

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences commercial



Mémoire



*De fin de cycle
En vue de l'obtention du Diplôme de Master en
Marketing Industriel*

Spécialité : Marketing Industriel

Thème

**Analyse des risques liés à l'approvisionnement
de matière premier dan une entreprise industriel**

Cas SARL LAITRIE MATINAL

Réalisé par :

M^r:GUENDOUZI MD REDHA

M^r :MAOUCHE NOUR

Devant le jury composé de :

Président : M.ZARKHFAOUI ; MAB UMMTO

Examineur : Mme SI MENSOUR ; MAB UMMTO

Rapporteur : Mr : SADOUD.A ; MAA UMMTO

Dirigé par :

M^r : SADOUD .A

Promotion 2019

Remerciements

Nous présentons nos remerciements à tous ceux et celles qui nous ont aidé à élaborer ce modeste travail.

Nous tenons à remercier en premier, le bon Dieu de nous avoir donné la foi, la force et le courage pour réaliser ce travail dans de bonnes conditions.

Nous exprimons une profonde gratitude à notre encadreur Mr. sadoud et Mr guendouzi pour son aide précieuse, ses conseils et sa grande contribution à ce travail.

Nos remerciements s'adressent également à l'ensemble du personnel de SARL MATINAL unité de tizi ousou ,

Nous remercions vivement l'ensemble des enseignants du département science de gestion de l'université Mouloud mamrie tizi ousou , et en particulier ceux qui nous ont enseigné durant notre cursus universitaire.

Toute notre gratitude, s'adresse aussi à nos très chères familles à qui nous devons cette réussite, pour leurs soutiens et amour inconditionné.

Du fond du cœur nous disons MERCI !

Dédicaces

Nous dédions ce modeste travail, certes laborieux
mais exaltant,

à tous ceux et celles qui nous ont orientés,
inspirés,

conseillés, soutenus et aidés:

A nos très chers parents,

A nos adorables frères,

A nos amis et nos enseignants

et A tous ceux qui, de près ou de loin ont contribué
pour que ce

travail puisse voir le jour

Sommaire

Introduction générale

Chapitre.1. La logistique dans l'entreprise

Section 1 : Définition et notion sur la logistique

Section 2 La logistique d'approvisionnement

Chapitre 2 : Approvisionnement et gestion des risques

Section 1 : Processus d'approvisionnement

Section 2 : La gestion des risques en approvisionnement

Chapitre 3 analyses du processus d'approvisionnement dans la laiterie matinale

SECTION 1 :Présentation de l'organigramme d'accueil

SECTION 3 : le processus d'approvisionnement de matinal

Conclusion général

INTRODUCTION GENERALE

L'entreprise moderne prend son point d'appui à partir du client pour remonter au fournisseur. Seule une bonne maîtrise de ce processus peut lui assurer une performance globale. Il y a lieu donc de faire évoluer la gestion de production *stricto sensu* (qui concerne, en général, uniquement la partie des flux de produits qui sont élaborés à l'intérieur des unités de production) vers une appréhension *largo sensu* de gestion de flux qui englobe toutes les fonctions. La création d'une fonction " logistique intégrée " (*supply chain management*), traduit cette évolution. Elle regroupe des fonctions traditionnellement dispersées (*administration des ventes, expéditions, ordonnancement, gestion stocks, approvisionnements, etc.*).

Selon Christopher Martin (Martin), la gestion logistique ou logistique doit être comprise comme « un processus de planification, d'implication et du contrôle de l'efficacité et de l'efficience des flux des biens et services, de leur point de départ à leur point de consommation, pour la finalité de se conformer aux besoins et désirs du client ». (1) Aussi, la logistique existe pour satisfaire les besoins et désirs des clients, en facilitant les opérations de production ainsi que d'autres activités de la firme.

Un autre auteur Breuzard, (Breuzard) pense que « la logistique est un processus de conception et de gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le sens le plus large. Cette chaîne peut comprendre la fourniture de matières premières nécessaires à la fabrication, en passant par la gestion des matériaux sur le lieu de fabrication, la livraison aux entrepôts et aux centres de distribution, le tri, la manutention et la distribution finale au lieu de consommation». (2)

Toujours est-il, l'entreprise en tant qu'acteur actif, occupant une place importante dans l'espace des rapports de marché, comme toute entité vivante, exprime des besoins qui doivent être satisfaits de manière rationnelle (Martin) afin de ne pas perturber son fonctionnement. Pour cela, les firmes industrielles sont régulièrement à la recherche de matières premières en quantité et en qualité suffisantes pour pouvoir assurer leur production.

Avec le phénomène de la mondialisation, l'accès à des matières premières est devenu éminemment stratégique pour les différentes industries. Les difficultés d'approvisionnement peuvent devenir fatales pour l'innovation et la production au sein des entreprises. Les processus d'acquisition de ces ressources naturelles présentent des risques certains.

INTRODUCTION GENERALE

La gestion de ces risques relève du service des approvisionnements ainsi que de la direction générale de l'entreprise. Elle peut les aider à maîtriser les différentes menaces, à savoir les risques de retard de livraison, de non-conformité des matières premières commandées et des ruptures de stocks.

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

Les risques d'approvisionnement mettent en cause l'atteinte des objectifs et aussi la continuité du cycle d'exploitation. Parmi ces risques, il y a des retards de livraison dus à la durée du trajet, de la non-conformité de matières premières achetées et aussi de la variation des cours des matières premières qui peuvent engendrer des pertes à l'entreprise.

Pour réduire toutes les menaces précédemment citées, les managers de l'entreprise ont besoin d'identifier, d'évaluer, d'analyser et de prévenir les risques liés à l'approvisionnement en matières premières et produits semi-finis.

Notre étude empirique porte sur la laiterie TIFRA LAIT située dans la wilaya de Tizi-Ouzou. Cette entreprise rencontre de sérieuses difficultés d'approvisionnement car elle est exposée à de permanentes ruptures de stocks de matières premières à savoir le lait cru, des retards de livraison, et d'insuffisance de stocks de sécurité. C'est pour cette raison que notre choix s'est porté sur l'analyse des risques d'approvisionnement. Ce qui nous conduira à la gestion des risques liés à l'approvisionnement en matières premières.

Au vu de tout ce qui précède, il y a lieu de se poser la question principale suivante en guise de problématique : **«Comment appréhender les risques liés au processus d'approvisionnement en matières premières d'une entreprise de transformation, avec référence à la laiterie Tifra Lait ? ».**

A partir de là, quelques questions secondaires sont formulées :

- Comment caractériser un processus d'approvisionnement dans une entreprise industrielle ?

INTRODUCTION GENERALE

- Quels sont les risques susceptibles de perturber ce processus d'approvisionnement ?
- Quelle est l'importance et l'incidence de la matière première sur le déroulement du processus de production de Tifra Lait ?

Pour répondre à ces questions, nous avons retenu les hypothèses suivantes :

H1 : La mise en place d'un dispositif de prévention des risques liés aux approvisionnements en matières premières, est à même de leur garantir une meilleure prise en charge afin d'éviter les répercussions négatives sur le processus de production.

H2 : L'existence d'un service dédié à la gestion des risques se rapportant aux approvisionnements en matières premières, est de nature à sécuriser le processus de production sur les aléas susceptibles de se manifester en cours de production.

L'objectif principal que nous poursuivons à travers cette étude est de rechercher les causes et les conséquences des risques liés aux approvisionnements en matières premières et d'en apporter des solutions pour l'amélioration de la gestion de la production. Ainsi, il s'agira pour nous d'atteindre les objectifs spécifiques suivants :

- Décrire et analyser le processus d'achat de matières premières
- Identifier les risques liés à l'approvisionnement en matières premières
- Analyser l'impact de ces risques sur la production tant quantitative que qualitative de TIFRA LAIT.

Notre travail s'articulera autour de deux grandes parties :

La première sera consacrée au cadre théorique qui nous permettra de mieux comprendre la logistique dans sa globalité, ses différents types et la notion d'approvisionnement en matières premières ainsi que les risques qui y sont liés. Ensuite, nous définissons la notion d'analyse des risques liés à l'approvisionnement en matières premières, et les différents types de risques.

La deuxième partie sera consacrée à l'étude empirique. En effet, il sera question de présenter TIFRA LAIT, son historique, ses clients et ses activités. Il y a lieu ensuite d'identifier et d'analyser les risques en termes d'impact sur la production.

Chapitre I

La logistique dans l'entreprise

Introduction

La logistique occupe une place primordiale dans le fonctionnement de l'entreprise, qui commence du fournisseur et se termine au client tout en passant par la fabrication et le stockage des produits en amont et en aval. Pour faire face à la concurrence, chaque entreprise se voit donc intéressée par la maîtrise de ce processus de façon à avoir toutes les informations nécessaires à la mise en place d'une politique d'approvisionnement lui permettant d'alimenter le service production pour atteindre les prévisions de commercialisation.

Une bonne maîtrise du processus d'approvisionnement permet une flexibilité vis-à-vis des exigences de la production. Cela constitue une force de l'entreprise pour saisir les opportunités du marché.

Ce premier chapitre sera donc consacré à la présentation des fondements théoriques concernant la logistique et son rôle, ainsi que ses différents types et ses enjeux.

Section 1 : Définitions et notions sur la logistique

La logistique vient du mot grec « LOGISTIKOS » qui signifie l'art du raisonnement et du calcul. De la fin du 19^{ème} siècle jusqu'à la deuxième guerre mondiale, le terme logistique est peu utilisé et il l'est principalement par les militaires. Il désigne l'art de combiner tous les moyens de transport, de ravitaillement et de logement des troupes. D'où vient la célèbre définition d'origine militaire : « la logistique consiste à apporter ce qu'il faut, là où il faut et quand il le faut. »¹

1.1. Evolution de la logistique

Après la deuxième guerre mondiale, la logistique se généralise dans les entreprises. Cependant c'est surtout à partir des années soixante-dix que l'entreprise a découvert la logistique et a commencé à s'y intéresser ; ceci pour plusieurs raisons² :

¹ Joël SOHIER, la logistique : comprendre la démarche logistique, ses enjeux et ses répercussions sur la question, Vuibert

² Joël SOHIER, la logistique : comprendre la démarche logistique, ses enjeux et ses répercussions sur la question, Vuibert

CHAPITRE I : LA LOGISTIQUE DANS L'ENTREPRISE

- ✓ L'évolution de la pratique du management ;
- ✓ L'évolution de l'économie mondiale : dans un monde d'aujourd'hui de plus en plus ouvert, caractérisé par la globalisation et l'abolition des barrières commerciales, le système logistique devient un maillon stratégique ;
- ✓ La libéralisation des échanges a accéléré et augmenté les délais, les quantités et les distances ;
- ✓ La concurrence mondiale : La logistique pousse les entreprises aux économies d'échelle, à la diminution des coûts et à la recherche des facteurs de différenciation en particulier dans la qualité. C'est pour cette raison que la logistique a récemment évolué vers le concept d'optimisation entre aval et amont de l'entreprise dans un concept concurrentiel afin de s'assurer aux moindres coûts la meilleure réponse au niveau du marché et s'y adapter.

De 1950 à 1970, l'économie était basée sur l'offre : les sociétés de production produisent principalement sur stock. Cette production a pour objectif de minimiser les coûts de production. Mais ses inconvénients sont essentiellement la lenteur pour le développement et l'absence de nouveaux produits. De même que la nécessité de tenir des stocks devant les opérations « goulots », induisant des immobilisations financières.

La période 1970 — 1975 était caractérisée par le fait que la demande était supérieure à l'offre. La production était la préoccupation majeure des sociétés qui n'avait pas de motif pour recourir aux délais de livraison ou aller à des nouveaux besoins.

La période allant de 1975 à 1980, était une période où l'on parlait sur l'intégration d'activités. La multiplication des entreprises pour un même segment de marché, accroît l'offre et donc la concurrence entre elles.

Dans les années 1980, les bouleversements des marchés (mondialisation, concurrence accrue) et les exigences de performance financière, combinés aux progrès technologiques (TIC, nouveaux procédés...) ont forcé les grandes firmes à proposer des produits de bonne qualité à bas prix. Dans le but d'améliorer les rendements et les temps de cycle de production par rapport à la concurrence, les entreprises utilisent alors des méthodes de management telles que le « juste à temps », qui permet de limiter les stocks de composants en organisant et ordonnant précisément l'approvisionnement avec les fournisseurs. C'est dans ce contexte que les entreprises se rendent compte de l'importance de la relation stratégique client fournisseur, prémisses du SCM, au départ uniquement orienté «

CHAPITRE I : LA LOGISTIQUE DANS L'ENTREPRISE

approvisionnement » avec les fournisseurs directs. Parallèlement, des consultants et experts sur la gestion logistique ont disséminé les concepts de matériaux management et de DRP (Distribution Resource Planning), une étape supplémentaire pour définir les fonctions transport et distribution physique de la chaîne logistique. L'ajout de la fonction distribution à la partie approvisionnement forme la « logistique intégrée », connue aussi sous le nom de gestion de la chaîne logistique ou Supply Chain Management (SCM).

A partir des années 90, les études s'étendent à des organisations plus complexes de type flowshop ou jobshop avec machines dupliquées. Enfin, les managers essaient de fixer une structure au Supply Chain Management en travaillant sur deux grands axes : Achat et approvisionnement puis transport et logistique.

