'organisation du service achat

La politique achat de l'entreprise est prédéfini par la direction générale, en collaboration avec le responsable achat/approvisionnement et le directeur commercial. Le projet achat de l'entreprise « Cimenterie de Kabylie » permet d'avoir une visibilité sur l'ensemble de ses dépenses en matière d'achat : quoi acheter ? Chez qui ? Avec quel plan et quel résultat ?

2.1.2 les objectifs du service achat/approvisionnement de la CK

Le service achat a pour mission de gérer les ressources extérieures et contribuer à la création d'un avantage concurrentiel pour l'entreprise en garantissant le meilleur rapport quantité, prix. Parmi ces objectifs on cite :

➤ Les objectifs de coût

L'un des objectifs de l'entreprise c'est de minimiser les couts, acheter le moins cher possible pour une qualité égale, le principe consiste à mettre les fournisseurs en concurrence.

➤ Les objectifs de qualité

La fonction approvisionnement cherche la qualité optimale qui correspond au besoin avec un coût faible. Pour définir cette qualité optimale, l'entreprise se doit d'analyser précisément ses besoins, s'allier avec les fournisseurs pour que ces derniers répondent au mieux possible au cahier des charges.

➤ Les objectifs de sécurité

- Sécurisation des achats et des fournisseurs ;
- Une meilleure gestion des stocks des achats ;
- Le respect des délais ;
- Prévenir l'entreprise des ruptures de cycle d'approvisionnement afin d'éviter l'arrêt des processus de production.

2.1.3 Les critères d'achat

Pour mener à bien ses propres achats/approvisionnements, l'entreprise met en place des critères qui reposent essentiellement sur :

➤ La qualité

La qualité de l'article acheté doit correspondre rigoureusement aux exigences du service fabrication, et ce pour améliorer les produits fabriqués afin de satisfaire le client.

➤ Le prix

Pour une marchandise, ou un bien de qualité donné, le prix intervient pour fixer le choix sur un article déterminé, le but est d'acheter au meilleur prix des produits de qualité pour cela une négociation rentre en jeu.

➤ Les délais de livraison

Les délais de livraison peuvent être un élément d'application pour se démarquer par rapport à ses concurrents, pour cela faudra trouver le bon fournisseur.

➤ Les conditions de paiements

Les conditions de paiements portent sur les modalités de paiement des prix de marchandises, cela dépend de la solvabilité financière de l'entreprise.

2.1.4 L'évolution des Achats de la « Cimenterie de Kabylie »

Les achats de l'entreprise « Cimenterie de Kabylie » ont connu une évolution croissante ces trois dernières années comme on peut le constater :

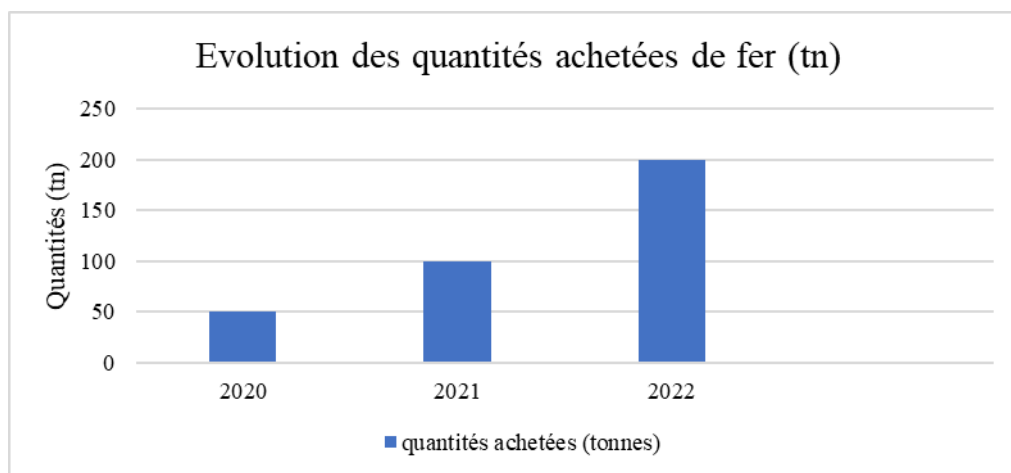
2.1.4.1 L'évolution des quantités achetées de fer

Tableau 4 : évolution des quantités achetées de fer

Années	Quantités achetées de fer (tonnes)	Pourcentage %
2020	50 tonnes	14,28 %
2021	100 tonnes	28,57 %
2022	200 tonnes	57,14 %
Total	350 tonnes	100 %

Source : réalisé à partir des documents internes de l'entreprise.

Figure 17 : représentation de l'évolution des quantités achetées de fer durant les trois dernières années.



Source : réalisée à partir des données du tableau 4.

À partir de cette figure, on constate que l'évolution des quantités achetées de fer est en hausse, ce qui a permis à la CK d'augmenter sa productivité et de consolider sa position sur le marché national et régional, cela grâce à la quantité de ses produits, et la qualité de ses services offerts à ces clients.

2.1.4.2 L'évolution des quantités achetées de ciment les trois dernières années

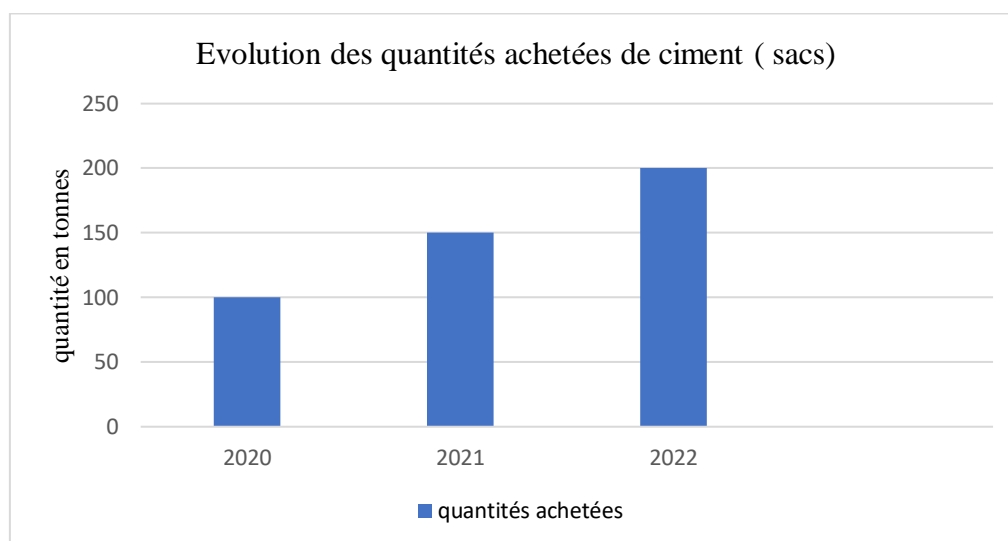
Le tableau suivant présente l'évolution des quantités achetées de ciment durant les trois dernières années.

Tableau 5 : évolution des quantités achetées de ciment les trois dernières années.

Années	Quantités achetées de ciment (sacs)	Pourcentage %
2020	100 tonnes	22,22 %
2021	150 tonnes	33,33 %
2022	200 tonnes	44,44 %
Total	450 tonnes	100%

Source : réalisé à partir de la documentation interne de l'entreprise.

Figure 18 : représentation graphique de l'évolution des quantités achetées de ciment des trois dernières années.



Source : réalisée à partir des données du tableau N°5.

À partir de cette figure, on constate que l'évolution des quantités achetées de ciment est continue ce qui a permis à la CK d'augmenter sa productivité et de consolider sa position sur le marché national et régional, cela grâce à la quantité de ses produits, et la qualité de ses services offerts à ces clients.

2.1.4.3 L'évolution des quantités achetées de sable et de gravier les trois dernières années.

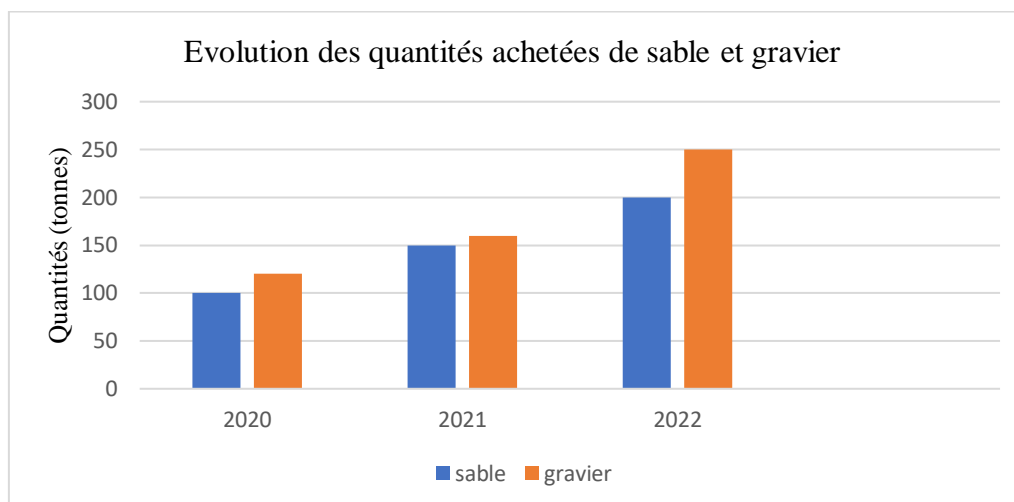
Le tableau suivant présente l'évolution des quantités achetées de sable et de gravier les trois dernières années, qui sont des éléments indispensables pour la fabrication de béton nécessaire à la fabrications des divers produits en béton .

Tableau 6 : évolution des quantités achetées de sable et de gravier les trois dernières années.

Année	Quantités achetées de sable	Pourcentage %	Quantités achetées de gravier	Pourcentage %
2020	100 tonnes	22,22 %	120 tonnes	22,64 %
2021	150 tonnes	33,33%	160 tonnes	30,18 %
2022	200 tonnes	44,44 %	250 tonnes	47,16 %
Total	450 tonnes	100%	530 tonnes	100 %

Source : réalisé à partir de la documentation interne de l'entreprise.

Figure 19 : représentation graphique de l'évolution des quantités achetées de sable et de gravier les trois dernières années.



Source : réalisée à partir des données du tableau N° 6.

À partir de cette figure, on constate que l'évolution des quantités achetées de sable et de gravier a elle aussi augmenté, notamment après la crise sanitaire ce qui a permis d'augmenter la production de béton de la CK qui est indispensable pour la fabrication d'autres produits tels que le parpaing.

2.1.5 la politique d'approvisionnement de la « Cimenterie de Kabylie »

La politique d'approvisionnement de l'entreprise « Cimenterie de Kabylie » est une politique changeante, principalement elle s'appuie sur les variations de prix des matières, dès-que le prix baisse l'entreprise achète en grande quantités pour stocker, ce qui lui permet de faire des économies mais aussi de profiter de réduction par le fournisseur grâce à l'achat en volume, mais parfois également elle s'appuie sur d'autres méthodes d'approvisionnement comme l'approvisionnement à la commande, c'est à dire commander des quantités variables à des dates variables aussi, cela permet de réduire les coûts liés au stocks.