L'intégration de ces deux parties dans un même modèle semble difficile. En effet, il n'y a pas de but commun, si ce n'est la satisfaction de la demande du client. Cependant progressivement, la recherche & développement a élargi le domaine d'étude en passant de l'atelier à l'usine, puis de l'usine à la chaîne logistique en vue d'une optimisation plus globale des systèmes de production, grâce notamment aux avancées dans les technologies de l'information, les modèles mathématiques et autres outils d'optimisation. Actuellement, la problématique SCM peut se découper en plusieurs domaines, tels que la conception ou ré-conception de la chaîne, la gestion des risques industriels (non amortissement des coûts de développement, d'industrialisation et de production), l'évaluation de performances, la planification des activités, la gestion des stocks, la gestion des transports, le système d'information, la négociation (ou entente industrielle), les aspects sociologiques, les aspects économiques et financiers et enfin l'aide à la décision.

1.2. Définition de la gestion de la logistique

Aujourd'hui on entend par gestion de la logistique le processus de planification, d'implantation et de contrôle de l'efficacité et de l'efficience des flux ainsi que de l'emmagasinement des biens, de leur point de départ à leur point de consommation, pour la finalité de se conformer aux besoins et désirs du client.³

Selon Jean-René EDIGHOFFER⁴, « la logistique regroupe l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place, au moindre coût, d'une quantité déterminée de produits, à l'endroit

³ BOWERSOX, D et CLOSS, D : Logistical Management New Dehli, 2000, p15

⁴ EDIGHOFFER J.R, Précis de gestion d'entreprise, Edition Nathan, 2004, p80

CHAPITRE I : LA LOGISTIQUE DANS L'ENTREPRISE

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

La définition de la logistique prend un sens plus précis suivant le contexte dans lequel elle est déployée. En effet, le champ d'action réel de la fonction logistique n'est pas figé. Dans une entreprise, la fonction logistique se rattache traditionnellement à l'organisation des opérations de :

- ✓ Émission et/ou traitement des commandes relatives aux besoins en ressources logistiques
- ✓ Gestion des livraisons dont les activités d'emballage, manutention et transport
- ✓ Gestion de ressources physiques (parc automobile, magasins, plates-formes d'éclatement...)
- ✓ Gestion des mouvements des personnes (plannings de rotation, plannings d'activité...).

La logistique concerne, en effet, l'achat, la gestion des stocks, la manutention, le stockage, le lancement, l'ordonnancement, les méthodes d'administration des ventes, etc.

1.3L'importance de la logistique

MANSILLON G⁵. et *alis*, montre que la logistique a pour objectif d'assurer, dans les meilleurs délais et dans les meilleures conditions, la circulation interne du produit de l'entreprise et ainsi vers le client. Cette fonction doit, pour cela remplir un certain nombre des missions. Informer le service de production sur les quantités à fabriquer à moyen terme en lui fournissant des prévisions de vente fiables, informer le service de production sur les quantités à fabriquer à court terme par une communication rapide des données concernant les commandes à traiter, disposer du produit demandé par le client, en d'autres termes, gérer les stocks. Acheminer le produit vers le client, c'est-à-dire assurer leur transport et leur livraison et maintenir le bon fonctionnement du produit par la mise en place d'un certain nombre des services.

⁵ MANSILLON, G, et Alis, mercatique d'action commerciales, éd. Fauchez, paris, 2001, p95

CHAPITRE I : LA LOGISTIQUE DANS L'ENTREPRISE

1.4. Les finalités de la logistique

Les finalités de la Logistique, selon BRUEL O. peuvent⁶ s'énoncer sous trois aspects : à court terme, à moyen terme et à long terme.

1.4.1 Court terme

Il s'agit d'optimiser les flux physiques, de l'amont à l'aval, ce qui implique :

- ✓ l'exploitation des prévisions 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 et la distribution des pièces de rechange ;
- ✓ la continuité de l'exploitation par la mise en place d'un plan de maintenance.

1.4.2. Moyen terme

À cet horizon des plans d'action et des budgets, la logistique vise à :

- ✓ Définir les actions qui permettent de contrôler les coûts logistiques des services que l'entreprise a choisi de développer ;
- ✓ Conseiller les dirigeants pour leur permettre de choisir les opérations que l'entreprise doit assurer en propre et celles qu'elle a intérêt à sous-traiter ;
- ✓ contribuer fortement à l'optimisation du coût de l'investissement ou du fonds de roulement de l'entreprise.

1.4.3. Long terme

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

- ✓ d'aider l'organisation à maîtriser la complexité, l'incertitude et les délais résultant de la multiplication des couples produits-marchés ;
- ✓ d'actualiser en permanence la connaissance de l'impact que les aspects logistiques ont sur les coûts d'exploitation des clients et de l'organisation ;
- ✓ de proposer le cas échéant à l'organisation un avantage concurrentiel en offrant à ses clients un service logistique optimal au coût le plus adapté et acceptable.

⁶ BRUEL, O, politique d'achats et gestion des approvisionnements, 1998, p90

CHAPITRE I : LA LOGISTIQUE DANS L'ENTREPRISE

1.5 Les flux de la logistique

Selon wikipedia⁷, Le mot flux (du latin « *flux* », écoulement) désigne en général un ensemble d'éléments : informations, données, énergie, matière etc., évoluant dans un sens commun.

Les flux sont alors, de deux natures à savoir : les flux physiques et les flux d'informations.

Un flux peut donc être entendu comme un déplacement (quelle qu'en soit sa nature) caractérisé par une origine, une destination et un trajet.

Nous pouvons toutefois distinguer les activités logistiques concernant les flux :

- ✓ La conception
- ✓ L'approvisionnement
- ✓ La fabrication
- ✓ Le conditionnement
- ✓ L'emballage
- ✓ Le groupage/dégroupage
- ✓ La conservation
- ✓ Le stockage
- ✓ Le transport

1.6. La classification des décisions logistiques

La classification des décisions repose sur la portée de la décision dans le temps, sur la longueur de la chaîne logistique mise en jeu, sur le nombre de responsables de l'entreprise dont l'avis est nécessaire pour sa validation.

Il est possible de dresser quelques contours.

- ✓ Les décisions stratégiques : toutes questions qui engagent l'entreprise sur un horizon supérieur à trois ans et qui remodelent une partie importante de la chaîne logistique (stockage + distribution ; approvisionnement + production). Ces questions se posent tous les quatre à cinq ans.

⁷ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Logistique> consulter le 5/10/2019

CHAPITRE I : LA LOGISTIQUE DANS L'ENTREPRISE

- ✓ Les décisions tactiques : tout choix dont les conséquences portent sur un horizon de 6 à 36 mois et couvrent l'intégralité d'une des phases du flux logistique : organiser l'approvisionnement des matières premières, localiser l'activité de conditionnement final, confier la distribution à un prestataire, etc. La fréquence de tels choix est, en général, biannuelle.
- ✓ Les décisions opérationnelles : toutes décisions à court terme de 1 jour à 6 mois, leur champ d'action s'étend sur une partie d'un des maillons de la chaîne logistique. Choisir le chemin de livraison (livraison directe ou regroupement suivi d'éclatement), anticiper une livraison, répartir la pénurie, augmenter le volume de l'approvisionnement pour bénéficier d'une réduction tarifaire, définir un plan de production mensuel, etc. C'est quotidiennement ou hebdomadairement que sont prises ou ajustées ces décisions.

La prise de décision nécessite de définir un ensemble de paramètres :

- ✓ Le champ de la décision, la profondeur de ses répercussions ;
- ✓ Les ressources mobilisables (humaines, financières) ;
- ✓ Les types d'information à utiliser ;
- ✓ Les contraintes à prendre en compte ;
- ✓ Les critères sur lesquels repose l'évaluation de la décision ;
- ✓ Les outils d'aide à la décision ;
- ✓ Les hypothèses sur l'environnement ;
- ✓ La formalisation, le suivi et le contrôle de la décision.

1.7. La supply chain management (SCM)

1.7.1 Définition

Le SCM a pour but d'augmenter la rentabilité de l'entreprise en réduisant les cycles de fabrication des produits, en réduisant les stocks, en organisant les flux d'informations, en supprimant les goulots d'étranglement et en assurant une livraison au bon moment en quantité, en qualité, au bon endroit et au bon moment entre les mains des clients.⁸

⁸ KREBS(B) :le livre blanc de la supplychain, septembre 2010, p1.

CHAPITRE I : LA LOGISTIQUE DANS L'ENTREPRISE

1.7.2. Conditions de réussite de la SCM

Les conditions de réussite sont

- ✓ Une communication de l'information rapide et de qualité depuis le client final jusqu'aux partenaires amont (entreprises de fabrication et fournisseurs de matières premières) ;
- ✓ Un véritable partenariat constant et dynamique entre tous les intervenants ;
- ✓ Des instruments de contrôle et d'amélioration aux modifications d'un environnement de plus en plus turbulent ;
- ✓ Une production du travail en juste-à-temps qui repousse aux finitions la différenciation du produit fini afin de bénéficier des avantages de la standardisation (économies d'échelle et effet d'expérience).

1.7.3. Management de la Supply chain

Dans la supplychain classique, les différents participants reçoivent successivement la marchandise et ne communiquent que d'un maillon à l'autre par expédition de documents : commandes au prédécesseur dans la supplychain, catalogues, avis d'expédition, bons de livraison, factures,⁹ etc. Il n'y a pas de véritable régulation de l'ensemble de la supplychain par un " pilote " qui en aurait une vision globale.

L'utilisation d'un système informatique de management de la supplychain peut être une façon de faire éliminer les situations isolées et rétablir la coopération et la collaboration entre tous les acteurs.

Aussi, le distributeur par exemple communique au fabricant les consommations véritables des clients finals, le fabricant de produit envoie au fabricant de composants ses prévisions de fabrication, le fabricant coordonne avec son système informatique toute la logistique de sa production et de ses distributeurs, etc.

Ces communications d'informations peuvent se faire par informatique et télécommunication de n'importe quel point de la chaîne à n'importe quel autre point de la chaîne.

⁹ D. J. Bowerson D. J. Closs, Logistical Management : The Integrated Supply Chain Process, McGraw-Hill, 1996

CHAPITRE I : LA LOGISTIQUE DANS L'ENTREPRISE

Section 2 : la logistique d'approvisionnement

2.1. La fonction d'approvisionnement

2.1.1 Définitions et objectifs

L'approvisionnement est l'acte d'achat et de mise à disposition des biens et services nécessaires au fonctionnement de l'entreprise. Ces biens correspondent aux moyens de production, fournitures et composants pour la production ou aux services liés à cette production ainsi qu'à tous les besoins de l'entreprise¹⁰, notamment au niveau administratif.

Le service approvisionnement a pour mission de fournir en quantité et en qualité suffisante, au moment voulu et au coût le plus bas possible, les biens nécessaires au fonctionnement de l'entreprise et de sa production.

Le service approvisionnement doit déterminer les besoins, gérer les achats et assurer la gestion des stocks détenus. La gestion des approvisionnements comprend donc à deux facettes : la gestion des achats et la gestion des stocks.

Les objectifs poursuivis par les responsables des approvisionnements dans ce processus sont :

- ✓ La recherche et la sélection des fournisseurs capables de répondre à leurs besoins ;
- ✓ L'acquisition des matières premières dans les meilleures conditions de prix, de qualité et de délai ;
- ✓ La réduction des coûts d'approvisionnement ;
- ✓ L'optimisation des coûts logistiques (minimisation des frais de magasinage et de surestaries payés auport engendrés par les retards de sorties des conteneurs).

Les missions du service des approvisionnements sont notamment :

- ✓ La gestion du stock de matières premières ;
- ✓ Le suivi des fournisseurs en vue du respect des délais de livraison ;
- ✓ L'optimisation du niveau des inventaires de stocks de matières premières ;
- ✓ Assurer un approvisionnement de matières premières aux meilleures conditions de prix et de qualité.

¹⁰ Olivier BRUEL «Politique d'achat et gestion des approvisionnements» Edition DUNOD, 1999

CHAPITRE I : LA LOGISTIQUE DANS L'ENTREPRISE

2.1.2 La politique d'approvisionnement

La politique des approvisionnements implique des choix stratégiques qui dépassent parfois le cadre de cette fonction et qui incombent à la direction générale de l'entreprise. Faut-il par exemple acheter, fabriquer ou sous-traiter ? Faut-il centraliser ou décentraliser l'approvisionnement ? Faut-il harmoniser les processus d'achat pour tous les approvisionnements ? Faut-il privilégier un fournisseur unique au contraire diversifier ses sources d'approvisionnement ? Autant de questions auxquelles l'entreprise devra répondre.

2.1.2.1. le choix entre la fabrication et la sous-traitance

Il s'agit de déterminer si le coût de l'achat est inférieur ou non à celui de la fabrication. Dans certains cas il est beaucoup plus intéressant d'acheter un bien (ou un service) que de le fabriquer soi-même. Notons que la sous-traitance est souvent synonyme de licenciement et de détérioration du climat social et que de ce point de vue l'entreprise peut connaître de graves perturbations et être amenée à procéder à des restructurations et à une révision de l'intégralité de son organisation.

2.1.2.2 La centralisation ou la décentralisation des approvisionnements.

La centralisation présente l'avantage d'un meilleur contrôle par l'entreprise des processus d'achat donc de gérer les stocks de manière plus efficace. La décentralisation (c'est-à-dire une gestion des approvisionnements par chaque succursale ou établissement) est certainement préférable dans le cas où il est nécessaire de réduire les délais et les coûts de transport. La décentralisation permet donc une meilleure adaptation aux nécessités locales.

2.1.2.3 Le choix entre un fournisseur unique ou des fournisseurs multiples

Le fournisseur unique permet l'obtention d'avantages non négligeables, par exemple des remises ou encore des facilités de paiement. Les stocks peuvent être gérés de manière plus facile et les coûts s'en trouveront réduits. En revanche l'entreprise se trouve entièrement dépendante de son fournisseur et des difficultés qu'il peut connaître.

Les fournisseurs multiples permettent d'éviter ces inconvénients. Le recours à des fournisseurs multiples apparaît donc être une méthode beaucoup plus souple qui permet, en outre, de mettre en concurrence régulièrement d'anciens fournisseurs avec les nouveaux. Toutefois le coût de revient moyen des approvisionnements est plus élevé dans ce cas.

CHAPITRE I : LA LOGISTIQUE DANS L'ENTREPRISE

Par ailleurs, la spécificité de certains produits ne laisse pas toujours le choix aux entreprises dans la mesure où ils ne sont fabriqués que par un seul fournisseur.

Aussi, une bonne politique d'approvisionnement dépend de choix fondamentaux dont les conséquences dépassent le cadre de cette fonction. Il en résulte une évolution de la fonction achat et le rôle de l'acheteur ne se limite plus aujourd'hui à la passation de commandes.

2.1.3 L'intégration de la fonction approvisionnement dans l'entreprise

La fonction approvisionnement n'est pas autonome, au contraire, elle est étroitement liée aux autres fonctions de l'entreprise et conditionne leur performance.

L'efficacité des activités d'approvisionnements conditionne l'efficacité de la production (respect de la qualité, absence d'arrêt dans la production, réduction du taux de déchets, amélioration de la productivité), de l'activité commerciale (respect des délais de livraison, conception commune entreprise/fournisseur, meilleure satisfaction des besoins de la clientèle), du système financier (réduction des capitaux investis dans les stocks, réduction du coût des produits achetés, économies réalisées grâce à une meilleure définition des besoins).

2.1.4 Les objectifs de la fonction d'approvisionnement

Toute politique d'approvisionnement repose sur la réalisation d'objectifs, qui sont également vus sous l'angle de la contrainte. Six variables clés sont souvent mentionnées dans la plupart des documents relatifs à la planification des approvisionnements, et systématiquement discutés lors des négociations.

- ✓ Les prix et les coûts (mise en concurrence des fournisseurs potentiels, achats en quantité importante, standardisation, minimisation des coûts d'acquisition et possession des stocks) ;
- ✓ La continuité (prévision des besoins, analyse de la santé financière des fournisseurs, relations de partenariat avec les fournisseurs) ; la flexibilité (choix des fournisseurs pouvant s'adapter rapidement à l'évolution des besoins, amélioration des relations clients/fournisseurs) ;
- ✓ La qualité (intervention du client dans la conception et la fabrication des fournitures, recherche d'une régularité des fournitures, choix des méthodes de contrôle) ;

CHAPITRE I : LA LOGISTIQUE DANS L'ENTREPRISE

- ✓ La sécurité (continuité des livraisons, sécurité des entrepôts, solidité des fournisseurs) ;
- ✓ Les délais (régularité des livraisons, recherche d'une diminution des délais, fiabilité du fournisseur).

2.1.5 La compatibilité des différents objectifs

Les différents objectifs de la politique d'approvisionnement ne sont pas toujours compatibles (exemple de l'objectif de qualité et l'objectif de prix bas), certaines décisions peuvent même se révéler antinomiques (l'objectif de minimisation des coûts privilégie les achats en grande quantité pour bénéficier de remises, toutefois ces approvisionnements accroissent les coûts de stockage des produits). Il est donc nécessaire d'hiérarchiser les objectifs de la politique d'approvisionnements en fonction des grandes orientations définies par la politique générale de l'entreprise, de l'intensité de la pression concurrentielle du secteur, ou de l'image de marque de l'entreprise. En d'autres termes, il s'agit de trouver un compromis entre ces différents objectifs.

2.2 La gestion des achats

2.2.1 La politique générale des achats

Elle se détermine essentiellement à partir du processus de production et de la politique des ventes. D'une manière générale elle doit répondre à trois impératifs fondamentaux¹¹ :

- ✓ Qualité : Il est bien évident que la qualité à exiger des fournisseurs doit être en rapport direct avec les exigences de la clientèle. Un cahier des charges précise généralement les impératifs à respecter à ce niveau.
- ✓ Prix : L'entreprise doit comparer les offres pour acheter au meilleur prix. Généralement, on rapproche ces offres dans des tableaux comparatifs en prenant soin de ne pas négliger les autres conditions de vente qui peuvent jouer un rôle important dans la prise de décision. Le prix est un critère important mais ce n'est pas le seul.
- ✓ Délais : Il s'agit ici d'un autre critère de choix très important. Les délais maximums de livraison sont précisés et doivent être respectés par les fournisseurs pour que l'entreprise elle-même puisse respecter ses propres délais - il est donc nécessaire de

¹¹ Philippe CLOUET « LES ACHATS, un outil de management », les éditions d'organisation, 1989, Paris

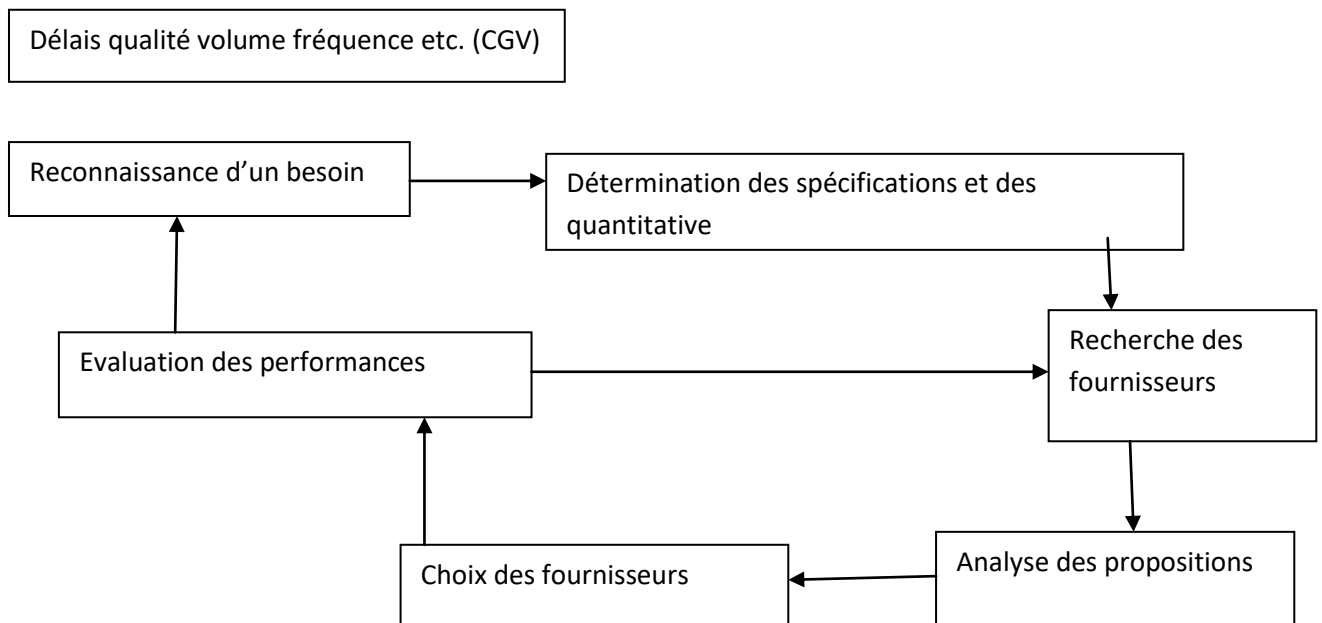
CHAPITRE I : LA LOGISTIQUE DANS L'ENTREPRISE

procéder à un suivi des commandes et ce suivi peut être réalisé selon différentes techniques (par exemple mis en place d'un échéancier ou d'un planning des commandes, etc...). Les délais de paiement doivent également faire l'objet d'une attention particulière. En effet, il est rare que les achats faits par l'entreprise soient payés comptant et plus le crédit est long moins le financement des stocks posera des problèmes de trésorerie. Les entreprises ont donc intérêt à obtenir de leurs fournisseurs des délais de paiements par effets de commerce à 30, 60 ou 90 jours.

2.2.2 Le processus d'achat

L'acte d'achat est le résultat de plusieurs tâches opérationnelles exécutées de façon chronologique. Le processus achats peut se décomposer en six phases essentielles : la définition du besoin, la détermination des spécifications et des quantités, la recherche des fournisseurs, l'analyse des propositions (l'offre), le choix de/des fournisseur(s), l'évaluation des performances. Chaque phase doit être abordée avec rigueur et méthodologie. Tout au long de ce processus, l'acheteur se doit d'être à l'écoute de ses prescripteurs internes afin de cerner leurs besoins. Il doit également suivre et gérer de manière efficace les relations avec ses fournisseurs et anticiper les éventuels risques.¹²

Schéma n°1 : du processus d'achat



¹² CAVERIVIERE, Patrick (2007), Le guide de l'acheteur: la boîte à outils des bonnes pratiques d'achat, Edition démos, Paris, p59

CHAPITRE I : LA LOGISTIQUE DANS L'ENTREPRISE

Source : Réalisé par nos soins

Ce schéma peut être détaillé avec une procédure d'achat propre à chaque entreprise, mais en général cette procédure est la suivante :

- Expression des besoins ;
- Établissement de la demande d'achat ;
- Prospection et choix des fournisseurs ;
- Gestions des commandes d'achat ;
- Suivi des commandes ;
- Réception des marchandises ;
- Règlement des commandes.

2.2.3 L'organisation de la fonction achat

La fonction achats a pour objet l'acquisition des matières premières¹³, des produits semi-finis ou finis et des services dont l'entreprise a besoin. Elle conditionne de ce fait la rentabilité de l'entreprise, la qualité et le prix des produits vendus, les délais de fabrication et de livraison. Même si de nombreuses entreprises ont conservé à la fonction achats un caractère purement administratif, les directions générales tendent de plus en plus à intégrer les activités d'achat dans une réflexion plus globale de l'entreprise. Cette nouvelle conception de la fonction achats n'est pas sans conséquence sur le métier même de l'acheteur. L'acheteur moderne intervient très en amont de l'acte d'achat, au niveau de la définition des besoins et plus seulement pour la négociation.

L'élargissement de son champ d'intervention l'amène à faire preuve de polyvalence, surtout dans l'industrie. Outre des qualités de négociateur, il doit disposer de compétences techniques pour prendre en compte les impératifs de production ou d'assurance qualité, de notions juridiques pour maîtriser les appels d'offres, de qualités commerciales pour attirer les meilleurs fournisseurs et anticiper les évolutions en amont, linguistiques pour trouver les meilleurs d'approvisionnement à l'échelle mondiale, humaines pour travailler en

¹³ BRUEL, Olivier (2008), 3^e édition, Politique d'achat et gestion des approvisionnements, Dunod, Paris, p118

CHAPITRE I : LA LOGISTIQUE DANS L'ENTREPRISE

équipe (l'acheteur s'appuie à chaque étape du processus d'achat sur les différents services de l'entreprises).

L'acheteur est également plus mobile, il passe du temps chez ses fournisseurs, se penche sur leurs procédés de fabrication, contrôle et simule la qualité de leurs produits.

L'acheteur est enfin tourné vers l'extérieur de l'entreprise, ce qui lui confère un rôle important en termes d'intelligence économique, il doit apporter des informations sur les évolutions des marchés des fournisseurs tout en étant digne de confiance (il s'agit de protéger l'entreprise contre toute indiscretion). Dans la distribution (industrie), les catégories managers (commodité managers) remplacent les acheteurs traditionnels. Ils sont capables de gérer aussi bien l'approche logistique que le merchandising ou le marketing vente. Ajoutons que quelques entreprises ont développé une véritable décentralisation des approvisionnements, chaque service réalisant ses propres achats. A l'opposé, certaines d'entre elles confient la gestion de leur approvisionnement à des centrales d'achats.

2.2.4 La mutualisation des achats

La mutualisation est très utilisée, essentiellement dans les frais généraux (90% des mutualisations les concernent, 6% concernent les MP, 3% les investissements). La mutualisation peut se faire : de

- ✓ Soit par des contrats avec des «mutualisateurs » (professionnels de la mutualisation)
- ✓ Soit par la création d'une structure d'achat (GIE, centrale d'achat, mutuelle d'achat)
- ✓ Soit par coopération volontaire (regroupement d'achat d'acteurs juridiquement indépendants « se partageant » la commande à la livraison).

2.2.5 L'importance de l'acheteur

Autrefois magasiniers¹⁴, l'acheteur est devenu un personnage central dans l'entreprise et ceci pour plusieurs raisons fondamentales :

- la part des achats représente souvent au moins 50% du CA et la fonction achat peut donc générer des économies très importantes.

- la demande est de plus en plus exigeante sur les délais et la régularité de la distribution, ce qui impose une maîtrise des flux et donc des approvisionnements.