2.1.6 Les étapes du processus achat/approvisionnement de la CK

➤ L'expression du besoin

La gestion des stocks prend en considération certains points avant l'établissement du programme d'approvisionnement :

- Les quantités de marchandises en stocks ;

- Les besoins bruts selon les produits à fabriquer ;
- Les quantités attendues.

Après cela, une demande d'achat est établie puis transmises au service achat et approvisionnement qui va analyser et faire le calcul des besoins et s'occuper de la suite des procédures.

➤ **Passation de la commande**

Un bon de commande est réalisé par le service achat/approvisionnement qui sera remis au fournisseur par fax ou mail et qui comportera ; les détails des marchandises commandées, les quantités, le prix, et le prix globale de paiement. Un appel du fournisseur est généralement reçu juste après pour confirmer la commande. Le bon établit est en deux exemplaires :

- Un exemplaire à remettre au fournisseur ;
- Un exemplaire à classer dans le dossier pour la demande de règlement une fois la facture est établi par le fournisseur.

Parfois, les commandes sont également effectuées par téléphones accompagnées d'une négociation sur les délais et les quantités, sans réalisation de bon de commande, en l'occurrence une facture seulement est reçu à la livraison de la marchandise.

➤ **Le suivi de la commande**

On attend l'arrivée des marchandises selon les plannings de distributions convenu avec le fournisseur.

➤ **Réception de la commande**

Livraison de la marchandise au magasin ou un contrôle qualitatif et quantitatif est effectué, une facture et un bon de livraison est alors remis au gestionnaire des stocks qui va analyser le bon de livraison et le bon de commande pour confirmer la livraison du fournisseur et les articles demandés sur le bon de commande.

La facture est ensuite remise au service comptable qui va l'enregistrer et la vérifier puis émettre l'autorisation de paiement.

➤ Le stockage des marchandises

Les marchandises rentrent au magasin ou un bon d'entrée est établie (par la gestion des stocks).

2.1.7 les achats directs et indirect de la CK

- **Les achats directs**

Ce sont les achats associés directement à la fabrication des produits finis de l'entreprise et qui sont les suivants : les matières premières.

- **Les achats indirects**

Ce sont des achats qui ne sont pas directement associés à la fabrication des produits de l'entreprise mais peuvent le faciliter, nous avons : fournitures de bureaux, l'énergie, la maintenance et les produits d'entretien des machines, les moyens de transports et de stockage, l'équipement de production, la technologie, abonnement téléphonique et internet.

2.1.8 Circuit d'approvisionnement de la « Cimenterie de Kabylie »

L'entreprise CK utilise un circuit direct pour son approvisionnement

- Le circuit direct

Il se caractérise par l'absence d'intermédiaires, qui explique que l'entreprise s'approvisionne directement du fournisseur.

Exemple : L'entreprise Lafarge et la Cimenterie de Kabylie.

Figure 20 : circuit direct



Source : réalisée à partir des données fournies par l'entreprise CK.

2.2 la Gestion des stocks au sein de la « Cimenterie de Kabylie »

La gestion des stocks est une partie très importante au niveau de la chaîne d'approvisionnement de la CK, car elle permet à l'entreprise d'éliminer tout type de

gaspillage lié au stockage et d'assurer le bon fonctionnement, le bon suivi et la bonne maîtrise des entrées et des sorties des produits.

2.2.1 L'organisation des stocks au sein de la « Cimenterie de Kabylie »

L'organisation est dans des (rayons) pour le fer qui est classé selon ses caractéristiques physique (taille, composition, forme...) de même pour le ciment, les stocks sont accompagnés par l'établissement des fiches qui ont des informations précises sur l'état des stocks (fiche des stocks et d'approvisionnement). Pour le sable et le gravier ils sont à l'extérieur.

- **Le rayonnage**

C'est une organisation dans des rayons avec étagères qui comprend pour chaque étagère un numéro simple et précis, il fournit un langage commun pour les parties prenantes dans l'entreprise comme : le responsable des services d'achat, le magasinier, le responsable de la production.

- **Les fiches des stocks**

Ce sont des fiches qui portent les informations nécessaires à l'entreprise concernant chacune des matières stockées. Ces renseignements sont le numéro de code des articles, sa désignation, les commandes en cours, le niveau du stock disponible en magasin et les indices permettant de repérer les articles à approvisionner. Ces fiches sont généralement classées selon un critère déterminé, choisi par le responsable des stocks. Ce critère peut être le numéro de code, la forme, la composition des matières...etc.

- **Les fiches d'approvisionnement**

C'est un document émis par le centre de production qui remplit exactement les mêmes fonctions que la demande d'achat à savoir l'acquisition de matières premières, à la différence que la demande d'achat a pour but de déclencher des achats auprès de fournisseurs, alors que celle-ci s'adresse principalement au magasin et stocks internes.

2.2.2 Les méthodes de valorisation des stocks utilisés par la CK

L'entreprise utilise la méthode de valorisation des stocks de coût unitaire moyen pondéré (CUMP), car c'est une méthode assez simple et permet le suivi précis de

l'évolution des prix et des coûts ainsi que de faciliter la gestion des entrées et sorties de stock.

Pour le déstockage, L'entreprise utilise également la méthode F.I.F.O (First in, First Out) c'est-à-dire, le premier lot entré en stock sera le premier à être consommé dans le processus de fabrication, l'avantage de l'utilisation cette méthode ; est pour rapprocher la valeur du stock de la valeur de renouvellement au fur et à mesure de l'épuisement des lots les plus anciens, et d'éviter tout risque de détérioration même si les matières ne sont pas périssables mais le risque est toujours présent.

2.3 Analyse ABC

En utilisons l'analyse ABC on va classer les achats en trois catégories afin de définir la catégorie qui constitue la plus grosse part du montant des achats de la CK.

Les achats de l'entreprise CK sont repartis dans le tableau suivant comme suit :

Tableau 7 : répartition des achats de l'entreprise

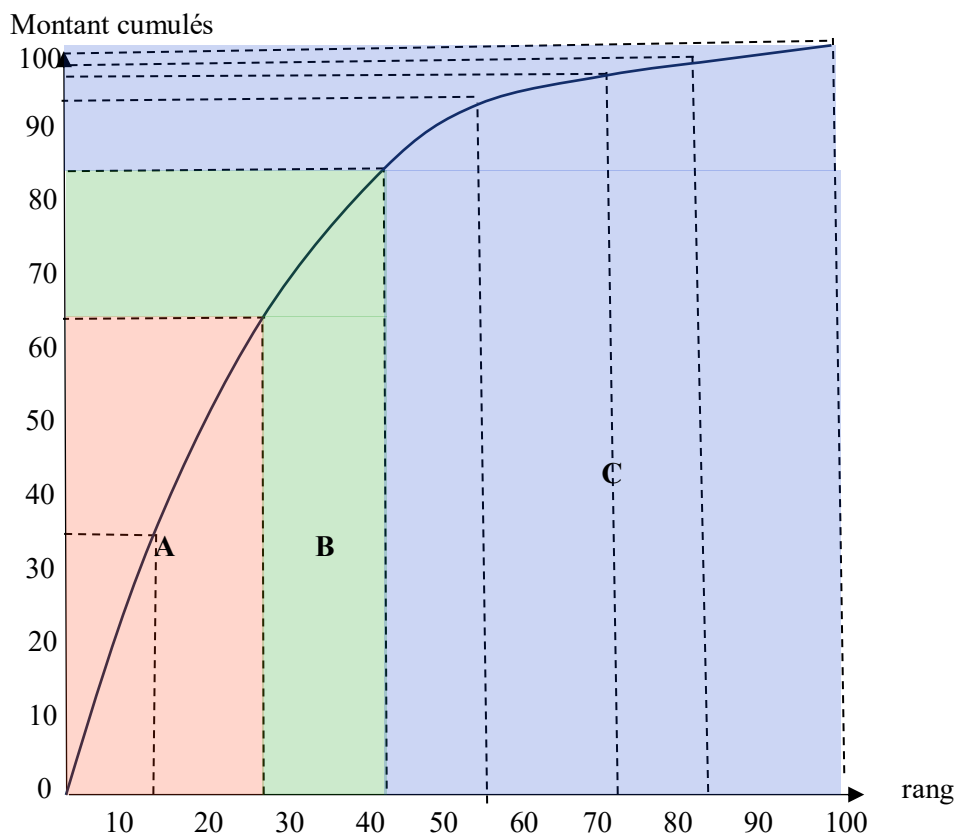
Achats	Montant	Montant cumulé	Montant cumulé %	Rang	Rang%	Classe
Matières premières	6 000 000	6 000 000	35,88%	1	14,28	A
Equipement de production	4 500 000	10 500 000	62,79%	2	28,57	A
Matériel de transport	3 800 000	14 300 000	85,52%	3	42,85	B
Matériel de stockage	1 800 000	16 100 000	96,29%	4	57,14	C
Matériel informatique	300 000	16 400 000	98,08%	5	71,42	C
Produit d'entretien	200 000	16 600 000	99,28%	6	85,71	C
Fournitures de bureau	120 000	16 720 000	100%	7	100%	C
Total	16 720 000					

Source : réalisé à partir des données internes de l'entreprise CK.

La catégorie A : 20 % des achats représente 80 % du montant des achats ;

La catégorie B : 30% des achats représente 15% du montant des achat ;

La catégorie C : 50% des achats représente 5% du montant des achats.

Figure 21 : analyse ABC

Source : réalisée à partir des données du tableau 7.

La catégorie(A) représente les achats sur les quels l'entreprise CK devra se focaliser et accorder une attention particulière pour optimiser ces processus et réduire ses coûts.

Les achats de la catégorie suivante(B) peuvent impacter la productivité de l'entreprise doc ils doivent être gérés avec un niveau de contrôle moyen.

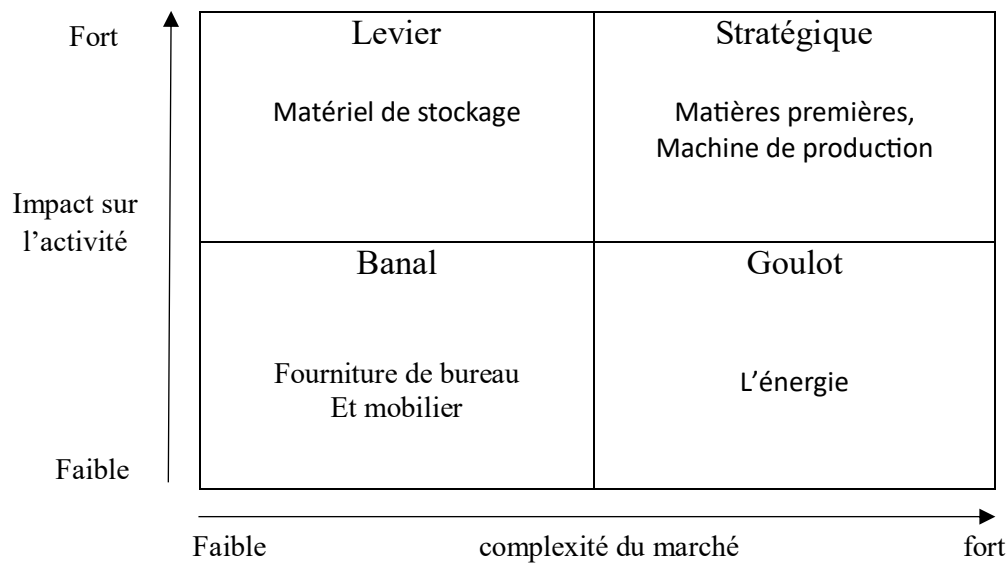
La catégorie (C) représente des achats marginaux et non récurrents, ils désignent la part la plus faible du montant d'achat. Ils seront gérés plus souplement mais toute en gardant un œil sur eux.