¹⁴ BRUEL, Olivier(1998), Politique d'achat et gestion des approvisionnements, 2è édition, Dunod, paris, p69

CHAPITRE I : LA LOGISTIQUE DANS L'ENTREPRISE

- la qualité est un enjeu stratégique obligeant à mieux suivre celle des fournisseurs. D'où la vision stratégique de la fonction et la nécessité d'établir des relations de partenariat entre entreprises et fournisseurs, qui peut aller de la sous-traitance jusqu'à l'intégration totale du fournisseur.

Aujourd'hui, certains secteurs sont compétitifs essentiellement grâce à la fonction achat comme la grande distribution ou encore l'industrie. Des mines d'économies se trouvent également dans la politique d'achat de la fonction publique.

Au niveau recrutement, l'acheteur est quelqu'un de diplômé, aux vastes responsabilités. Il est générateur d'économies et assure la régularité des flux d'entrées mais aussi de la qualité. Il y a pas mal de place puisque l'on peut être acheteur de tout. Certains sont mêmes ultra spécialisés comme dans l'achat des matières premières.

2.2.6 L'évolution d'approche de gestion des achats

La fonction achat a incontestablement évolué. On distingue classiquement l'approche traditionnelle de l'approche moderne.

2.2.6.1 L'approche traditionnelle de la gestion des achats

La fonction achats est rarement placée sous la responsabilité d'un service achats « autonome ». La gestion des relations avec les fournisseurs est ici fréquemment confiée à la Direction technique (ou commerciale) notamment dans les PME. Même lorsqu'un service achats indépendant existe, celui-ci est généralement subordonné aux décisions issues de la fonction production, commerciale ou financière.

L'approche traditionnelle de la gestion des achats consiste à mettre en concurrence les différents fournisseurs potentiels et de sélectionner ceux qui offrent les meilleurs produits, les conditions de vente les plus intéressantes... Cette approche repose sur une série de 7 points :

- ✓ Il s'agit de prendre connaissance du marché en amont. Le service achats procède à une étude permanente et approfondie du marché en amont. L'acheteur recense les fournisseurs potentiels, leur capacité, leur taille...; analyse l'évolution de produits et matières premières. Les techniques sont multiples (études de marché, analyse de la documentation commerciale, technique ou économique, consultation de fichiers).

CHAPITRE I : LA LOGISTIQUE DANS L'ENTREPRISE

- ✓ A moyen et long terme, la détermination des besoins incombe au système de planification de l'entreprise. A court terme cependant, les besoins peuvent être non répétitifs (traités au coup par coup) ou répétitif (on passe à la gestion de stocks).
- ✓ L'acheteur doit ensuite faire appel aux fournisseurs actuels et négocier une amélioration de leurs conditions. Le service achats peut également dans le cas de marchés importants, effectuer un appel d'offres (l'Etat utilise beaucoup cette pratique). Il s'agit ici de provoquer l'offre.
- ✓ L'acheteur devra évaluer et sélectionner les fournisseurs. Les techniques d'évaluation sont multiples (grilles d'analyse, tableaux de comparaison, analyse financière des fournisseurs...). Mais le choix définitif tient compte de trois critères (rapport qualité prix, relations commerciales avec le fournisseur, volonté de privilégier les partenaires locaux)
- ✓ La phase de négociation consiste à entreprendre une série de démarches, d'entretiens, d'échanges pour parvenir à un accord avec le fournisseur sur le prix, la qualité... La négociation conduit généralement à l'élaboration d'un compromis entre les deux parties.
- ✓ La commande est le contrat qui résulte de la sélection des fournisseurs et de la négociation commerciale. Elle engage l'acheteur vis à vis du fournisseur et obéit de ce fait à de nombreuses règles juridiques (contrat de vente).
- ✓ Assurer le suivi et la réception de la commande. L'acheteur doit contrôler le respect par le fournisseur des conditions de vente précisées sur le contrat. En cas de difficultés, l'acheteur adresse une relance au fournisseur défaillant et peut éventuellement le mettre en demeure d'exécuter ses engagements au moyen d'une lettre recommandée avec accusé de réception. Dès la réception de la commande, les magasins effectuent un double contrôle de qualité et de conformité.

2.2.6.2 La gestion des fournisseurs

Une approche moderne Le rôle stratégique des approvisionnements n'a souvent été reconnue que depuis peu par les dirigeants de l'entreprise. Le terme de Gestion-fournisseurs est plus ambitieux que celui de gestionnaire des achats. Il signifie que l'entreprise cherche à obtenir un avantage concurrentiel par l'établissement de relations d'ordre stratégique avec ses fournisseurs. Les stratégies d'achat associent de plus en plus les fournisseurs très en amont. Des partenariats qui se révèlent souvent plus bénéfiques qu'une simple négociation

CHAPITRE I : LA LOGISTIQUE DANS L'ENTREPRISE

conduite en aval. Cette négociation dépasse en effet les critères quantitatifs pour s'orienter vers des objectifs qualitatifs, en incitant les fournisseurs à se faire certifier, en soutenant leurs efforts d'innovation et d'amélioration de la qualité, en les aidants à devenir plus performants.

C'est au stade de la conception du produit que l'entreprise peut faire le plus d'économies. Pour bien acheter, l'entreprise doit être capable de remettre en cause ses habitudes de travail, et ses besoins, puis de supprimer toutes les contraintes inutiles qui pourraient peser sur les fournisseurs et qui leur coûtent chères. Cette démarche en amont requiert de la fonction achats une excellente coordination avec les autres services de l'entreprise (bureau d'études, qualité, production, marketing...) et l'association des fournisseurs à la réflexion sur le produit. Au lieu de se focaliser sur le prix de vente, l'acheteur se penche sur les méthodes et les coûts de production de son fournisseur afin de voir quelles économies pourraient être obtenues.

Il sera même amené à examiner le livre de compte de son fournisseur. Pour ce dernier, l'effort de transparence peut déboucher sur un partenariat durable. Le partenariat acheteur-fournisseur (mise en œuvre par Toyota), est ainsi fondé sur une dépendance mutuelle à long terme entre un acheteur et les fournisseurs qui peuvent garantir une qualité supérieure et une livraison rapide et fiable.

Ce modèle implique la mise en œuvre de relations suivies avec un nombre limité de fournisseurs (la sélection s'effectuera généralement au profit de ceux qui ont le plus gros potentiel d'amélioration), une interaction étroite entre les services de production, d'ingénierie et de conception⁴ des acheteurs et fournisseurs, la proximité géographique du fournisseur... Ajoutons pour conclure sur ce point que si l'optimisation des achats n'implique pas une dégradation des relations avec les fournisseurs (ces derniers ont même intérêt à jouer le jeu de la coopération), en revanche, le partage des économies réalisées grâce à la synergie client-fournisseur donne lieu à une âpre discussion. Et c'est souvent le client qui s'octroie une bonne part des gains, et ce d'autant plus qu'il a guidé le fournisseur dans cette démarche. c. La gestion des achats et les nouvelles technologies Depuis quelques années, la gestion des achats fait également « peau neuve » en ayant recours aux nouvelles technologies de l'information. Les technologies Internet lui permettent de faciliter le travail quotidien de ces employés mais également de réduire les coûts, d'augmenter la productivité et l'efficacité du service achats (gain de temps, meilleures conditions d'achats négociées, diminution du travail administratif...). Dans la droite lignée du e-commerce, on parle d'e-procurement.

CHAPITRE I : LA LOGISTIQUE DANS L'ENTREPRISE

On distingue généralement les sites de sourcing, les places de marchés et les centrales d'achats on line (Tertiaire, 2000). Les sites de « Sourcing » permettent de gagner du temps dans le processus de consultation. Ils offrent un accès à une base de données qui regroupe de nombreuses adresses de fournisseurs répertoriés par secteurs ou familles de produits. Ces sites proposent également des services supplémentaires comme la possibilité de réaliser des appels d'offres en ligne (les propositions sont directement adressées aux fournisseurs qui prennent contact par e-mail).

Les places de marché permettent de réaliser des gains considérables (40 à 70%) sur les coûts administratifs et de traitement des commandes. Elles s'appuient sur une logique de rapprochement entre les fournisseurs et les acheteurs afin de faciliter leurs transactions. Leur principale valeur ajoutée consiste donc à créer et à maintenir des catalogues en ligne. En allant sur Internet, l'acheteur a la possibilité de consulter un produit dans le catalogue électronique du fournisseur (fiche technique, photographie du produit) et de passer commande.

Les places peuvent également offrir des services supplémentaires tels que les enchères ou les offres de déstockage.

Il existe deux types de places de marchés :

-Les places de marché horizontales s'adressent à des sociétés de tous secteurs. Elles sont gérées par un opérateur, généralement une banque ou un opérateur téléphonique.

-Les places de marché verticales sont à rapprocher d'un secteur, d'un organisme ou d'une société donneuse d'ordres (exemple de General Motors).

Face aux insuffisances des sites de sourcing (pas de conseil dans l'élaboration des appels d'offres, des gains en productivité très limités) et des places de marché (coûts de mise en place importants, difficulté à maintenir des catalogues électroniques actualisés, pas de garantie sur le prix d'achat), de nouveaux prestataires de services spécialisés dans les achats sont apparus : les centrales d'achats en ligne.

Ces dernières proposent de sous-traiter totalement l'acte d'achat, du marketing amont à la passation de commandes. Elles visent en priorité les achats hors production, ceux qui ne font pas partie du cœur de métier des clients. La force de frappe de la centrale d'achat réside principalement dans sa capacité à négocier les prix d'achat (globalisation des achats), à simplifier l'acte d'achat (elle remplace une multitude de petits fournisseurs), à définir les besoins des utilisateurs (système interactif de formulation des besoins), à offrir une solution

CHAPITRE I : LA LOGISTIQUE DANS L'ENTREPRISE

logicielle souple (pas de gros investissements, juste une connexion Internet et un logiciel de navigation) et une facturation au forfait (marge sur le prix d'achat).

3. La gestion des stocks

3-1 Définitions des stocks

Le stock est « un ensemble des biens qui interviennent dans le cycle d'exploitation de l'entreprise pour être : soit vendus en état (marchandise au terme d'un processus de production à venir produits intermédiaires, finis, ou résiduels) ou en cours.

3-2 Les différents types de stock

Chaque entreprise commerciale ou industrielle peut disposer des types divers de stock. Dans notre travail l'accent est mis sur le stock moyen, stock minimal, stock de sécurité, et le stock d'alerte.

- **Le stock moyen**

Le stock moyen peut être calculé comme suit :

S_m : stock moyen S_I : stock de début de période S_F : stock de fin de période

- Le stock minimum : c'est le stock qui correspond à la vente pendant les délais de livraison. $\text{Stock minimum} = \text{stock alerte} - \text{stock de sécurité}$

- Stock de sécurité : il est défini comme un stock nécessaire pour observer les irrégularités de la commande et de délai d'approvisionnement.

- Stock d'alerte : c'est le stock qui déclenche la commande. Le stock d'alerte est défini comme le niveau de stock pouvant entraîner le lancement d'une commande. $\text{Stock d'alerte} = \text{stock minimum} + \text{stock de sécurité}$.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de comprendre le rôle et l'importance de la logistique et particulièrement le processus d'approvisionnement d'une entreprise industrielle. Il nous a permis aussi d'avoir une idée initiale des différents risques auxquels les activités du processus d'approvisionnement peuvent être soumises. Dans le chapitre suivant, nous allons aborder le cas pratiques, où nous avons identifié les risques liés à l'approvisionnement en matières premières chez CEVITAL FOOD et suggérer des actions propres à chaque risque

CHAPITRE II : APPROVISIONNEMENT ET GESTION DES RISQUES

Chapitre II

Approvisionnement et gestion des risques

Introduction

Le processus d'approvisionnement en matières premières est indispensable dans la réalisation des objectifs d'une entreprise industrielle. En effet, il est nécessaire de comprendre l'ensemble des activités du processus d'approvisionnement. Dans ce chapitre, nous développerons successivement la notion de processus d'approvisionnement, son importance, son rôle, les activités qui le composent et les risques qui y sont liés.

Section 1 : processus d'approvisionnement

L'approvisionnement en matières premières désigne la fonction qui consiste à alimenter les entreprises industrielles.

1. La notion de processus d'approvisionnement en matières premières

Le processus d'approvisionnement consiste pour les acteurs à exercer de façon répétitive l'ensemble des opérations permettant la mise à la disposition d'un utilisateur, un bien ou un service non disponible dans l'entreprise, correspondant à un besoin défini en quantité et en qualité dans un temps déterminé et à un coût minimum.

Selon Leenders & al. (2006 : 87), la fonction approvisionnement regroupe la fonction achat, la logistique et la gestion des stocks car la fonction approvisionnement constitue un ensemble d'opérations d'achat, de transports et de gestion de stocks.