2.4 Matrice kraljik

Cette matrice repartie les catégories d'achat en quatre groupes distinct (stratégique, levier, goulet et standard) suivant deux critères : l'impact de la catégorie sur l'activité de l'entreprise et la complexité du marché.

De ce fait, les achats importants de l'entreprise CK sont repartie dans la manière suivante :

Figure 22 : matrice kraljik



Source : réalisée à partir des données fournies par l'entreprise.

Les produits de la catégorie banal sont des produits qui représentent une faible valeur et complexité d'acquisition, l'entreprise CK s'appuie sur leur décentralisation et peut également utiliser comme stratégie une standardisation.

Les produits de la catégorie goulot représentent les produits dont le coût est relativement faible par rapport au coût du produit fini mais dont l'approvisionnement est critique pour l'entreprise dû à la complexité du marché, l'entreprise CK sécurise l'acquisition et travaille sur l'amélioration de la relation fournisseur.

Les produits de la catégorie levier représentent un engagement financier élevé donc un fort impact sur l'activité et où l'offre fournisseurs est plus ou moins large, l'entreprise CK cherche à mettre les fournisseurs en compétition pour réduire les coûts.

Les produits de la catégorie stratégique sont des produits qui ont un impact fort sur l'activité et leur acquisition est plus ou moins complexe c'est des Produits clés et différenciant pour l'entreprise, avec de forts enjeux. L'entreprise CK doit sécuriser leur acquisition en développant des partenariats, en entretenant de bonnes relations avec les fournisseurs et en proposant des contrats intéressants tels que l'achat de volume pour les matières premières par exemple.

2.5 Analyse PESTEL et Swot

Afin de déterminer les menaces qui peuvent influencer l'entreprise CK sur le plan macro-économique ainsi que les opportunités et identifier ses forces et faiblesses sur le plan micro-économique qui vont nous permettre par la suite de déterminer les avantages concurrentiels de l'entreprise et pouvoir également proposer des suggestions d'améliorations en s'appuyant sur ses faiblesses, les résultats de ces analyses sont les suivants :

2.5.1 Analyse PESTEL

Les résultats de l'analyse ont permis de faire ressortir les facteurs suivants qui peuvent représenter des menaces comme des opportunités :

Politique

- la stabilité politique du pays notamment depuis l'arrivée du gouverneur actuel.
- la favorabilité de l'état pour le développement urbain notamment avec les mesures prises pour la réhabilitation du territoire et les projets de logement sociaux.
- système fiscal plus ou moins favorable avec un taux d'imposition de 23% pour le secteur du bâtiment.

Economique

- croissance économique du pays appréciable avec un taux de 5,3% et un PIB de 4,9 % ;
- marché des matériaux de construction caractérisé par une forte croissance notamment avec le développement urbain que connaît le pays.
- néanmoins il y'a une fluctuation des prix des matières notamment avec l'augmentation de l'inflation d'un taux de 9,5% causé principalement par la chute de la valeur du dinar ;
- taux d'intérêt bas ce qui peut encourager les investissements.

Social

- Forte croissance démographique ce qui augmente la consommation et favorise également le développement urbain.
- les aides de l'état notamment avec le projet des logement sociaux ;
- néanmoins le pouvoir d'achat est relativement faible ;

Technologique

- environnement favorable à la technologie ;
- investissement de l'état dans la recherche et le développement ;
- l'existence de logiciel facilitant la gestion d'entreprise (ERP, GPAO, APS...)
- l'automatisation de la production ;
- le développement récent de l'intelligence artificiel qui peut constituer une source d'avantage concurrentiel ;
- le développement du e-commerce et la digitalisation des méthodes de paiement.

Environnemental

- augmentation de la pollution notamment avec le fort développement urbain ce qui a poussé l'état à poser des restrictions et des mesures de contrôle stricte ;
- la ratification par l'Algérie du Protocole de Kyoto et la promulgation de la fiscalité écologique et des lois de protection de l'environnement ;
- le développement des énergies renouvelables dont l'adoption peut être une source de différenciation pour l'entreprise par des pratiques plus éco-responsable et durable ;
- l'incitation de l'état au développement du recyclage et la création d'entreprise s'y référant.

Legal

- les décrets et lois relatif à la conformité et la qualité des produits fabriqués ;
- les conditions d'exercice des activités commerciales et les règles applicables aux pratiques commerciales ;
- le droit du travail ;
- les lois de protection du consommateur.

2.5.2 Analyse Swot

À partir de cette analyse on peut identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise ainsi que les menaces et les opportunités, la synthèse suivante résume les principaux résultats de l'analyse sur l'entreprise « Cimenterie de Kabylie » de laquelle sont dégagés ses point forts et point faibles comme mentionnés ci-dessous :

➤ Les points forts de l'entreprise

- Cette entreprise comme toute les PME algérienne jouent un rôle fondamental dans le processus de développement économique, social et locale en alimentant le marché par une diversité de matériaux ;

- L'entreprise opère avec de bon fournisseurs leader dans leur secteur ;
- Elle a un bon suivi du marché des matières premières ;
- Une stratégie d'achat/approvisionnement intéressante qui lui permet de bénéficier de remises ;
- Bonne maîtrise de la gestion des stocks ;
- Il existe une bonne coopération et communication entre les fonctions de l'entreprise.
- C'est une entreprise caractérisée par l'amélioration de la qualité de production surtout après avoir modernisé son outil de production ;
- Elle a une capacité de production très importante et efficace, elle produit les quantités voulues dans les délais souhaités ;
- Elle travaille sur la satisfaction de la clientèle en respectant la qualité et les délais toute en entretenant de bonne relation avec eux.

➤ **Les points faibles de l'entreprise**

- Dépendance des fournisseurs en matières premières ;
- la stratégie d'achat/approvisionnement peut présenter des risques ;
- faible coopération et manque de partenariats avec les fournisseurs ;
- Lenteur de circulation de l'information entre les fonctions ;
- Exposition de l'entreprise au risque de rupture de stock et de surstockage de matières premières malgré la bonne gestion des stocks et des fournisseurs ;
- Absence de système d'information optimale ;
- Absence d'une fonction supply chain ;
- Non présence de conventions écrites avec certains fournisseurs : certaines relations sont verbales ce qui crée dans certains cas des problèmes de ralentissement des délais de livraison de la part des fournisseurs.

➤ **Les menaces**

- marché très concurrentiel ;
- fort pouvoir de négociation des fournisseurs ;
- menace des nouveaux entrants sur le marché ;
- les risques de rupture, de surstockage et de retard de livraison fournisseur ;
- risque de dépendance fournisseur et le coût de changement de fournisseur ;
- les réglementations de l'état ;
- la fluctuation des prix ;
- client versatile ;

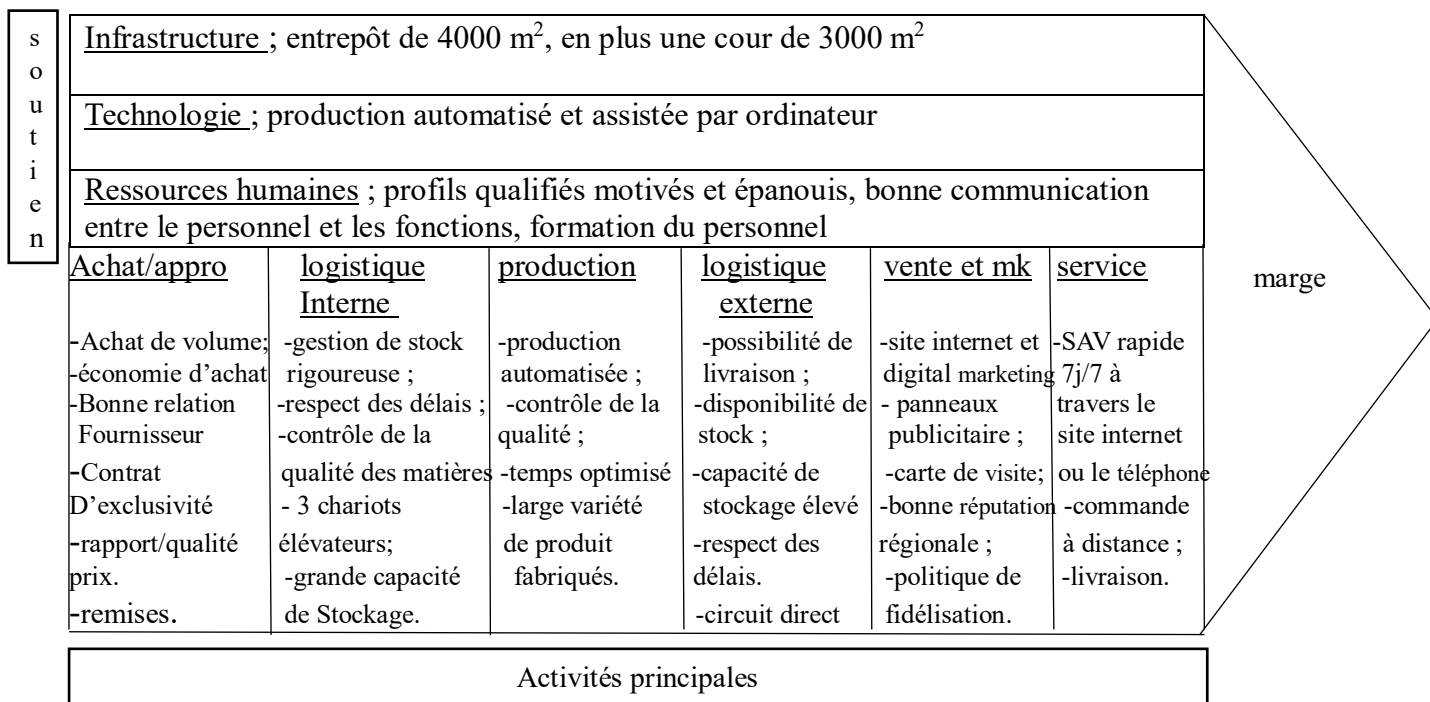
- l'innovation.

➤ **Les opportunités**

- forte croissance du marché ;
- état favorable au développement du secteur notamment avec l'investissement dans le milieu urbain à travers les projets de logements et de réhabilitation du territoire.
- la demande croissante ;
- possibilité de réaliser des économies d'échelle ;
- disponibilité de l'offre ;
- profitabilité élevée ;
- l'innovation.

2.6 Analyse de la chaîne de valeur de la « Cimenterie de Kabylie »

Figure 23 : chaîne de valeur de l'entreprise CK



Source : réalisée à partir des données internes de l'entreprise CK.

2.6.1 Les activités principales de la CK

Ce sont les activités qui participent directement à l'élaboration et à la vente d'un produit.

Service achat/approvisionnement

Il s'occupe de réaliser les diverses opérations d'achats nécessaires à l'activité de l'entreprise et de mettre à disposition du service de la production les matières premières nécessaires à la fabrication des produits.