Selon Bruel (2008 : 17), « dans tous les secteurs économiques, la fonction achat est responsabilisée sur les missions et objectifs suivants :

- ✓ source (rechercher) et acquérir les biens ou services nécessaires au fonctionnement de l'entreprise dans les meilleures conditions suivantes : qualité, minimisation des coûts, délai court et respecté, création de services attendus par les clients internes de l'entreprise ;
- ✓ constituer, homologuer et piloter le panel des fournisseurs ainsi que mettre en œuvre la politique fournisseur ;

CHAPITRE II : APPROVISIONNEMENT ET GESTION DES RISQUES

- ✓ par leur connaissance des marchés fournisseurs, et leurs échanges avec les clients et prescripteurs internes, contribuer au processus d'innovation de l'entreprise ;
- ✓ dans l'exercice de leur activité sur les marchés amont, anticiper, maîtriser tous les risques que l'entreprise peut courir (ruptures d'approvisionnement, défaillances qualité, maîtrise de la "supplychain", fragilité ou disparition de sources d'approvisionnement, confidentialité d'informations partagées avec les fournisseurs, protection de la propriété intellectuelle et industrielle, etc.) ».

Nous pouvons retenir que la fonction achat joue un rôle central dans la recherche de compétitivité de l'entreprise et donc la création de valeur mais elle contribue aussi à l'efficacité de tous les clients internes (direction commerciale, direction technique, etc.)

Pour Gilles & Blanchard (1999: 3), «la fonction achat est donc au sein d'une entreprise la fonction qui a pour mission de satisfaire ses besoins d'exploitation, traduits par les biens (matières premières, marchandises, fournitures diverses) et services (consommations intermédiaires et autres prestations extérieures reçues) ».

Qu'elle soit commerciale ou industrielle, elle va de la définition de la politique générale d'achats au paiement de la facture du fournisseur en passant par le stockage du bien acheté ou la réception de la prestation demandée». Nous pouvons retenir ici que le processus achat prend en compte toutes les activités liées à l'acquisition des biens et services au sein d'une entreprise.

1.1 Le cahier des charges

C'est un document primordial dans une relation client/fournisseur de services ou de produits. De forme écrite, il définit précisément la demande et les besoins du client, ses exigences et ses contraintes et tient lieu de contrat entre les parties. Ce document est aussi utilisé par les entreprises pour réaliser et définir des missions en interne. Le cahier des charges, obligatoire dans le cas d'un appel d'offres, répond à des règles précises concernant son contenu et sa rédaction. Explications.

Le cahier des charges, en fait précisément le cahier des charges fonctionnel (CDCF), est un document technique contractuel qui lie un client et un prestataire de services ou de produits. Il fixe les détails et les modalités d'exécution de la fourniture d'un service ou d'un

CHAPITRE II : APPROVISIONNEMENT ET GESTION DES RISQUES

bien de la manière la plus précise possible. Le cahier des charges a aussi pour rôle de définir les objectifs à atteindre, ainsi que de cadrer la mission à venir. Il sert également à planifier les missions confiées. Il s'agit donc d'un document essentiel qui fait office de contrat entre le client et le prestataire et auquel les deux parties se réfèrent durant la réalisation de la prestation.

Le cahier des charges est également un outil fondamental en interne pour une entreprise. Il permet de fixer avec précision les besoins et les caractéristiques d'une mission, et par là même d'expliquer sa finalité à l'ensemble des acteurs d'une entreprise et à l'équipe qui doit la réaliser. Il sert également à clarifier un projet.

1.1.1 La construction d'un cahier des charges

Si le cahier des charges constitue un élément essentiel pour exprimer les besoins d'un client, ce document doit rester lisible et compréhensible par le plus grand nombre. C'est pourquoi il est recommandé de construire un cahier des charges sous la forme de parties courtes, organisées en listes à puces et illustré au maximum de tableaux ou de graphiques par exemple.

1.1.2 Le contenu d'un cahier des charges

Un cahier des charges se découpe en plusieurs parties :

➤ Définition et contours du projet

Cette partie du cahier des charges doit présenter la genèse du projet à réaliser et ses objectifs. Elle doit aussi décrire qui va le piloter et notamment quelles seront les procédures de validation de son avancée.

➤ Définition précise des besoins

La seconde partie d'un cahier des charges entre dans le vif du sujet en abordant de manière exhaustive les besoins liés à une prestation ou à un produit d'un point de vue fonctionnel, technique et organisationnel. C'est ici aussi que le client précise ses exigences et ses contraintes.

CHAPITRE II : APPROVISIONNEMENT ET GESTION DES RISQUES

➤ Énumération des prestations attendues

Il s'agit ici de présenter le plus clairement et le plus précisément possible le type de prestation ou de produit souhaité. Il est aussi conseillé de mentionner le budget alloué ou estimé pour la réalisation de cette prestation.

➤ Définition du cadre de la prestation

La dernière partie du cahier des charges aborde les aspects pratiques de la réalisation de la prestation attendue. Elle définit notamment le planning de réalisation, son suivi et les documents à fournir par exemple.

1.1.3 Les éléments juridiques d'un cahier des charges

Comme on l'a vu, le cahier des charges fait office de document contractuel entre un client et un fournisseur. Devant l'importance de son contenu, il est recommandé de le faire valider (ou de le faire rédiger) par un juriste pour éviter tout malentendus et des conséquences qui peuvent être graves pour une entreprise en cas de litiges. Il doit donc comporter des clauses qui donnent un cadre juridique à la relation client/fournisseur.

L'une de ces clauses concerne l'établissement d'un planning de réalisation précis que le prestataire doit suivre scrupuleusement, sous peine de pénalités en cas de retard. Les procédures de validation en cours de projet et une fois réalisé, ainsi que la forme de ces contrôles, doivent également être clairement précisées.

1.2 Distinction entre la fonction achat et la fonction approvisionnement

La fonction approvisionnement est souvent confondue à la fonction achat surtout dans les petites structures ou la distinction n'est pas encore bien établie. Malgré le fait que ces fonctions soient souvent en étroite collaboration, elles ne réalisent absolument pas les mêmes activités. Voici donc les principales missions de ces deux fonctions. Selon Bruel (2008 :135), les achats sont en charge de :

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

CHAPITRE II : APPROVISIONNEMENT ET GESTION DES RISQUES

- ✓ La passation de commandes.

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

Selon Leenders & al. (2006 :458), les approvisionnements ont quant à eux en charge :

- ✓ le calcul de la quantité de biens ou de matières premières à commander et de la date à laquelle cette quantité doit être livrée ;
- ✓ le suivi de livraison ;
- ✓ la gestion des stocks

1.3. Relations achat et approvisionnement

Les achats et les approvisionnements jouent un rôle très important dans la continuité du cycle de production des entreprises. Il existe une relation étroite entre eux car ils se complètent en vue d'atteindre les objectifs de production. Le tableau suivant représente les relations entre les achats et l'approvisionnement.

Tableau 1 : Relations entre les achats et l'approvisionnement

Achats	Approvisionnement
Rôle commercial Entretien d'une bonne relation avec les fournisseurs	Rôle technique Eviter les ruptures de stocke

CHAPITRE II : APPROVISIONNEMENT ET GESTION DES RISQUES

Action à moyen et long terme : Négocier et développer les relations avec les fournisseurs	Action à court terme : Régler les problèmes urgents d'approvisionnement
Rôle de négociation des conditions d'achat	Rôle de régulation des flux de produits achetés dans l'entreprise

Source : nous-mêmes à partir de la revue de littérature

2. L'importance de l'approvisionnement en matières premières

La fonction approvisionnement est importante car elle influence directement cinq déterminants de la compétitivité de l'entreprise et de sa rentabilité, à savoir :

- ✓ la qualité du produit fini (qualité des matières premières) ;
- ✓ le prix de revient du produit fini et donc le prix de vente et la marge commerciale ;
- ✓ la continuité de la production (absence de ruptures de stocks) ;
- ✓ Les délais de livraison (stocks et délais d'approvisionnement) ;
- ✓ la flexibilité de l'offre (variabilité des matières premières en qualité et en quantité).

2.1 Le rôle de l'approvisionnement en milieu industriel

D'une manière générale, la fonction approvisionnement a pour rôle d'organiser, de planifier et de contrôler l'ensemble des stocks appartenant à l'entreprise. En effet, elle permet de planifier les commandes de réapprovisionnement, de déterminer les quantités à commander et aussi de gérer les moyens de manutention et de stockage.

Selon Bruel (2008: 17), la fonction achats et approvisionnement joue un rôle central pour les raisons suivantes :

- ✓ les achats constituent les postes de coûts les plus élevés du compte de résultats (de 80 % à 30% du chiffre d'affaires selon les secteurs, respectivement des industriels assembleurs à des entreprises de services de type banques) ;

CHAPITRE II : APPROVISIONNEMENT ET GESTION DES RISQUES

- ✓ une part souvent importante des produits ou services est sous le contrôle et la responsabilité de fournisseurs ou prestataires dont la performance économique et la qualité jouent un rôle déterminant dans le succès de l'entreprise ;
- ✓ ce contexte de collaboration s'exprime nécessairement sur le moyen terme mais aussi sur un plan opérationnel en relation de la "supplychain".
- ✓ Selon Alazard et Separi (2005 : 441), le rôle de la fonction d'approvisionnement peut être défini comme l'obligation de fournir des matières premières et composants en qualité et en quantité suffisantes, au moment voulu et au coût le plus bas possible.
- ✓ Cette définition fait ressortir les obligations de la fonction approvisionnement : obligation de meilleur prix, de bonne qualité et de quantité adéquate, de délai de livraison.

2.2 Les enjeux de la fonction approvisionnement

Dans toute organisation, la fonction approvisionnement présente des enjeux aussi bien financiers que commerciaux.

2.2.1 Les enjeux financiers

La fonction approvisionnement représente le plus souvent le poste de dépense le plus important de l'entreprise. Selon Leenders (2006 : 149), « en plus de son influence sur les prix d'achats, elle est directement responsable de plusieurs autres charges telles que :

- ✓ les modalités financières d'achat (négociation de crédit fournisseur) ;
- ✓ les conditions commerciales d'achat (quantités minimales garanties) ;
- ✓ les conditions logistiques d'achat (transport, transit, manutention) ;
- ✓ les coûts de gestion des stocks (entreposage, financement)».
- ✓ Selon Durand (1997 : 9), « dans l'industrie on considère que les achats représentent en moyenne 68% du chiffre d'affaires de l'entreprise et plus largement de 40 à 75% selon les secteurs d'activité.
- ✓ La diminution des prix de revient couplé avec des stratégies de plus en plus fréquentes d'externalisation et de sous
- ✓ traitance ont vu le poids des achats sans cesse augmenter dans la composition du chiffre d'affaires. Afin d'identifier précisément la part des achats dans le chiffre d'affaires, il suffit de reprendre le compte de résultat, d'additionner les montants des trois comptes suivants et de rapporter la somme au chiffre d'affaires : achats, services

CHAPITRE II : APPROVISIONNEMENT ET GESTION DES RISQUES

extérieurs et autres services extérieurs. Le poids des achats dépend évidemment de l'activité de l'entreprise.

2.2.2. Les enjeux commerciaux

L'intégration de la fonction achats très en amont, dès la conception des produits, permettra à l'entreprise de tirer le meilleur profit des opportunités du marché fournisseur. De toute évidence, la qualité des produits fabriqués commence par la qualité des matières premières.

Les clients et donneurs d'ordre sont de plus en plus amenés à s'assurer de la performance de leurs fournisseurs, gage de leur propre performance. Ainsi, dans le cadre de leur démarche qualité, ils développent les audits de leurs fournisseurs. Ils veillent à leur performance au niveau des achats. En effet, les grandes firmes ont tendance à choisir des sous-traitants capables de comprendre la dimension stratégique des achats. Lorsqu'on évoque l'image de l'entreprise, on pense généralement à la fonction commerciale. Or la fonction achat est aussi en contact permanent avec l'extérieur, elle véhicule l'image de l'entreprise. Il faut donc en tenir compte lors du choix de l'acheteur, de l'aménagement des locaux dans lesquels il reçoit et plus largement dans la gestion quotidienne des relations avec les fournisseurs.

L'honnêteté, le respect de la parole donnée, le professionnalisme, l'ouverture d'esprit, sont autant de comportements vis-à-vis des fournisseurs qui serviront l'entreprise à long terme.

Selon Leenders et al. (2006 : 204), la décision du choix des fournisseurs s'appuiera sur la capacité du fournisseur à atteindre les objectifs relatifs à la qualité, à la quantité, à la livraison, au prix, au coût et au service.

3. L'organisation du processus d'approvisionnement

Selon FAYOL « On ne contrôle que ce qui est organisé ». En effet, dans toute entreprise à but lucratif ou non, l'organisation du processus approvisionnement est cruciale dans la mesure où une bonne organisation peut être très rentable et une mauvaise organisation très coûteuse.

Selon Perrotin & al. (2007 : 207), la fonction approvisionnement fait partie de la fonction achat, car l'approvisionneur est celui qui fait vivre le contrat d'achat. C'est lui qui

CHAPITRE II : APPROVISIONNEMENT ET GESTION DES RISQUES

calcule le besoin, passe la commande de routine et s'organise pour que le produit soit à disposition de celui qui en a besoin à l'endroit, au moment et dans les quantités voulues.

3.1 Les acteurs

Contrairement aux achats que nous faisons tous dans notre vie courante, où nous sommes tout à la fois prescripteur

- ✓ acheteur
- ✓ décideur
- ✓ payeur, dans le contexte de l'entreprise il y a plusieurs intervenants dans un processus d'approvisionnement
- ✓ Selon Bruel (2008 :37), les intervenants peuvent être nombreux et sont regroupés en quatre catégories :
- ✓ Les utilisateurs (direction production, service entretien, direction commerciale, etc.) ;
- ✓ les prescripteurs qui ne sont pas toujours les utilisateurs eux
- ✓ Mêmes (bureau des méthodes, service organisation, services financiers) ;
- ✓ Les acheteurs eux
- ✓ Les décideurs, sans lesquels l'achat ne serait jamais matérialisé par une commande (directeurs généraux, financiers, direction achats).
- ✓ Ces quatre intervenants ont des objectifs propres dans l'achat et répondent à des motivations différentes.