La politique d'achat de l'entreprise est basée sur des achats de volume en s'appuyant notamment sur sa grande capacité de stockage cela lui permet de bénéficier de remises et de faire des économies ainsi que de sécuriser la disponibilité des matières pour son activité et réduire les risques, cela concerne principalement le fer et le ciment. Pour le fer l'entreprise dispose d'un contrat d'exclusivité avec un fournisseur de renommé national leader dans sa branche et pour le ciment l'entreprise traite également avec un fournisseur de grande réputation avec lequel elle maintient une relation d'ancienneté qui grâce à sa fidélité et sa bonne relation ça lui confère certains avantages.

Pour les autres matières premières, elle traite avec son fournisseur de la région qui lui permet de profiter d'un avantage considérable sur les délais dû notamment à sa proximité et également à la qualité de ses produits.

Logistique interne

C'est le rôle de la gestion des stocks elle a pour tâches, la réception des marchandises, leur contrôle quantitatif et leurs états, réception des factures et vérification des délais, le déchargement et stockage au niveau des magasins qui s'appuie sur l'utilisation des chariots élévateurs de l'entreprise qui sont au nombre de trois, ainsi que la mise à disposition au service de production des matières nécessaires au processus de fabrication.

Le service s'appuie sur la méthode de valorisation des stocks de coût unitaire moyen pondéré (CUMP) à l'aide de l'Excel, c'est une méthode assez simple et permet le suivi précis de l'évolution des prix et des coûts ainsi que de faciliter la gestion des entrées et sorties de stock.

L'entreprise dispose également d'un entrepôt de stockage de 4000m² tout équipé lui conférons une capacité de stockage importante ainsi que d'une grande aire à l'extérieur utiliser aussi pour le stockage de certains produits et matières.

La production

Le département production a pour missions principales la mise en œuvre du programme de production, le suivi du processus industriel, et le suivi du fonctionnement de

l'ensemble des unités de production et le respect des normes. Il dispose de deux unités de production automatisées ; une de bloc béton et une de poutrelle métallique.

Pour l'unité de bloc béton la première phase consiste en la transformation des matières en béton, pour ce faire des quantités de sable, de gravier, de ciment et d'eau ainsi que l'ajout d'adjuvant sont transportés vers un malaxeur qui mélange l'ensemble des éléments pour les transformer en béton nécessaire à la fabrication des divers produits. Une fois prêts, le béton est transporté et coulé dans le récipient de la machine de fabrication des blocs bétons, en fonction du produit choisi à fabriquer sur l'ordinateur et ses spécificités, la production peut démarrer.

La capacité de production de la machine est de 5 pièces par minute pour le parpaing, l'hourdis et les bordures de trottoir, et de 25 pièces par minutes pour les pavés autobloquants, ce qui offre une rapidité d'exécution impressionnante permettant à l'entreprise de réagir rapidement à sa demande.

Après leur fabrication, les produits sont déplacés par clark en direction du séchoir, une fois séchés ils sont redéplacés par clark vers l'entrepôt où ils sont posés sur des palettes en les superposant grâce à une souleuse et des ouvriers se chargent de les attacher et de les organiser pour les préparer à sortir.

L'unité de fabrication de poutrelle est une unité allemande de marque « EVG » avec ligne de soudage entièrement automatisée à simple pas amenée et soudage à commande par programme des membrures et des fils diagonaux à partir de bobines ou de bottes. Elle permet de produire 1 poutrelle par minute. Ce qui offre une rapidité d'exécution élevée. Une fois fabriquées les poutrelles sont soit gardées comme telles pour la vente soit plongées automatiquement dans un moule de béton pour les enrober ensuite être mises dans le séchoir.

Logistique externe

Une fois les articles produits, la logistique a pour objet leur distribution aux clients au moindre coût, et dans le respect des délais et de la qualité.

L'entreprise dispose d'un grand entrepôt offrant une importante capacité de stockage des produits finis lui permettant de répondre efficacement à la demande et de réduire les risques de ruptures. À la réception des commandes issues du service vente le gestionnaire de stock s'occupe de la sortie des marchandises et du chargement en

fonction de la commande du client soit avec livraison avec le matériel de transport de l'entreprise ou sans livraison avec les propres moyens du client.

L'entreprise s'appuie sur un circuit de distribution direct qui permet un contrôle total sur la commercialisation, la vente et la distribution des produits, des meilleures marges bénéficiaires en éliminant les intermédiaires ainsi qu'une meilleure expérience client et une flexibilité de réagir rapidement aux tendances du marché en ajustant rapidement l'offre, la stratégie de vente sans avoir à coordonner avec des tiers.

Néanmoins, l'entreprise éprouve par fois des difficultés avec les livraisons dû notamment à la capacité limitée de transport ce qui la pousse à engager des particuliers, ce qui peut engendrer des coûts plus élevés.

Vente et marketing

Ce service est chargé d'assurer les meilleures conditions de vente des produits, de la promotion de l'entreprise et de son offre, de la gestion des clients et des commandes mais également à orienter le programme de production à court terme, à moyen et à long terme, par les statistiques et l'historique des ventes.

L'entreprise s'appuie sur internet pour faire sa promotion et exposé son offre notamment à travers son site internet et des publicités en lignes, la distribution de carte de visite pour les clients fait partie des habitudes des agents commerciaux, elle compte également sur "le bouche à oreille". Ayant pour objectif de satisfaire au mieux les clients et de leur offrir la meilleure expérience achat possible notamment à travers la politique de fidélisation qui en fait la force de l'entreprise par exemple en proposant un service de livraison gratuite pour un certain volume d'achat, en mettant en place des promotions sur certains produits et des réductions pour les clients fidèles, ce qui offre à l'entreprise une bonne réputation régionale.

Services

- Disponibilité d'un service après-vente 7j/7 rapide pour toute réclamation à travers le téléphone ou le site internet ;
- Possibilité de commander à distance ;
- livraison.'

2.6.2 Les activités de soutien de la CK

Ce sont les activités secondaires qui soutiennent et renforce les activités principales.

Infrastructure

L'entreprise dispose d'un grand entrepôt de 4000m² et une grande aire de plus de 3000m² utilisée pour le stockage et le stationnement ce qui lui offre une grande capacité de stockage qu'elle exploite en son avantage notamment en achetant de grandes quantités de matières premières mais également pour stocker des produit finis.

Elle dispose également de deux unités de production automatisées lui offrant une grande capacité de production lui permettant de satisfaire au mieux ces client dans les meilleurs délais et qualités, l'entreprise est aussi caractérisée par une situation financière solide avec un faible endettement.

Technologie

La cimenterie de Kabylie dispose de machine de production automatisée et assistée avec ordinateur permettant de gérer le processus avec précision offrant des produits de qualité et avec rapidité ;

Elle travaille continuellement sur le développement de la qualité des produits ;

Investissement en recherche et développement.

Ressources humaines

Les ressources humaines tiennent une place majeure dans l'optique d'assurer d'une manière efficace et efficiente le bon fonctionnement de tous les services, au sein de la Sarl Cimenterie de Kabylie. Au totale on compte 50 employés repartis dans les différents services. Ce sont des profils qualifiés, motivés et épanouis sur les quels l'entreprise investie énormément et leur offre une grande importance en leurs procurons un climat de travail prospère et en investissant dans leur formation afin qu'ils soient les plus efficaces possible pour atteindre les objectifs fixés et répondre aux exigences du marché.

De plus, l'un des aspects les plus remarquables au sein de l'entreprise est la communication entre le personnel des services et entre les fonctions qui représente l'un de ces atouts majeurs et qui nous offre également une optique du style de management sur lequel s'appuie l'organisation.

2.7 Les facteurs clés de succès de l'entreprise.

À travers les analyses effectuées nous pouvons distinguer quelques facteurs clés de succès de l'entreprise « Cimenterie de Kabylie » :

- la politique d'approvisionnement de l'entreprise qui se fonde principalement sur la stratégie d'achat de volume et qui s'appuie sur sa grande capacité de stockage, ce qui lui permet de profiter de certains avantages également avec ses fournisseurs ;
- la possession de contrat d'exclusivité avec un fournisseur de renommée ;
- la proximité du fournisseur d'agrégats lui permettant de profiter de plusieurs avantages notamment de délai, et de coût ;
- ses deux unités de productions automatisées lui offrent une meilleure réactivité et de fabrication de produit de qualité supérieur.
- la bonne relation qu'entretient l'entreprise avec ses fournisseurs ;
- la bonne communication au sein de l'entreprise et le professionnalisme du personnel ;
- la politique de fidélisation de l'entreprise et son service client.

2.8 Méthodologie de la recherche

L'objectif de ce travail de recherche durant ce stage était de collecter des informations sur le terrain, à travers l'analyse de la chaîne d'approvisionnement amont de l'organisme d'accueil, dans le but de parvenir à répondre à notre problématique initiale. Pour ce faire, il existe deux méthodes de recherche à savoir : la recherche quantitative et la recherche qualitative.

Dans le cas présent, nous avons opté pour la méthode qualitative car elle est adaptée à l'objet de cette recherche, dans la mesure où on s'est basé sur les données fournies par l'entreprise, nos propres observations et analyses, ainsi que des échanges avec les personnes rencontrées durant l'enquête en se fondant sur un entretien semi-directif. Et cela dans le but de pouvoir étudier la chaîne d'approvisionnement au niveau amont et sa contribution pour la création d'un avantage concurrentiel.

Cette méthode de recueil d'informations, repose sur l'interrogation de l'objet d'étude à travers un ou plusieurs acteurs de terrain par des entretiens oraux, individuels ou de groupe auprès des personnes sélectionnées, afin de collecter des informations sur des faits par lesquels on observe le degré de leurs fiabilités. Dans ce cas, la méthode de l'entretien individuel est adoptée.

À travers cette méthode il existe plusieurs formes d'entretien :

- L'entretien non directif : on pose simplement un inducteur principal (thème) au début de l'entretien et c'est tout. Le guide d'entretien évolue au fur et à mesure.
- Entretien semi-directif : le guide d'entretien est beaucoup moins détaillé, il se base sur des questions assez généralement formulées et ouvertes et de nouvelles questions peuvent être posées pendant l'entretien, un vrai échange est engagé.
- Entretien directif : le guide d'entretien est très détaillé (thèmes, sous thèmes...) avec une structure bien définie et stricte, l'ordre des questions doit être respecté et les mêmes questions sont posées à tout le monde d'une manière fermée. Avant de finir l'entretien il est nécessaire de vérifier que chaque thème a été abordé.

Pour ce travail, on a choisi l'entretien semi-directif car :

- Il étudie un phénomène dans son ensemble (entretien à réponses centrées/ciblées) ;
- Il collecte des données informatives à travers des interrogations générales et ouvertes
- Il permet à la personne interrogée de répondre librement et d'exprimer un point de vue précis sur une question donnée ;
- Il autorise à relancer la personne qui est questionnée ;
- Il fait émerger de nouvelles hypothèses de travail ;
- Préparation en amont des questions à l'aide d'un guide d'entretien ;
- La classification des interrogations dans un ordre logique ;
- de nouvelles questions peuvent être posées pendant l'entretien, en fonction des réponses.

Son but est de récolter des informations qui apportent des explications ou des éléments de preuves à un travail de recherche.

Pour obtenir ces données, l'entretien semi-directif se compose d'une série d'interrogations ouvertes. Elles sont préparées en amont et les données recueillies devront être interprétées, afin qu'on puisse rédiger une conclusion argumentée.

Pour être mené avec efficacité, l'entretien semi-directif est préparé d'une manière consciencieuse.

Les questions de l'entretien sont ciblées sur ce fait précis ;

- Interrogations sur un aspect spécifique du phénomène étudié.
- l'emploi de questions courtes, directes et ciblées.

-se focaliser sur la compréhension d'un phénomène précis, sans divaguer sur d'autres faits du même sujet.

- L'échantillon d'étude

L'échantillon de notre étude porte sur le personnel de la Cimenterie de Kabylie, notre enquête s'est déroulée principalement au niveau du service achat/approvisionnement et gestion des stocks dans lesquelles on s'est entretenu avec les responsables s'y référant.

- Structure

Les axes du guide d'entretien sont découpés en fonction des préoccupations et des objectifs de l'étude, à savoir une focalisation sur la partie approvisionnement axé sur la politique d'approvisionnement, la relation fournisseur et la gestion de stock.

Après avoir préparé l'entretien semi-directif il faudra le mener en respectant 5 étapes clés :

Présentation rapide du travail : en rappelant brièvement le sujet général de la recherche et informer les interrogés sur la démarche et son intérêt ;

Commencer l'entretien : à l'aide du guide d'entretien, on débute l'entretien ;

Conclure l'entretien : par remercier la personne en face ;

Retranscrire l'entretien : Reprendre note et retranscrire l'entretien enregistré rapidement après. Les grandes lignes seront plus faciles à percevoir.

2.9 Analyse des résultats

Les données collectées à travers le guide d'entretien sont analysées d'une façon systématique en faisant une synthèse de chaque question.

Partie 1 : Concernant l'axe politique d'approvisionnement :

Q1 : Pouvez-vous nous définir la politique achat/approvisionnement sur laquelle s'appuie la Cimenterie de Kabylie ?

La Cimenterie de Kabylie a défini une orientation stratégique basé sur les économies d'achats, en principal elle s'appuie sur une stratégie de volume qui vise à acheter en grande quantité en surveillons le prix des matières premières pour profiter de leur baisse d'une part et pour bénéficier de remises par les fournisseurs d'une autre part. L'objectif ici est de réduire les coûts et de ce fait faire des économies.

Parfois aussi, elle s'appuie sur une méthode d'approvisionnement à la commande, c'est à dire commander des quantités variables à des dates variables aussi en fonction des commandes. Selon lui elle évite des immobilisations de capitaux inutiles.

Q2 : Quels sont les principaux objectifs poursuivis par la fonction achat/approvisionnement de l'entreprise Cimenterie de Kabylie ?

La fonction vise plusieurs objectifs :

- satisfaire au mieux le besoin exprimé à travers une demande d'achat ;
- la réduction des coûts d'achats ;
- l'amélioration de la qualité des produits ;
- Sécurisation des achats et des fournisseurs ;
- Une meilleure gestion des stocks des achats ;
- l'amélioration de la relation fournisseur ;
- gérer les risques liés aux approvisionnements.

Q3 : Pourriez-vous nous définir les étapes clés de votre processus achat/approvisionnement ?

Après une analyse globale (production, stocks, vente, des commandes et du marché), le service commercial à la base de cette analyse trace des objectifs à atteindre qu'il transmet au service production qui en collaborant avec la gestion des stocks vont établir un programme d'approvisionnement (PGA), cette dernière le transmet au service achats pour faire les calculs des besoins, et suivre les étapes suivantes ; identification des besoins, passation de la commande, suivis de la commande, réception des marchandises, stockage (ces étapes ont été détaillées ultérieurement).

Q4 : Quels sont les critères d'achat sur lesquels se base la fonction achat/approvisionnement de la Cimenterie de Kabylie ?

- la qualité des produits ; selon le responsable achat la réputation du fournisseur en termes de qualité des produits ou services fournis est un critère important.
- les coûts : Le prix d'achat des biens ou services est un facteur crucial pour déterminer la rentabilité des opérations. Les coûts de livraison, et autres coûts associés à l'achat sont également pris en compte.
- les délais de livraisons ; La rapidité avec laquelle le fournisseur peut livrer les biens ou services est essentielle pour répondre à la demande du marché.
- la fiabilité du fournisseur : ici la réputation entre également en jeu.

- la capacité de production : la capacité du fournisseur à répondre à la demande de l'entreprise est un critère clé.
- l'innovation : La capacité du fournisseur à innover peut-être un avantage compétitif pour l'entreprise.
- réglementation et conformité : Les fournisseurs doivent être conformes aux réglementations et normes légales en vigueur.

Q5 : Quels sont les risques encourus ou les facteurs qui peuvent influencer négativement l'activité de votre cycle d'approvisionnement ?

Il y'a plusieurs facteurs qui peuvent impactées le cycle d'approvisionnement de la CK, parmi les principaux on trouve ; les retards de livraison des fournisseurs, les fluctuations des prix des produits, les problèmes de logistique, la qualité insatisfaisante des produits, les variations de la demande, une gestion des stocks inadéquate, la dépendance envers un seul fournisseur.

Q6 : Selon vous, peut-on considérer la politique d'approvisionnement de la Cimenterie de Kabylie comme un FCS ?

D'après le responsable achat, la politique d'approvisionnement de l'entreprise peut certainement être considérée comme un facteur clé de succès. Grâce à leur politique d'approvisionnement ils garantissent la disponibilité constante des matières premières, des composants ou des produits nécessaires à la production ou à la prestation de services, de plus elle leur permet de réduire les coûts et faire des économies, de mieux gérer les stocks pour minimiser les risques de rupture, de diversifier les sources d'approvisionnement pour réduire le risque lié à la dépendance envers un seul fournisseur, de réagir rapidement aux fluctuations de la demande. Également, elles les poussent à la collaboration avec les fournisseurs en encourageant l'innovation et l'amélioration de la qualité des matières premières ce qui peut donner un avantage concurrentiel. Enfin, elle permet de satisfaire les clients en garantissant la disponibilité des produits ce qui leur permet de fidéliser la clientèle et d'assurer la croissance à long terme. De ce fait, elle peut être considérée comme un facteur clé de succès et même une source de différenciation si elle est bien maitrisée.

Partie 2 : Concernant l'axe de la relation fournisseur :

Q1 : Quels sont les principaux fournisseurs de la Cimenterie de Kabylie ?

- Tosyali qui est une entreprise spécialisée en sidérurgie qui la fournie en fer ;
- Lafarge qui la fournie en ciment ;

-Sarl Metal Soude qui la fournie en sable, en gravier et adjuvant.

Parfois, l'entreprise traite également avec d'autres fournisseurs ou des particuliers en cas de nécessité.

Q2 : Pourriez-vous nous définir le processus poursuivis pour la recherche de fournisseur ?

L'entreprise « Cimenterie de Kabylie » suit un processus qui se compose d'un certain nombre d'étapes qui lui permettent d'identifier, d'évaluer et de sélectionner des fournisseurs, ces étapes sont les suivantes :

-L'expression du besoin : elle consiste à définir clairement les besoins de l'entreprise en termes de produits, Cela peut inclure la recherche de fournisseurs pour réduire les coûts, améliorer la qualité, accéder à de nouvelles technologies ou d'autres objectifs.

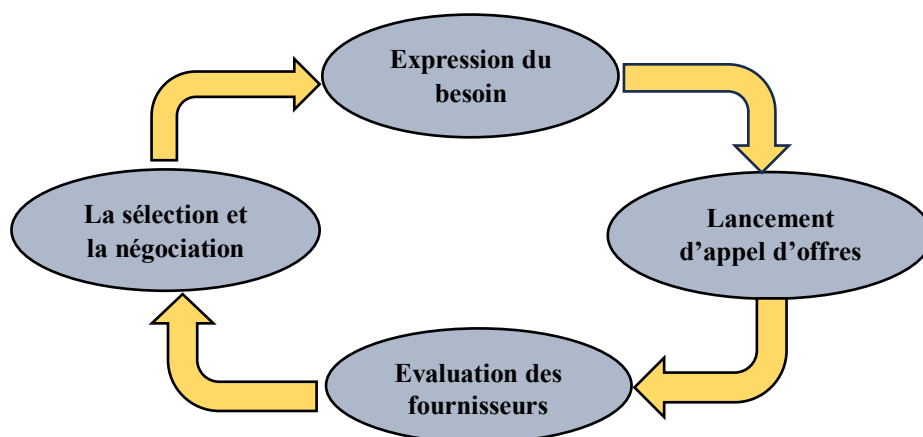
-Lancement d'un appel d'offres : L'appel d'offre permet de solliciter des propositions de la part de fournisseurs en vue de l'attribution d'un contrat, ce dernier est publié par le service achat/approvisionnement sur le site internet de l'entreprise, les journaux nationaux ou envoyés à des fournisseurs. Cet appel contient toutes les informations nécessaires sur le contrat, y compris les spécifications, les exigences, les délais, les critères d'évaluation, les modalités de soumission, et les dates limites.

- L'évaluation des fournisseurs : Les offres soumises sont évaluées en fonction des critères spécifiés dans l'appel d'offres. Les critères peuvent inclure le prix, la qualité, l'expérience, les délais, la conformité aux spécifications, la capacité financière, etc.

- La Sélection et la négociation : après avoir sélectionner les candidats potentiels, l'entreprise engage des négociations pour établir des accords contractuels, y compris les conditions de prix, de livraison, de qualité, de volume... etc. L'objectif est d'obtenir les meilleures conditions possibles tout en satisfaisant les deux parties, l'utilisation d'arguments solides est plus que valable. Par exemple, proposer des promesses d'achat afin d'obtenir les tarifs les plus intéressants, proposer des fréquences de commandes, des volumes susceptibles d'intéresser le fournisseur ; tout doit être mis en œuvre pour convaincre le fournisseur que l'entreprise a les caractéristiques idéales pour devenir un partenaire de choix et fonder une relation de confiance, durable dans le temps. L'enjeu est de pouvoir bénéficier des avantages proposés par un fournisseur, tout en lui assurant qu'il aurait tout à gagner en s'associant avec l'entreprise.

Après avoir conclu les négociations, l'entreprise effectue une sélection finale des fournisseurs ou partenaires.

Figure 24 : schéma du processus de recherche de fournisseurs



Source : réalisée à partir des informations fournies par la Cimenterie de Kabylie.

Q3 : Que pensez-vous de la relation qu'entretient la CK avec ses fournisseurs ?

La Cimenterie de Kabylie entretient une bonne relation avec ses fournisseurs, c'est une relation basée sur la confiance mutuelle, malgré qu'il leur ait déjà arrivé de recenser quelques soucis avec l'un d'eux dans quelques cas rares et cela dû à un problème de transport de marchandise. Mais selon le responsable achat, cela fait partie des aléas de l'environnement et le plus important reste de trouver des solutions et de travailler ensemble pour améliorer les processus et satisfaire les intérêts de chacun. Il précise aussi, qu'il est toujours préférable de chercher à améliorer cette relation et la faire évoluer en tissant de vrais liens partenariaux, c'est d'ailleurs l'un de leurs objectifs sur lequel ils comptent y-travailler dans l'avenir, notamment avec l'intégration du système d'information qui permettra justement d'améliorer cette aspect-là, en assurons le transfert de l'information entre les entités pour une meilleure collaboration.