3.2 Les différentes phases relatives au processus d'approvisionnement

Selon Bécour (1996 : 131-144) et Caverivière (2007 : 20), le processus d'achat ou d'approvisionnement se fait selon 8 sous processus :

- ✓ la budgétisation et suivi des engagements ;
- ✓ l'expression des besoins ;
- ✓ l'évaluation et la sélection des fournisseurs ;
- ✓ la passation de la commande ;
- ✓ la réception de la commande ;
- ✓ la réception de la facture ;
- ✓ la comptabilisation de la facture de paiement ;

CHAPITRE II : APPROVISIONNEMENT ET GESTION DES RISQUES

✓ l'archivage de la facture et pièces jointes.

3.2.1 La budgétisation et suivi des engagements

Selon Barry (2009 :25), « Cette fonction regroupe toutes les opérations d'établissement des prévisions de dépense et de leur approbation par les organes compétents de la société, de même que les opérations de suivi des engagements par rapport aux montants ainsi autorisés. La politique d'achat va comprendre alors les objectifs et les priorités, les moyens (budget) et le délai optimum. Ainsi, les besoins qui seront exprimés seront vérifiés pour s'assurer que l'achat est nécessaire à l'entreprise, attesté de l'existence d'une ligne budgétaire et d'une enveloppe financière suffisante ». Il ressort de ce processus le rôle du contrôleur de gestion.

3.2.2 L'expression des besoins

L'expression des besoins est faite par l'émission provenant d'un service demandeur et par la vérification de son existence par le service d'achat qu'il correspond à un besoin économique. Selon Bruel (1998 : 116), la demande d'achat permet un bon suivi et une réaction rapide du service demandeur en direction du service achat. Normalement, une demande d'achat ne devrait se muer en commande ferme qu'après l'avis du contrôleur de gestion, ceci pour vérifier l'opportunité de l'achat sur la base des prévisions consignées dans le budget en cours.

Pour Caverivière (2007 :36), la connaissance de la nature des besoins de l'entreprise est fondamentale pour comprendre la problématique du demandeur et avoir une vision plus large sur le portefeuille achats de l'entreprise.

3.2.3 L'évaluation et la sélection des fournisseurs

La sélection des fournisseurs est l'une des plus importantes décisions que doit prendre le responsable des achats. L'évaluation de ceux-ci comporte trois aspects, à savoir un aspect économique, un aspect technique et un aspect administratif. Ces trois aspects doivent être évalués pour chaque fournisseur et réalisés rigoureusement afin de s'assurer que le fournisseur peut remplir adéquatement les demandes qui lui sont faites.

CHAPITRE II : APPROVISIONNEMENT ET GESTION DES RISQUES

Selon Bruel (2008 : 93), la sélection des fournisseurs commence par le recensement et l'évaluation des fournisseurs, ce qui conduit à faire un choix. L'évaluation des fournisseurs permet d'effectuer la sélection des fournisseurs.

Cette sélection se fait selon les étapes suivantes : classification des fournisseurs potentiels, en vue d'appel d'offre ou une consultation auprès de ceux -ci, la négociation, la sélection finale qui conduit à la passation de la commande.

Selon Blanchard & al. (1999 :64), la présélection des fournisseurs est une pré - consultation ayant pour avantage d'une part de consulter l'ensemble des fournisseurs potentiels du marché et d'autre part, de limiter le nombre de fournisseurs auxquels le dossier de consultation sera envoyé.

Leenders& al. (2006 : 204) pensent que la prise de bonnes décisions quant aux choix des fournisseurs constitue la pierre angulaire de la fonction approvisionnement. Ces décisions devraient être guidées par une stratégie de sélection des fournisseurs directement liée à la stratégie, aux valeurs et aux objectifs de l'organisation. De nombreuses organisations ont adopté le terme sélection stratégique des fournisseurs pour marquer le lien entre la sélection des fournisseurs et la stratégie de l'organisation. La décision de traiter avec un fournisseur devrait toujours être fondée sur un ensemble de critères raisonnables. L'art de bien acheter consiste à faire reposer cette décision sur le raisonnement le plus solide possible. La décision s'appuiera donc sur la capacité du fournisseur à atteindre les objectifs relatifs à la qualité, à la quantité, à la livraison, au prix, au coût et au service. « L'acheteur se doit de vérifier en permanence que les caractéristiques de ses fournisseurs assurent l'adéquation optimale entre les besoins de l'entreprise et de l'offre global proposée par le marché » (Caverivière, 2007:42).

3.2.4La passation de la commande

Le bon de commande est le document adressé par l'acheteur à un fournisseur pour matérialiser une commande. Selon Bruel (2008: 94), il doit exprimer clairement les intentions d'achat des deux parties et être valable devant la loi.

A cet effet, il renseigne le nom et l'adresse de l'entreprise qui commande, le numéro de la commande et date, le nom et l'adresse du fournisseur, la date de livraison, les conditions

CHAPITRE II : APPROVISIONNEMENT ET GESTION DES RISQUES

de règlement, la signature de l'acheteur, la description des quantités et articles ou fournitures commandés, le prix unitaire mentionné sur le catalogue, les instructions générales.

L'acheteur est conduit naturellement à la passation de commande

3.2.5 La réception de la commande

C'est la constatation de l'effectivité d'une commande. Il est question ici de montrer le rôle de ce service et de préciser les différents contrôles à effectuer lors de la livraison. A cet effet, un bon de livraison doit être remis à la réception de la commande par le fournisseur pour accuser réception.

Un bon de réception (BR) est également établi pour attester de l'exhaustivité et de la réalité de la livraison par le fournisseur.

Selon Bruel (1998 :121), « cette étape généralement effectuée par un service réception est tellement vitale et étroitement liée à l'achat qu'en général ce service est hiérarchiquement dépendant des achats».

3.2.6 La réception de la facture

Une procédure doit présenter clairement le cheminement d'une facture à l'arrivée dans l'entreprise. C'est ainsi qu'une facture peut parvenir soit au service d'achat soit au service comptable directement. Mais quel que soit le lieu de réception, un contrôle doit se faire avant tout règlement.

Cette fonction reprend toutes les tâches de réception et vérification des factures reçues des fournisseurs par rapport aux éléments de la commande et de la livraison, ou en cas de prestation de service, aux éléments des contrats passés avec les prestataires de service (Barry, 2009 :39).

3.2.7 La comptabilisation de la facture de paiement

Il doit être établi le document qui permet au fournisseur de se faire payer.

Ce document peut être un ordre de paiement en espèces, un chèque ou alors un ordre de virement et doit être enregistré avec le maximum d'attention possible.

CHAPITRE II : APPROVISIONNEMENT ET GESTION DES RISQUES

Selon Barry (2009 :40), cette fonction reprend les tâches de préparation des factures, d'établissement des instruments de paiement, de leur mise à la disposition du fournisseur, la comptabilisation des règlements et la mise à jour des comptes.

3.2.8L'archivage de la facture et pièces jointes

Selon Bruel (2008 :96), l'archivage de la facture est la dernière étape du processus une fois que tout a été soldé, le dossier complet doit être constitué au service achats et conservé. Il y a pour cela des raisons internes de gestion et des justifications fiscales :

Sur le plan légal : il s'agit de conserver essentiellement les bons de commande et les factures pour des raisons de secours ultérieurs possibles liés aux conditions de garantie et des raisons fiscales ;

Sur le plan de la gestion interne : il s'agit d'enrichir le fichier fournisseurs et en particulier de mettre à jour ses performances en vue d'un processus de sélection ultérieur. L'ensemble de ces procédures d'achat présente une chaîne de traitements administratifs, qui se présentent souvent de façon répétitive.

3.3 Synthèse des approches des différentes phases du processus approvisionnement

Le processus d'achat ou approvisionnement est composé d'un ensemble de tâches opérationnelles. Ces étapes vont de la mise en place de la budgétisation et suivi des engagements jusqu'au règlement de la facture fournisseur et à l'archivage de la facture.

4. La gestion des transports

Selon Javel (2004 :94), l'organisation des transports doit tenir en examinant :

- ✓ la localisation du client ;
- ✓ la localisation du lieu de départ des livraisons ;
- ✓ la nature et la charge de la livraison ;
- ✓ le parc de véhicule et le nombre de chauffeurs dont il dispose.
- ✓ Ainsi doivent être recherchés en permanence :
- ✓ le remplissage maximal des camions de livraison ;
- ✓ les itinéraires les plus courts pour les tournés ;

CHAPITRE II : APPROVISIONNEMENT ET GESTION DES RISQUES

Les conditions de transport qui garantissent la sécurité et la bonne qualité des produits pendant le transport.

5. La notion de La gestion des stocks

Selon VIZZAVONA (1979 :181), « la gestion de stocks signifie que la quantité de matières premières stockées doit être suffisante pour satisfaire la demande des sections de production à n'importe quel moment. Dans le cas contraire la production sera arrêtée». A cet effet, la gestion des stocks consiste à définir la politique, les objectifs et le niveau des stocks, choisir la méthode de gestion appropriée à partir de la nature des produits, définir, calculer et adopter continuellement les paramètres de gestion pour chaque produit (quantité à commander ou à stocker, stock de sécurité, délai d'obtention, etc.), définir les procédures de contrôle du stock et enfin avoir une idée sur la cadence de consommation des produits.

5.1. L'organisation du magasin

Le magasin est l'endroit où les produits achetés ou fabriqués sont reçus, rangés, conservés, prélevés et distribués. Le magasinage est l'ensemble de ces fonctions de réception, rangement, conservation, prélèvement et distribution. Une bonne gestion de l'emplacement des stocks devient indispensable dès que le nombre de références à gérer est important ou que l'espace disponible implique qu'une même référence ne soit pas toujours stockée au même endroit. Afin d'atteindre cette gestion efficace du magasin, son organisation matérielle s'impose. Elle suppose le regroupement des produits pour éviter la confusion lors des sorties et des contrôles. Ainsi, au magasin, les produits seront rangés suivant la nomenclature, la caractéristique d'achat et de consommation des produits. La nomenclature permet de regrouper les articles par familles et par sous familles. Les caractéristiques d'achat et de consommation permettent le classement en fonction de la valeur de la consommation des produits.

5.2 Les mouvements de stocks

Les mouvements de stock sont constatés par des entrées et sorties de stocks.

Les entrées en stock sont constatées lors de la livraison après achat ou lors de la fabrication des produits. Lors de l'entrée, le chargé de la gestion du magasin procède au

CHAPITRE II : APPROVISIONNEMENT ET GESTION DES RISQUES

contrôle de la qualité entrée et au remplissage des documents comme les bons d'entrée, les fiches de stocks etc. Elle se matérialise par l'augmentation du stock existant.

Les entrées doivent être faites à partir des rapports de réception par l'unité chargée de la tenue des stocks (Stettler, 1974 :423)

Les sorties du stock sont constatées lors de la livraison après la vente ou lors de la livraison pour consommation des produits. Lors de la sortie, le chargé de la gestion du magasin procède à la sortie de la quantité demandée et au remplissage des documents fondamentaux que sont le bon de sortie ou le bon de livraison, la fiche de stock, etc. La sortie du stock se matérialise par la diminution du stock existant.

5.3 La valorisation du stock

On distingue :

- ✓ La méthode FIFO (first in first out) ou premier entré premier sorti (PEPS)
- ✓ La méthode du coût unitaire moyen pondéré (CUMP).

La méthode first in first out (FIFO) ou premier entré premier sorti, encore appelé méthode de l'épuisement des lots, part du fait que la première unité entrée en stock sera sortie en premier du stock.

La méthode du coût moyen unitaire pondéré après chaque entrée : une méthode de valorisation utilisée lorsque l'entreprise pratique un système d'inventaire permanent.

5.4. L'inventaire et la fiche de stock

Selon VIZZAVONA (1979: 18), l'inventaire désigne à la fois l'ensemble des opérations de recensement des éléments d'actif et du passif d'une entreprise et les documents donnant l'état descriptif de ces éléments. C'est un instrument de contrôle dans l'entreprise. Il permet de connaître l'état réel des stocks à une date donnée

Ainsi à tout moment, le gestionnaire des stocks doit être capable de fournir l'état du stock de l'entreprise. Cet état doit faire apparaître la situation détaillée en quantité et en emplacement du stock. L'inventaire est une opération qui consiste d'abord à compter les quantités puis à les valoriser.

CHAPITRE II : APPROVISIONNEMENT ET GESTION DES RISQUES

Seuls doivent être compris dans le stock les produits qui sont la propriété de l'entreprise à l'exclusion des produits achetés mais non encore reçus.

Il existe plusieurs méthodes d'inventaire :

- ✓ L'inventaire intermittent : il est fait obligation à toute entreprise d'établir un inventaire au moins une fois par an.
- ✓ L'inventaire permanent : cette technique consiste à tenir à jour en permanence les quantités en stock de chaque produit. Les produits mouvementés sont enregistrés à partir des bons d'entrée et des bons de sortie ou du bordereau de livraison et des fiches de stocks.
- ✓ La fiche de stocks d'un article est un document retraçant les données relatives à l'identité d'un produit, ses caractéristiques permanentes ainsi que l'historique récent des mouvements de stocks effectués sur ce produit. Elle permet de suivre l'évolution des stocks.