Q4 : D'après vous, peut-on considérer votre relation fournisseur comme un élément essentiel pour la compétitivité et la pérennité de la CK ?

Le responsable achat déclare, qu'une relation fournisseur solide peut offrir de nombreux avantages qui contribuent à la réussite à long terme de l'entreprise. En effet, la relation étroite qu'a la Cimenterie de Kabylie avec certains fournisseurs les a conduit à des négociations de prix avantageuses et à la réduction des coûts d'approvisionnement, une meilleure qualité des matières première, de mieux gérer les risques d'approvisionnement, en anticipant les interruptions potentielles et en mettant en place des plans d'atténuation, d'améliorer la réactivité de l'entreprise pour ajuster rapidement les commandes en fonction des variations de la demande, également d'assurer le partage

de compétence et l'accès à des ressources spécialisées. Ce qui fait d'elle indéniablement un élément essentiel pour la compétitivité et la pérennité de l'entreprise.

Q5 : Selon vous, quels sont les éléments qui caractérisent une bonne relation Fournisseur ?

Une bonne relation fournisseur doit reposer sur la confiance mutuelle, le partage d'informations, la collaboration continue, une communication transparente, le respect des engagements, la gestion du conflit d'une manière professionnelle et respectueuse.

Partie 3 : Concernant l'axe gestion des stocks :

Q1 : Comment sont organisés les stocks de matières premières au sein de la Cimenterie de Kabylie ?

Ils utilisent des rayons comportant des étiquettes pour stocker le rond à béton qui est classé selon ses caractéristiques physiques (taille, diamètre, composition, forme...), des bobines sont également superposées dans un endroit du magasin, et pour le ciment ils procèdent de la même façon, les stocks sont également accompagnés par l'établissement des fiches qui ont des informations précises sur leur état. Quant au sable et les graviers ils sont stockés en extérieur.

Q2 : Comment gérez-vous les stocks et quelles méthodes de valorisation des stocks utilisez-vous et pourquoi ?

Les stocks sont gérés manuellement avec l'utilisation de l'Excel pour les calculs, avec une équipe de 5 personnes qui sont chargés de l'organisation du magasin.

La méthode utilisée pour valoriser les stocks est celle du CMUP, comme les prix de leurs achats fluctuent donc ils ont besoin pour la comptabilité d'un prix moyen pour la sortie de stock et c'est une méthode assez simple et idéale pour les produits non périssables.

Pour le déstockage, ça leur arrive d'utiliser la méthode du FIFO (premier entré, premier sorti) afin d'éviter les détériorations.

Q3 : Utilisez-vous un quelconque outil informatisé pour exécuter cette tâche ?

L'outil utilisé est l'Excel, le personnel de la CK avoue également que ce genre de pratique est révolue de nos jours malgré qu'elle remplisse la tâche, il y'a toujours un risque d'erreur qui est présent, il ajoute qu'avec le développement technologique de nouveau outil et système de gestion plus performant en vue le jour et dont il sera

judicieux d'en acquérir un et d'ailleurs l'entreprise y-travaille sur le sujet et compte bientôt investir là-dedans.

Q4 : Quels sont les risques liés à une mauvaise gestion de vos stocks et les solutions pour y remédier ?

Parmi les risques encourus ; les risque de rupture, de surstockage, d'augmentations du coût de stockage qui peuvent engendrés d'autres risques qui impacterons d'autres fonction. Pour-y remédier :

- utiliser des méthodes de gestion de stocks plus convenable à l'activité ;
- utiliser le JAT en collaborons avec les fournisseurs ;
- utilisation de système informatisé ;
- prévoir la demande.
- la formation continue.

Q5 : Selon vous, que nécessite une bonne gestion des stocks de matières premières pour être optimale ?

Une bonne gestion des stocks de matières premières, nécessite une planification minutieuse de la demande, une collaboration efficace avec les fournisseurs, l'utilisation de technologies appropriées qui facilite énormément la tâche et une surveillance constante des performances sans oublier la mise en place de stock de sécurité et également une bonne communication et transferts d'informations entre les fonctions.

Q6 : Pensez-vous que l'adoption d'une démarche de gestion supply chain permettra de mieux gérer les stocks d'approvisionnement de la CK ?

D'après le responsable de la gestion des stocks, En adoptons efficacement une démarche de gestion supply chain, la CK peut non seulement améliorer sa gestion des stocks d'approvisionnement, mais aussi réduire les coûts, améliorer la satisfaction des clients et renforcer sa compétitivité sur le marché. Elle implique la coordination et l'intégration de divers processus, y compris la planification, l'approvisionnement, la production, la distribution, le stockage et la logistique. Elle permet une réaction rapide aux changements soudains de la demande, permettant ainsi un réajustement rapide des niveaux de stock. Elle offre une meilleure visibilité et partage de l'information sur l'état des stocks à chaque étape du processus, permettant ainsi une prise de décision plus rapide, et enfin elle offre une coordination efficace avec les fournisseurs ce qui peut réduire les délais de livraison et les risques de rupture.

Partie 4 : Concernant les questions de portée général :

Q1 : Pourquoi la gestion de la supply chain n'est pas encore intégrée au sein de la Cimenterie de Kabylie ?

D'après le responsable achat, tout d'abord cela revient à la taille de l'entreprise et ses priorités, au début ils avaient d'autres préoccupations qui portaient notamment sur le développement de leur produits, en ajoutant à cela le manque de connaissance sur le sujet, sachant que c'est un domaine récent qui nécessite des compétences et des investissements en terme de technologie, ce qui fait qu'ils ne ressentaient pas le besoin auparavant mais avec la croissance de la Cimenterie de Kabylie et les nouveaux défis auxquels elle fait face, cela change et le besoin commence à se ressentir, ce qui les pousse à y-réfléchir et y-travailler sur son adoption progressivement en sensibilisons le personnel et en le formons pour éviter les résistances sachant qu'ils sont habitués à la méthode de travail traditionnelle. Il précise également, que l'entreprise s'appuie déjà sur certains principes de la démarche pour gérer ses processus.

Q2 : Pensez-vous que son intégration (SCM) permettra de mieux gérer les approvisionnements ?

D'après le responsable achat c'est certain, car elle permet la coordination efficace et une meilleure communication entre les différents départements et partenaires dans la chaîne d'approvisionnement. Cela signifie que la production est alignée sur la demande, évitant ainsi les ruptures ou les surplus coûteux, c'est d'ailleurs le cas pour la Cimenterie de Kabylie qui grâce à quelques principes appliqués fondés sur cette démarche ils ont pu observer une réduction des coûts liée aux approvisionnements, de plus une meilleure visibilité sur les niveaux de stock et la demande des clients ce qui permet de prendre des décisions informées concernant les approvisionnements, en ajoutant à cela une amélioration de la relation fournisseur ce qui ne peut être que bénéfique. En bref, elle permet une gestion plus efficace, efficiente et agile des approvisionnements, ce qui peut considérablement contribuer à la compétitivité et à la réussite globale de l'entreprise.

Q3 : Selon vous, la gestion de la chaîne d'approvisionnement au niveau amont contribue-t-elle à la création d'un avantage concurrentiel pour l'entreprise ?

En résumé, le responsable achat avance que grâce à la gestion efficace de leurs approvisionnement fondée sur certains principes SCM ça leur a permis d'améliorer la qualité, la réactivité, la rentabilité, et la capacité à s'adapter aux changements du marché, ce qui a contribué grandement à renforcer la position concurrentielle de l'entreprise mais aussi de se différencier à travers une meilleure gestion.

Constat de l'enquête

D'après les informations collectées et l'analyse des réponses obtenue par le biais du guide d'entretien semi-directif à l'entreprise « Cimenterie de Kabylie » nous pouvons répondre à la problématique de départ qui consiste à savoir si la gestion de la chaîne d'approvisionnement en amont contribue à la création d'un avantage concurrentiel pour l'entreprise. En effet, les réponses obtenues démontrent clairement que la gestion de cette chaîne est un levier qui contribue fortement à la performance de l'entreprise en assurant la disponibilité des matières premières nécessaire à l'activité de l'entreprise, en coordonnons ses flux physiques, d'informations et financiers, en réduisons ses coûts à travers des négociations de contrats favorables, en recherchons de meilleurs sources d'approvisionnement et en travaillons sur l'amélioration des relations avec ses derniers ce qui peut améliorer significativement la qualité des produits et réduire les risques, elle permet également, une meilleure réactivité face au changement de la demande du marché en ajustant rapidement les niveaux de stock, de trouver des alternatives de fournisseurs en cas de problèmes de qualité ou de livraison, et gérer plus efficacement les ruptures ou les surplus. En résumé, elle peut apporter beaucoup d'avantages à l'entreprise à travers une politique d'approvisionnement efficace ce qui contribuera grandement à la création d'avantage concurrentiel et à la rentabilité, et en fera de ce fait un facteur clé de succès. Ce qui nous permet de confirmer également notre hypothèse de départ.

- **Les suggestions d'améliorations pour l'entreprise**

Afin d'optimiser la chaîne d'approvisionnement amont de l'entreprise « Cimenterie de Kabylie » et améliorer ses points faibles j'ai proposé les suggestions suivantes :

-Élargir le portefeuille fournisseurs et les mètres en compétition pour bénéficier d'avantages ;

-Collaborer et entretenir des relations plus étroites avec les fournisseurs en ayant recours à des partenariats pour améliorer la visibilité et la communication le long de la chaîne d'approvisionnement ;

-Négocier des accords avantageux en termes de prix, de délais de livraison et de conditions de paiement et utiliser des conventions écrites entre l'entreprise et les fournisseurs pour éviter les litiges ;

- mettre en place une politique de réapprovisionnement plus sûr tels que, le point de commande ou le rapprovisionnement calendaire.

- Utiliser des outils de prévision de la demande pour anticiper les besoins futurs en matériaux de construction ;

- La formation et la sensibilisation du personnel sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement et les technologies d'information ;

- Acquisition d'un système d'information de type ERP et l'intégré sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement ;

- Externaliser certaines fonctions tels que la logistique externe ;

- créer un service supply chain au sein de l'entreprise et recruter du personnel compétent dans le domaine ;

- Identifier les opportunités d'amélioration continue et ajuster les processus en conséquence.

Conclusion

À travers ce troisième chapitre, nous avons pu découvrir l'entreprise dans laquelle c'est dérouler le stage et analyser sa chaîne d'approvisionnement amont grâce à la démarche entreprise pour collecter les informations, fondée sur l'entretien semi-directif et mes observations, on a pu parvenir à répondre à la problématique de départ et de confirmer notre hypothèse ainsi que de fournir des suggestions d'optimisation à l'entreprise.

J'ai également pu constater lors de ce travail, que la gestion de la supply chain au niveau de cette entreprise est très rudimentaire puisqu'elle se fonde sur la gestion des achats et des approvisionnements en relation avec les commandes et les fluctuations du marché, mais c'est aussi dû à la taille de l'entreprise, en ajoutant à cela une absence de système d'information optimale. De ce fait même si cela reste assez maîtrisé, il s'avère qu'une amélioration des processus est primordiale pour bonifier l'activité de l'entreprise et accroître sa compétitivité.

Selon moi, l'acquisition d'un système d'information de type (ERP) sera l'une des démarches futures la plus adéquate à entreprendre, ce dernier s'occupera de gérer la chaîne d'approvisionnement plus efficacement, en assurant une meilleure planification des ressources, une meilleure gestion des stocks ainsi que de permettre une prise de décision plus rapide. Celui-ci peut également être combiné avec d'autres systèmes pour plus d'efficacité, tels que (APS). En effet, dans un environnement aussi informatisé qu'aujourd'hui où la technologie est omniprésente, toutes les grandes entreprises disposent d'un système informatisé en leur sein pour faire face à la concurrence, en ajoutant à cela une meilleure relation avec les fournisseurs, ce qui restera le mieux pour une entreprise comme La Cimenterie de Kabylie.

Enfin, ce stage m'a permis d'en apprendre davantage sur le sujet de recherche et d'acquérir plus de connaissance, mais également il m'a beaucoup apporté tant sur le plan professionnel que sur le plan humain. En effet, j'ai pu découvrir le monde de l'entreprise et avoir une courte expérience très enrichissante dans le domaine, mais aussi, j'ai pu apprendre le sens de la responsabilité, du partage, de la négociation, la collaboration, la maîtrise et bien plus encore.



Conclusion générale

Conclusion générale

En conclusion, la gestion de la chaîne d'approvisionnement est un élément clé pour l'amélioration de la compétitivité d'une entreprise dans un environnement commercial en constante évolution, et cela que ce soit pour une partie de cette chaîne ou l'ensemble de celle-ci. En adoptant des pratiques d'optimisation, les entreprises peuvent réaliser une meilleure utilisation des ressources, réduire les coûts opérationnels, améliorer la qualité des produits et services, et renforcer la satisfaction des clients. Cependant, il est important de reconnaître que cette optimisation ne consiste pas seulement à réduire les coûts à court terme, mais également à créer une infrastructure flexible capable de faire face aux perturbations imprévues. Les entreprises doivent donc équilibrer la recherche d'efficacité avec la nécessité de développer une capacité d'adaptation.

Afin de réaliser notre travail, en premier lieu, nous avons concentré nos efforts sur la recherche documentaire, qui porte sur la revue de littérature et la webographie dont le but de mieux comprendre la supply chain management et cerner les principaux concepts et éléments liés à cette démarche. En second lieu, pour mieux comprendre la gestion de la chaîne d'approvisionnement en amont et sa contribution à la compétitivité de l'entreprise, il est nécessaire de compléter les aspects théoriques par une étude de cas empirique, dans notre cas on a opté pour l'entreprise « Cimenterie de Kabylie » qui est active dans le secteur des matériaux de construction. Notre préoccupation majeure a été de recueillir le maximum d'informations utiles et relatives à notre sujet de recherche en nous appuyons sur une approche qualitative.

Comme on a pu le voir tout au long de notre recherche cette démarche peut offrir de nombreux avantages pour l'entreprise et sa compétitivité, comme dans le cas de la *Cimenterie de Kabylie* dont la gestion de la supply chain est encore assez rudimentaire mais grâce aux quelques principes sur lesquels s'appuie l'entreprise et sa politique d'approvisionnement elle a pu améliorer ses processus et maximiser la satisfaction de ses clients ce qui a contribué grandement à sa compétitivité.

Par ailleurs, la gestion de la chaîne d'approvisionnement s'appuie sur un système d'information optimale qui permet le partage et la communication efficace entre les différents services et entités, sur ce plan la *Cimenterie de Kabylie* se trouve être un peu à la traîne malgré la bonne communication qui règne entre le personnel. De ce fait,

l'investissement de l'entreprise dans ce sens en se dotant d'un ERP par exemple sera l'une des clés lui permettant d'améliorer ces processus et sa performance.

En Algérie, de nombreuses entreprises cherchent à améliorer leur gestion de la chaîne d'approvisionnement et reconnaissent l'importance d'intégrer une démarche supply chain dû aux avantages que celle-ci puisse leur apporter en termes de compétitivité et de rentabilité, et cela malgré les difficultés qu'elles peuvent rencontrer ; dans la mesure où certaines d'entre elles peuvent ne pas avoir encore adopté pleinement les technologies de l'information et s'appuient encore sur des méthodes manuelles et des processus rudimentaires, en plus du manque de formation du personnel dans ce domaine et de la complexité administrative liés aux réglementations strictes et la bureaucratie algérienne rendant la GCA plus complexe ce qui peut inciter certaines entreprises à opter pour les approches plus simples pour éviter les tracas.

En somme, La culture d'entreprise peut également jouer un rôle important. Si une entreprise n'accorde pas une grande importance à la gestion de la chaîne d'approvisionnement ou ne la considère pas comme un facteur clé de son succès, elle peut ne pas investir les ressources nécessaires pour la développer.

Références bibliographiques

Ouvrages

- Alain Chapdaniel, « supply chain : management et dynamique d'évolution » Paris, Lavoisier, 2010.
- André Marchal, « logistique globale, supply chain management », Ellipses, Paris, 2006.
- Anne Gratacap et Pierre Médan « management de la production : concepts, méthodes, cas » Dunod 3^{ème} éd, Paris 2009.
- Charles C. Poirier, Stephen E. Reiter, « optimiser la chaîne logistique et le réseau interentreprises » Dunod, Paris, 2001.
- D. Tixier, H. Mathe et J. Colin, « La logistique d'entreprise », Paris, Dunod, 1996.
- David Doriol, Thierry Sauvage, « management des achats et de la supply Chain » Vuibert, 2010.
- Joël Sohier et Devant sohier « la logistique », 7^{ème} édition, Vuibert, Paris, septembre 2013.
- Michael Porter « l'avantage concurrentiel » ; édition Dunod ; 1999.
- Paul-Marie Edward, « L'impact de la citoyenneté sur la gestion de la supply chain », 2010, université Paris1, France.
- Pierre Médan, Anne Gratacap « logistique et supply chain management » Paris, Dunod, 2008.
- Rambaux. A, « Gestion économique des stocks », édition DUNOD, 2^{ème} édition, 1963 Paris.
- Rémy LE MOIGNE, « Supply chain management achat, production, logistique, transport, » édition Dunod, Paris 2013.
- Rémy LE MOIGNE, « Supply chain management », 2^e édition, DUNOD, 2017.
- Yves Pimor, Michel Fender, « Logistique Production. Distribution. Soutien », 5^e édition DUNOD, Paris, 1998- 2008.

Articles et revues

- Akbari Jokaar, M.R. : l'évolution du concept de logistique. Revue française de gestion industrielle. Vol 21/3, (2002).
- Iraten Sabrina, « La Supply Chain Management un levier pour améliorer la performance de l'entreprise » Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, disponible sur <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/211/9/17/43001> .
- Lambert, D. M., Cooper, M. C., & Pagh, J. D. "Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities." The International Journal of Logistics Management 1998, disponible sur https://www.researchgate.net/publication/242131027_Supply_Chain_Management_Implementation_Issues_and_Research_Opportunities .
- Olivier Lavastre & Blandine Ageron, « L'innovation dans la logistique et le supply chain management », Logistique & Management ,2016, vol 24, NO 2. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/12507970.2016.1252511> .

Mémoires et thèses

- Abdelkader Hammami, « modélisation technico-économique d'une chaîne logistique » thèse pour l'obtention du grade de docteur, l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne (Université Jean Monnet, Saint-Etienne, France Le 26 septembre 2003.
- François Galasso, « Aide à la planification dans les chaînes logistiques en présence de demande flexible », thèse présentée pour obtenir le titre de docteur de l'institut national polytechnique de Toulouse, école doctorale : EDSYS spécialité système industriels, avril 2007.
- Hanifa Berraki, « Etude de la chaîne logistique de l'entreprise Danone Djurdjura, Algerie », série « master of science » n°138, institut agronomique méditerranée de Montpellier, 2014.
- Jihene Tounsi, thèse pour obtenir le titre de docteur de l'université de Savoie Spécialité : Génie Industriel, « Modélisation pour la simulation de la chaîne logistique globale dans un environnement de production PME mécatroniques ».
- Julien François, Ingénieur enseiht pour obtenir le grade de docteur spécialité : productique Planification des chaînes logistiques « Modélisation du système décisionnel et performance », université de bordeaux école doctorale des sciences physiques et de l'ingénieur, 2007.
- Médéric Suon, « Optimisation de la chaîne logistique internationale à horizon stratégique », Th.doc, Université Blaise Pascal-Clermont-Ferrand 2, 2013, p10.

Références web

- <https://supply-chain.net/logistique-definition-2/>
- <https://www.obilog.fr/blog/fiche-actualite/qu-est-ce-que-la-supply-chain>
- <http://logistique-pour-tous.fr/histoire-de-la-logistique/>
- <http://logistique-pour-tous.fr/les-evolutions-de-la-logistique/>
- <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/logistique>
- <https://www.fr.scribd.com/document/26805605/Table-Des-Matieres-1-Introduction-2-La>
- <https://www.newspaperp.com/fr/blog-1086-quel-est-le-but-les-fonctions-et-les-principes-de-la-logistique>
- <https://ma-logistique.ma/la-gestion-des-flux-logistiques.html>
- <https://www.faq-logistique.com/Flux-logistiques.htm>
- https://www.researchgate.net/figure/La-chaine-logistique-GALASSO-2007-Council-of-Supply-Chain-Management-5-serve_fig2_320181416
- <https://www.supplychaininfo.eu/faq/quels-differents-types-flux-supply-chain/>
- www.englishtransport.canalblog.com/archives/2012/11/07/25429953.html
- <https://supply-chain.net/flux-financier-tout-savoir/>
- Flux financiers | Ma Logistique (ma-logistique.ma)
- <https://ma-logistique.ma/flux-financier.html>
- www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/211/9/17/43001
- <https://www.sedapta.com/fr/nouvelles/les-principaux-enjeux-de-la-supply-chain-4-0/>
- <https://www.decision-achats.fr/Thematique/strategie-achats-1236/>
- www.synox.io/cat-smart-logistics/supply-chain-4-0-enjeux-iot/
- <https://www.kls-group.fr/gestion-de-la-chaine-logistique-definition-explications/>
- <https://www.shippr.io/blog/aps-logistique-loutil-planification-supply-chain/>
- <http://blog.agilea.fr/systemes-dinformation-pour-la-supply-chain/>
- <https://www.rfgi.fr/rfgi/article/view/917/1129>
- <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/chaine-logistique/supply-chain>
- <https://www.supplychaininfo.eu/dossier-logistique>

- <https://www.mecalux.fr/blog/modele-de-wilson>
- <https://www.supply-chain.net/supply-chain-amont/>
- <https://www.lightspeedhq.ch/blog/stock-en-consignation-avantages-et-inconvenients-pour-les-detaillants/>
- <https://www.toupie.org/Dictionnaire/Efficacite.htm#>
- <https://blog.weproc.com/processus-achat/definition-gestion-approvisionnements/>
- <http://www.idelog.fr/definition/calcul-des-besoins-bruts/>
- <https://squareup.com/fr/fr/townsquare/gestion-de-stock>
- <https://www.mecalux.fr/blog/modele-de-wilson>
- <https://www.sedapta.com/fr/solutions/sales-operation-planning/inventory-management/optimisation-des-stocks-linventaire-multi-echelons/> .