Même si une bonne organisation des magasins est indispensable à la gestion des stocks, la gestion économique des stocks passe par la planification rationnelle des stocks.

6. Les risques liés au processus d'approvisionnement

Toute entreprise est sujette aux risques au cours de son activité. Ces risques sont de nature à réduire sa rentabilité, voire quelque fois à remettre en question son existence. Ces risques peuvent être liés à l'approvisionnement, aux erreurs de gestion, de prévisions erronées ou encore la survenance d'aléas défavorables.

Le risque est un concept que les managers emploient pour exprimer leurs inquiétudes concernant les effets probables d'un environnement incertain. Comme le futur ne peut être prévu avec certitude, les managers doivent considérer une gamme des événements possibles qui pourraient avoir lieu. Chacun de ces événements pourrait avoir une conséquence significative sur l'entreprise et ses buts. Les effets négatifs sont les risques.

6.1. La définition du risque

Il existe plusieurs définitions du risque. Nous allons citer quelques-unes afin de pouvoir faire une analyse des différentes définitions.

CHAPITRE II : APPROVISIONNEMENT ET GESTION DES RISQUES

Selon Ernst et Young, « le risque peut être défini comme la menace qu'un événement, une action ou une inaction affecte la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques et compromettre la création de la valeur ». Cette définition ne fait apparaître que la menace qu'a une entreprise à ne pas atteindre ses objectifs et ne mentionne pas la notion de chance (probabilité) de réalisation ou de non réalisation de cette menace.

L'IFACI (2006 :131) définit le risque comme étant un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que peut se faire la maîtrise.

Cette définition n'est pas complète car elle ne précise pas les éléments au sein de l'entreprise qui sont influencés par le risque.

Selon Vincenti (2007 : 144), le risque est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès.

Selon le COSO II (2012 : 23), un risque représente la possibilité qu'un événement survienne et nuise à l'atteinte d'objectifs.

Nous pouvons définir le risque comme étant un événement imprévisible susceptible de se produire tôt ou tard et qui a un impact sur l'atteinte des objectifs d'une organisation.

6.2. La définition du risque opérationnel

Selon Vernimen (2009 : 1106) , «le risque opérationnel est le risque de pertes qui proviennent des erreurs du personnel au sens large, des systèmes ou processus ou des événements externes, tels que les risques de détérioration, les risques technologiques, les risques climatiques, les risques environnementaux ».

Les risques opérationnels sont nombreux, à savoir les risques commerciaux, les risques d'approvisionnement, les risques techniques, les risques matériels, les risques humains et les risques informationnels.

6.3. La définition du risque d'approvisionnement

Le risque d'approvisionnement est le risque de fluctuation des cours de matières premières, le risque de retard de l'approvisionnement, du coût de l'approvisionnement, de la

CHAPITRE II : APPROVISIONNEMENT ET GESTION DES RISQUES

mauvaise qualité de l'approvisionnement, du risque logistique et du risque de gestion de stocks.

Section 2 :La gestion des risques en approvisionnement

Toute entreprise, quel que soit sa taille et son domaine d'activité, est confrontée aux événements imprévisibles qui peuvent causer préjudice à son évolution. Pour la réalisation de ses objectifs, l'entreprise met en place des systèmes de gestion pour pouvoir faire face aux dangers. L'analyse des risques a pour but de diagnostiquer les sources de problèmes.

En effet, la démarche d'analyse constitue un atout pour les entreprises car elle leur permet de détecter les menaces. Pour bien analyser les risques, il faut définir les objectifs et aussi procéder par une démarche d'analyse claire et cohérente afin de pouvoir résoudre les problèmes car sans cela les entreprises ne pourront maîtriser les risques et atteindre leurs objectifs.

Selon Coopers&Lybrand/IFACI (2000 : 49), toutes les organisations quelles que soient leur taille, leur structure, la nature de leurs activités et le secteur économique dans lequel elles évoluent, sont confrontées à des risques et ce à tous les niveaux. Les risques peuvent mettre en cause la survie de l'entreprise, sa compétitivité au sein du secteur économique, sa situation financière, son image de marque, la qualité de ses produits, de ses services et de son personnel.

1. La notion d'analyse des risques

Analyser un risque, c'est tout d'abord l'identifier afin de pouvoir le traiter. L'analyse des risques est l'étape la plus importante car elle permet à l'entreprise de faire face aux menaces qui sont liées à son activité. Pour éviter que ces risques surviennent et compromettent la poursuite des activités des entreprises industrielles, celles-ci les anticipent tout en procédant à l'analyse des risques.

CHAPITRE II : APPROVISIONNEMENT ET GESTION DES RISQUES

Selon Ebondo (2012 : 196), l'entreprise est confrontée à toute une série de risques aussi bien endogènes qu'exogènes. Elle doit être capable de les identifier, de les analyser, de les évaluer et de les maîtriser.

2. L'objectif et la démarche d'analyse des risques liés à l'approvisionnement en matières premières

L'objectif de la gestion des risques n'est pas d'éliminer le risque mais de le comprendre afin de pouvoir en tirer des opportunités et minimiser les inconvénients.

L'analyse des risques consiste à identifier les risques et aussi dans le but de déterminer les moyens appropriés pour réduire le niveau de risque tout en instaurant des mesures de maîtrise ou en adoptant des précautions appropriées.

2.1. L'objectif de l'analyse des risques liés à l'approvisionnement

L'objectif principal de la fonction approvisionnement est de procurer à l'entreprise les matières premières, les biens et services nécessaires à sa bonne marche tout en respectant les quantités qui lui sont demandées, la qualité qui lui est définie, les délais qui lui sont fixés.

L'objectif de l'analyse des risques est de permettre à l'entreprise de connaître les risques auxquels elle est confrontée en vue de prendre des mesures pour leur résolution.

Selon Ebondo (2012 : 176), l'analyse des risques a pour objectif, à partir de la liste des risques identifiés, d'évaluer la criticité de chacun des risques en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur niveau d'impact, voire de leur détectabilité.

2.2. Définition des différents risques

Il s'agira de définir les différents risques.

- ✓ **Risque de retard de livraison** : C'est un risque lié à la durée de livraison des matières premières, des biens, etc.
- ✓ **Risque de marché** : Selon Vernimen (2009 : 1105), le risque de marché se définit comme l'exposition de l'entreprise à une évolution défavorable des taux ou des prix. Il concerne les taux d'intérêt, les taux de change, les cours des matières premières ou des actions.

CHAPITRE II : APPROVISIONNEMENT ET GESTION DES RISQUES

- ✓ **Risques de non-conformité** : Ce sont des risques dû à la livraison de biens ou de matières premières non conformes à la commande de l'entreprise. Selon Zermati& al. (2006 : 124), un refus de fourniture pour qualité insuffisante entraîne, si on ne possède pas de stock, le ralentissement ou même l'arrêt de la production. Il y aura ralentissement si la fourniture du produit est partagée entre plusieurs fournisseurs car il est improbable que le manque de qualité survienne en même temps chez les divers fournisseurs. Il y aura arrêt si la fourniture est confiée à un seul fournisseur et l'arrêt durera tant que le fournisseur ne pourra pas retrouver le niveau de qualité exigé ou tant que l'on n'aura pas été livré par un nouveau fournisseur capable de satisfaire aux exigences de qualité.
- ✓ **Risque de rupture de stocks** : C'est le risque de manque de stocks qui peut entraîner l'arrêt de la production au sein des entreprises.
- ✓ **Risques naturels** : Les risques naturels désignent les risques liés aux phénomènes naturels que sont notamment, les catastrophes naturelles, tremblements de terre, inondations, etc.
- ✓ **Risques logistiques** : Les risques logistiques recouvrent l'ensemble des moyens de transport, de ravitaillement, etc.
- ✓ **Risques environnementaux** : Les risques environnementaux désignent la possibilité de survenance d'incidents ou accidents générés par l'activité d'une entreprise pouvant avoir des répercussions nuisibles et significatives sur l'environnement.
- ✓ **Risques économiques** : « Les risques économiques englobent les risques qui menacent les flux liés au titre financier et relèvent du monde économique ou réel » (Vernimmen2012 : 38) : changement du niveau de compétition et changement des forces du marché, de l'économie.
- ✓ **Risque technologique** : Les risques technologiques désignent l'apparition de nouvelles techniques et de nouveaux produits.

2.3. La démarche d'analyse des risques

Toute organisation qui se fierait à un seul point de vue ou qui n'utiliserait qu'une seule technique d'identification aurait de fortes chances d'ignorer des risques importants et de s'exposer ainsi à des menaces qui auraient pu être évitées, des opportunités potentielles qui

CHAPITRE II : APPROVISIONNEMENT ET GESTION DES RISQUES

pourraient être saisies. Des points de vue multiples donnent une plus large perspective des événements qui pourraient agir sur les objectifs, ce qui permet de mieux identifier les risques. La prévention des risques au sein des entreprises est de nos jours l'un des enjeux primordiaux de toute activité industrielle. L'analyse des risques est un pré requis obligatoire à la maîtrise des risques. En effet, différents types de risques peuvent porter atteinte à l'activité du cycle approvisionnement dans une entreprise industrielle. Pour s'en préserver, il convient de mener à bien une analyse afin de définir les risques et les actions à engager pour s'en prémunir. Toute activité au sein d'une entreprise entraîne des risques, que les dirigeants doivent gérer et avant tout évaluer. Pour cela, il faut les identifier puis les minimiser.

2.3.1. Identification des risques

L'identification des risques est la phase la plus importante dans la gestion des risques car elle a pour but de chercher les risques à traiter. En effet, un risque non identifié ne pourra jamais être géré et/ou maîtrisé. Parmi les différents risques qui affectent le fonctionnement des entreprises industrielles, nous pouvons citer quelques-uns, à savoir le risque de retard de livraison, le risque de marché, le risque de non-conformité, le risque de rupture de stocks, le risque naturel et le risque logistique, etc.(Vernimen, 2009 : 1087).

Pour Coopers&Lybrand (2000 : 58), l'identification des risques est un processus itératif qui est souvent intégré au processus de planification. Il est par ailleurs utile d'étudier les risques d'un « œil neuf », plutôt que d'examiner leur évolution depuis une précédente étude.

2.3.2. Le questionnaire d'identification des risques

Le questionnaire est un outil qui permet d'identifier les risques. Il est administré aux responsables des approvisionnements afin de pouvoir identifier les risques. Cet outil est très utile car il permet d'avoir une idée sur les menaces que peut avoir une entreprise industrielle au cours de son approvisionnement en matières premières. Il est composé de plusieurs questions relatives au processus d'approvisionnement.

2.3.3. Le tableau d'identification des risques

CHAPITRE II : APPROVISIONNEMENT ET GESTION DES RISQUES

Selon Desroches & al. (2003 : 102), l'identification des risques consiste à rechercher les causes d'incertitudes, identifier les risques et scénarios d'évènements redoutés, identifier les précurseurs et rechercher les conséquences.

2.3.4. Evaluation des risques

Selon COSO II (2005 :203), l'évaluation des risques consiste à déterminer dans quelle mesure des évènements potentiels sont susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs.

L'évaluation des risques peut être quantitative ou qualitative :

- la méthode quantitative :cette méthode rassemble les données objectives inhérentes à chaque processus provenant des sources diverses. A partir de ces éléments et chaque période visée, l'on calcul les coefficients et combine ces derniers avec leurs tendances respectives au fil du temps afin d'obtenir un indicateur statistique final pour chaque catégorie. Après pondération, ces indicateurs sont eux même regroupés pour donner un facteur de risque quantitatif global unique.

- la méthode qualitative : elle traite de la probabilité d'occurrence et de la gravité des risques. Selon PIGNAULT & al. (2003 :67), le produit de ces éléments s'appelle criticité ou espérance mathématique du risque et permettent d'apprécier l'acuité du risque.

2.3.5. Hiérarchisation des risques

La hiérarchisation des risques consiste à classer les risques identifiés selon leur degré de gravité.

Une fois que les risques ont été identifiés, il faut les hiérarchiser pour dégager des priorités d'action.

Selon Desroches (2003 : 45), la hiérarchisation des risques est définie directement à partir de la gravité de l'évènement redouté.

Tous les risques identifiés et repérés peuvent être mesurés par deux caractéristiques :

- la fréquence d'apparition (Probabilité d'occurrence) ;
- la gravité de leurs conséquences.

CHAPITRE II : APPROVISIONNEMENT ET GESTION DES RISQUES

Nous pouvons alors déterminer les combinaisons (risque / gravité / fréquence) acceptables.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de comprendre le rôle et l'importance du processus d'approvisionnement d'une entreprise industrielle. Il nous a aussi permis de passer en revue les différents risques auxquels les activités du processus d'approvisionnement peuvent être soumises. La démarche d'analyse des risques liés à l'approvisionnement en matières premières est très capitale pour une bonne gestion des risques.

Ce chapitre nous a permis de comprendre les différentes étapes à suivre pour faire une analyse. Dans le chapitre suivant, nous allons parler sur la logistique d'approvisionnement à l'entreprise TIFRA LAIT.