Guide d'entretien

Thème	Axe	Questions
<p>La gestion de la chaîne d'approvisionnement en Amont</p>	<p>Politique d'approvisionnement</p>	<p>1-Pouvez-vous nous définir la politique d'approvisionnement sur laquelle s'appuie la CK ?</p> <p>2-Quels sont les principaux objectifs poursuivis par la fonction achat/approvisionnement de la CK ?</p> <p>3-Pouvez-vous nous définir les étapes clés de votre processus achat/approvisionnement ?</p> <p>4-Quels sont les critères d'achat sur lesquels se base la fonction achat/approvisionnement de la CK ?</p> <p>5-Quels sont les risques encourus ou les facteurs qui peuvent influencer l'activité de votre cycle d'approvisionnement ?</p> <p>6-Selon vous, peut-on considérer la politique d'approvisionnement de la CK comme un FCS ?</p>
	<p>Relation fournisseur</p>	<p>1-Quels sont les principaux fournisseurs de la CK ?</p> <p>2-Pourriez-vous nous définir le processus poursuivis pour la recherche de fournisseur ?</p> <p>3-Que pensez-vous de la relation qu'entretient l'entreprise CK avec ses fournisseurs ?</p> <p>4-D'après vous, peut-on considérer votre relation fournisseur comme un élément essentiel pour la compétitivité et la pérennité de la CK ?</p> <p>5-Selon vous, quels sont les éléments qui caractérisent une bonne relation Fournisseur ?</p>

Annexes

	Gestion des stocks	<p>1-Comment sont organisées les stocks au sein de l'entreprise CK ?</p> <p>2-Comment gérez-vous les stocks et quelles méthodes de valorisation des stocks utilisez-vous et pourquoi ?</p> <p>3-Utilisez-vous un quelconque outil informatisé pour exécuter cette tâche ?</p> <p>4-Quels sont les risques liés à une mauvaise gestion de vos stocks et les solutions pour y remédier ?</p> <p>5-Selon vous, que nécessite une bonne gestion des stocks pour être optimale ?</p> <p>6-Pensez-vous que l'intégration d'une démarche de gestion supply chain permettra de mieux gérer les stocks d'approvisionnement de l'entreprise CK ?</p>
	Supply chain	<p>1-Pourquoi la supply chain n'est pas encore intégrée au sein de l'entreprise CK ?</p> <p>2-Pensez-vous que son intégration vous permettra de mieux gérer les approvisionnements ?</p> <p>3-Selon vous, la gestion de la chaîne d'approvisionnement au niveau amont contribue-t-elle à la création d'un avantage concurrentiel pour la CK ?</p>

Annexes

Annexes 1 :



Annexe 2 :



SARL CARRIERE MOUHEB
Unité DJEBEL BOUZEGZA - KHAROUBA

Autorisation d'utilisation de bon de livraison
 N°19/03 du 27/02/2019 délivrée par DC-Boumerdes

Bon de livraison N°16725.....

DATE20/03/2023..... HEURE16:31.....

CLIENTCIMENTERIE DE KABYLIE.....

RAISON SOCIALESARL.....

NOM DU CHAUFFEURCHERIGUI YOUCEF.....

MAT DU CAMION0140621015.....

PRODUIT	UNITE	TARE	PTC	POIDS NET
SABLE 0/3	Tonne	11.8	35.82	24.02

L'Agent Commercial Peseur



RC N° :00/350724201804 - NIF : 000435072420181 - ART : 35010866782
 Tél : 0550 480 308 / 0549 190 916 / Commerciale 0561 948 976 / E-mail : mouhebconcassage@gmail.com

Annexes

Annexes 4 :

VOTRE LOGO DEMANDE D'ACHAT N° _____				RESPONSABLE	DEMANDEUR	N° DE COMPTE	DATE EMISSION	DATE LIVRAISON					
				CHANTIER			LIEU DE LIVRAISON						
N°	QTE	DESIGNATION	REF.	MARQUE	Prix Débours	Code Supra	Code Fab	Code Article	Lieu de Livraison D M CH	Délai	Prix d'Achat	N° de Commande	FOURNISSEUR
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													
16													
17													
18													
LIVRAISON				Proposition jointe : <input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON N° _____									
Adresse & destinataire				OBSERVATIONS									
Date	Heure	Tél.											

Format réel : 297 x 222 mm

NE RIEN INSCRIRE AU-DELA DE CETTE LIGNE, RESERVE AU SCE ACHATS

Annexe 5 :

DEMANDE D'APPROVISIONNEMENT						
DEMANDEUR : _____			OUVRAGE : _____		DATE : _____	
Désignation	Qté	Référence	Imp. Analytique	Prix Unitaire	N° Cde	Fournisseur
DEMANDEUR	CHEF DE SERVICE		OBSERVATIONS			

Format réel : 310 x 210 mm

Remerciement

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction générale.....1

Chapitre 1 : Cadre conceptuel relatif à la supply chain

Introduction

Section 1 : Les enjeux de la supply chain

1.1 Etymologie et origine des mots.....4

1.2 De la logistique à la supply chain..... 5

 1.2.1 La logistique au centre de la stratégie militaire..... 5

 1.2.2 La logistique au monde des entreprises..... 6

1.3 La logistique..... 10

 1.3.1 Les types de logistique..... 12

 1.3.2 But et mission de la logistique..... 13

 1.3.3 Les différents flux de logistique 14

 1.3.4 Buts de la gestion des flux 15

1.4 La supply chain 15

 1.4.1 Les acteurs de la supply chain..... 16

 1.4.2 Les flux de la supply chain..... 17

 1.4.3 Les enjeux de la supply chain..... 20

 1.4.4 Les fonctions de la supply chain..... 21

 1.4.5 La coopération dans la supply chain..... 23

 1.4.6 La supply chain et l'avantage concurrentiel..... 24

 1.4.7 Les finalités de la supply chain..... 25

Section 2 : La supply chain et ses concepts associés

2.1 Le concept de supply chain management (SCM).....26

 2.1.1 Le rôle du SCM..... 27

 2.1.2 Les outils du SCM..... 28

2.2 Optimisation de la supply chain 31

2.3 Distinction entre logistique et supply chain..... 33

Chapitre 2 : La gestion de la chaîne d'approvisionnement amont

Introduction

Section 1 : La fonction achat/approvisionnement

1.1 La gestion des achats	37
1.1.1 Les types d'achats.....	37
1.1.2 Le processus achat.....	38
1.2 La gestion des approvisionnements	50
1.2.1 Le processus d'approvisionnement.....	50

Section 2 : La gestion des stocks

2.1 Les types de stocks	55
2.2 Les fonctions du stock	56
2.3 Le coût du stock.....	57
2.4 Définir la politique de gestion des stocks.....	58
2.5 Définir la méthode de réapprovisionnement.....	62
2.6 Planifier les flux de produits.....	63
2.7 Piloter la performance du pilotage des stocks et des flux de produits.....	63

Chapitre 3 : La gestion de la supply chain en amont, un levier de la compétitivité de l'entreprise.

Introduction

Section 1 : Présentation générale de l'organisme d'accueil « Cimenterie de Kabylie »

1.1 Généralité sur l'entreprise CK.....	66
1.2 Logo de l'entreprise.....	67
1.3 Les objectifs de la Cimenterie de Kabylie.....	67
1.4 Organisation de la Cimenterie de Kabylie.....	68
1.5 Les activités de la Cimenterie de Kabylie.....	68
1.6 Organigramme de la Cimenterie de Kabylie.....	69
1.6.1 Direction administrative.....	69
1.6.2 Direction commerciale.....	70
1.6.3 Direction technique	71
1.7 Les principaux fournisseurs et clients de la CK.....	72
1.8 Les principaux concurrents de la Cimenterie de Kabylie.....	72

Section 2 : Analyse de la chaine d’approvisionnement amont de l’entreprise

2.1 Gestion des achats/approvisionnements de la CK..... 72

 2.1.1 L’organisation du service
achat.....72

 2.1.2 Les objectifs du service achat/approvisionnement de la CK..... 73

 2.1.3 Les critères d’achats..... 73

 2.1.4 L’évolution des Achats de la CK.....
74

 2.1.5 La politique d’approvisionnement de la CK..... 77

 2.1.6 Les étapes du processus achat/approvisionnement..... 77

 2.1.7 Les achats directs et indirects de la CK..... 79

 2.1.8 Le circuit d’approvisionnement de la CK..... 79

2.2 La Gestion des stocks au sein de la CK..... 79

 2.2.1 L’organisation des stocks au sein de la CK..... 80

 2.2.2 Les méthodes de valorisation des stocks utilisés par la CK..... 80

2.3 Analyse ABC..... 81

2.4 Matrice karljik..... 82

2.5 Analyse PESTEL et Swot..... 84

2.6 Analyse de la chaine de valeur..... 87

2.7 Les facteurs clés de succès de l’entreprise CK 92

2.8 Méthodologies de la recherche..... 92

2.9 Le résultat et constat de l’étude analytique..... 94

Conclusion

Conclusion générale 105

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Abstract

Résumé

La Supply Chain Management est d'une importance vitale, elle se définit comme une philosophie de management ayant comme mission de piloter le plus efficacement possible la supply chain depuis le premier fournisseur jusqu'au client final, cette dernière se constitue de deux parties amont et aval et dont la bonne gestion est cruciale pour assurer le bon fonctionnement de l'ensemble de la chaîne et sa synchronisation afin de satisfaire le client final et atteindre les objectifs de l'entreprise.

La partie amont représente la source d'approvisionnement de l'entreprise, elle consiste à gérer efficacement toutes les activités liées à l'acquisition de matières premières, de composants et de fournitures permettant à l'entreprise de suivre son activité de production ou de prestation de service afin de répondre à la demande client, elle joue de ce fait, un rôle important dans la performance globale d'une entreprise.

L'optimisation de la chaîne d'approvisionnement amont contribue à réduire les coûts, à améliorer la qualité, à minimiser les risques et à renforcer la compétitivité sur le marché, d'où notre focalisation sur cette partie-là dans ce travail.

Mots clés : (Supply chain management, supply chain, Chaîne d'approvisionnement amont, avantage concurrentiel, optimisation, fournisseurs, matières premières).

Abstract

Supply Chain Management is of vital importance, it is defined as a management philosophy whose mission is to manage the supply chain as efficiently as possible from the first supplier to the final customer, moreover, this latter is made up of two parts upstream and downstream, the good management of which is crucial to ensure the proper functioning of the entire chain and its synchronization in order to satisfy the end customer and achieve the company's objectives.

The upstream part represents the company's source of supply, it consists of effectively managing all activities linked to the acquisition of materials allowing raw materials, components and supplies for the company to follow its production or manufacturing activity. benefit. service in order to meet customer demand, it therefore plays an important role in the overall performance of a company.

Optimizing the upstream supply chain helps reduce costs, improve quality, minimize risks and strengthen market competitiveness, hence my focus on this part of my work.

Keywords: (supply chain management, supply chain, supply chain management upstream, competitive advantage, optimization, suppliers, raw materials).