Chapitre III

ANALYSE DU PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT DANS LA LAITRIE MATINALE

Introduction

Le processus d'approvisionnement en matières premières comporte des risques qui pèsent sur les activités des entreprises industrielles. Pour ce faire, l'une des méthodes les plus utilisées est l'analyse des risques.

Au niveau de la SARL LAITRIE MATINALE, l'approvisionnement occupe une place importante. Ceci étant, il serait nécessaire de connaître les risques liés à son processus d'approvisionnement afin de pouvoir les identifier puis les analyser.

Dans ce chapitre, nous allons expliquer le processus d'approvisionnement de matières premières en l'occurrence le lait cru et la poudre de lait, l'identification des risques et leur analyse. La première section de ce chapitre sera consacrée à la présentation de SARL MATINALE.

Dans la deuxième section, nous présenteront la filière lait et ses acteurs ainsi que le positionnement de l'entreprise MATINALE. à une enquête par questionnaire et un guide d'entretien pour le recueil d'information concernant le processus d'approvisionnement en lait afin d'identifier les risques liés à ce processus.

Dans la troisième section nous étudieront le processus d'approvisionnement en lait afin d'identifier les risques liés à ce processus. Nous terminerons par la formulation de quelques recommandations.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Avant de passer à l'étude de notre cas pratique, nous avons jugé nécessaire de présenter l'entreprise qui nous a permis d'effectuer un stage pratique de 3 mois.

1. Historique de l'entreprise Matinale

Ayant capitalisé déjà un quart de siècle d'expérience puisque créée en 1987 sous le statut d'entreprise familiale, elle est devenue SARL MATINALE en 2004, passant au stade d'industrie agroalimentaire de renommée.

La SARL Laiterie Matinale est une filiale du groupe TIFRA LAIT spécialisée dans la fabrication du lait et dérivés. L'unité MATINALE est spécialisée dans la fabrication du lait pasteurisé et du lait fermentée (LBEN et RAIB).

Cette laiterie est située à la sortie est de la ville de Tizi-Ouzou sur la (rue de CHABANE Achène) en face de la protection civile. La SARL MATINALE est dotée d'un capital social de 1000.000DA.

Elle est structurée en quatre (04) services :

- ✓ Service commercial
- ✓ Service comptabilité ;
- ✓ Service production ;
- ✓ Deux laboratoires : l'un physico-chimiques et l'autre micro biologique, d'une superficie de 24m² chacun.

Elle produit et commercialise sept (07) produits différents :

- ✓ Lait pasteurisé conditionné en sachet de polyéthylène d'un litre ;
- ✓ Lait de vache Pasteurisé conditionné en sachet de Polyéthylène d'un litre
- ✓ Lait fermenté « LBEN » conditionné en sachet de polyéthylène et des bouteilles d'un litre ;
- ✓ Lait caillé « RAIB » conditionné en sachet de polyéthylène et des bouteilles d'un litre ;
- ✓ FINO : Lait de vache UHT conditionné dans des sachets de polyéthylène d'un litre ;
- ✓ Du Yaourt conditionné dans des bouteilles d'un litre et des petites boîtes de 170 ml ;
- ✓ Jus au lait conditionné dans des bouteilles d'un litre ;
- ✓ Jus cocktail en cartons d'un litre.

Dans l'atelier on trouve 8 cuves (4 pour le Lait et RAIB et 4 pour le LBEN) de capacité différente ; de 6000 à 22000 Litres, 2 pasteurisateurs (4000l/h et 5000l/h), 2 conditionneuses, une station lavage 3 cuves (une pour la soude, une pour l'acide et la troisième pour l'eau

CHAPITRE III : ANALYSE DU PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENTS DANS LA LAITRIE MATINALE

chaude), 2 chambres froides de 175m² chacune, une chambre de fermentation de 80m² et une bâche à eau de 150m³.

La laiterie matinale s'approvisionne en lait cru par le biais de 13 collecteurs. Face à la demande de plus en plus importante, l'unité fonctionne 24h\24. Elle traite 30000 l/jour de lait pasteurisé et 6000 à 10000 l/jour de lait caillé. L'évolution du chiffre d'affaire (CA) de la laiterie sur les trois dernières années est de :

- ✓ 2017 : 666 657 846.75DA
- 2014 :
- ✓ 2018 : 956 213 501.00DA (c'est dû à l'extension).
- ✓ 2019 : 909 236 164.00DA.

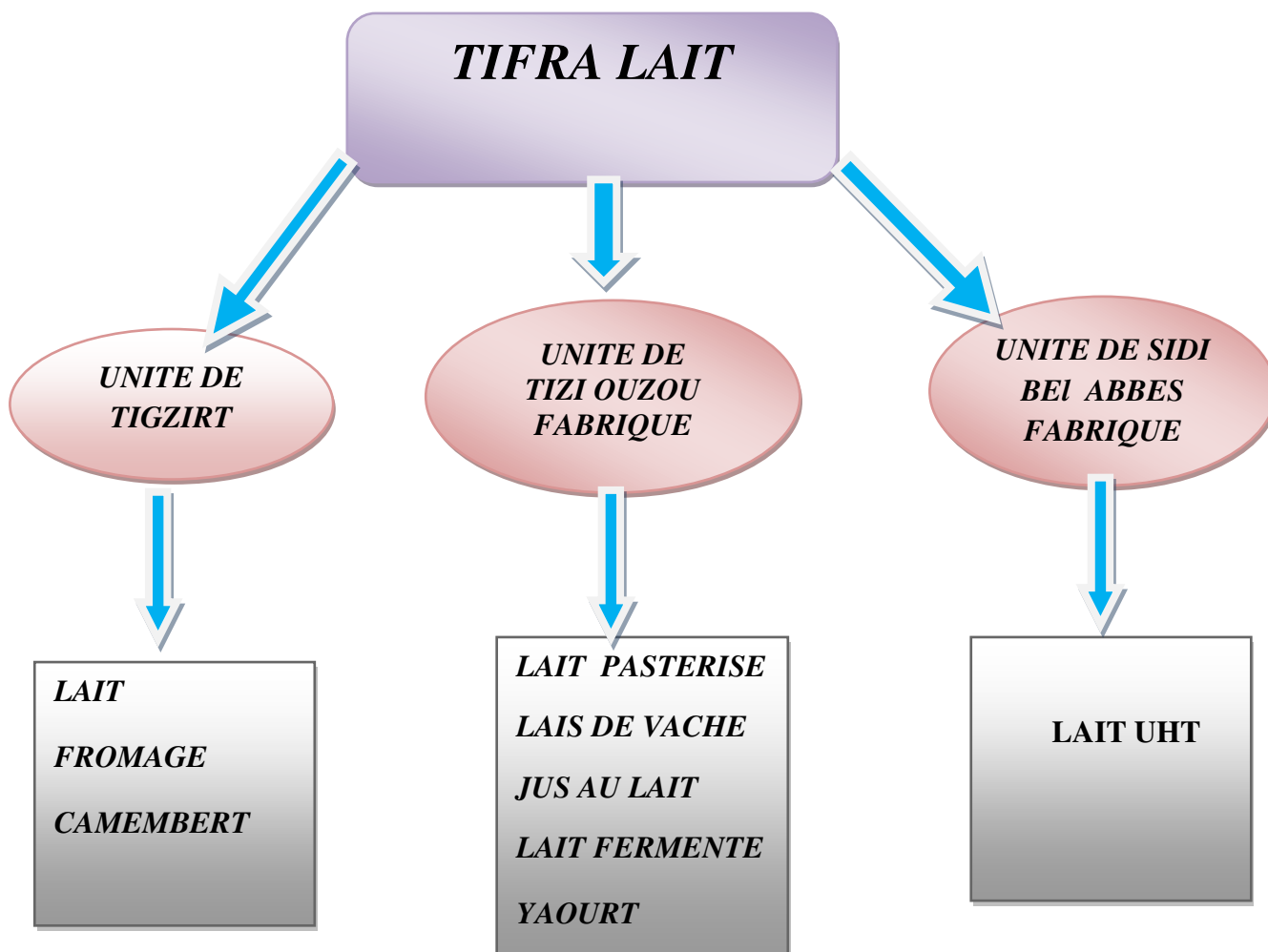
Depuis 2008, l'entreprise tourne avec deux équipes, avec un effectif de 67 personnes. La moyenne de production journalière est actuellement de 200.000 litres (tous produits confondus). Cette moyenne représente environ 50% de capacité réelle de production.

Cette situation est due aux contraintes d'approvisionnement en poudre de lait ONIL (Office National Interprofessionnel du Lait et produit laitiers) subventionné (quota de 167 tonnes/mois), ainsi qu'à la collecte de lait de vache limitée (54000 litres/jours).

La société distribue ses produits par ses propres moyens de transport ainsi que par le biais de ses clients. Le produit Matinale est présent partiellement dans l'ensemble du territoire national.

Le but que se fixe l'entreprise à moyen terme, est la couverture de toutes les wilayas. Pour cela, la société envisage d'ouvrir des dépôts de ventes régionaux (Est. Centre. Ouest et Sud), l'acquisition de plusieurs camions frigorifiques, le renforcement des équipements de productions et le projet de réalisation d'une ligne de conditionnement de bouteilles de lait avec unité de fabrication de bouchons. Ledit projet a été mis en marche le 12 janvier 2015.

Graphe 1 : présentation de l'unité

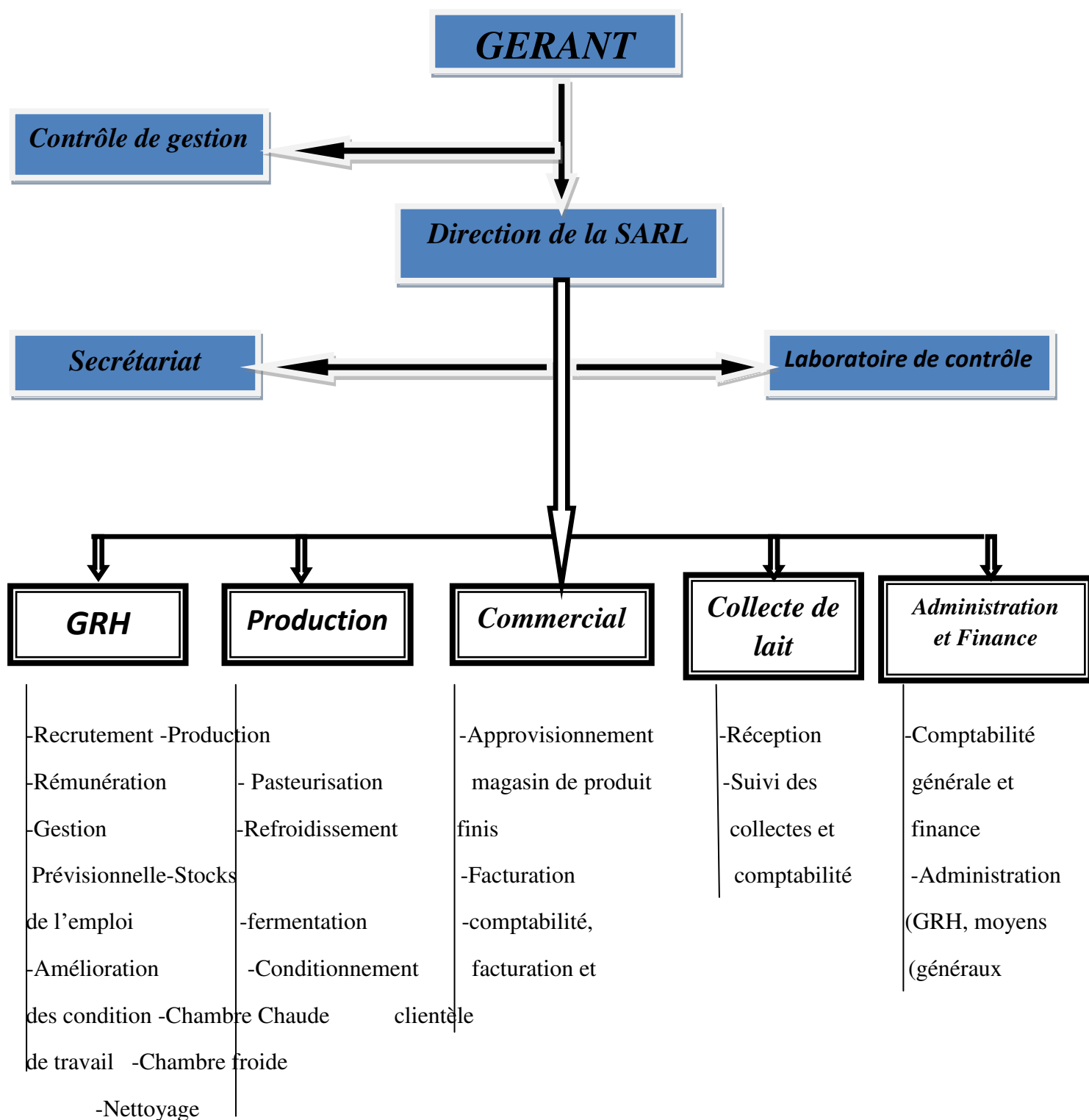


Source : Document interne de l'entreprise

2. Présentation de l'Organigramme de la Laiterie

La laiterie Matinale a une structure fonctionnelle, consistant à diviser le travail dans l'entreprise en fonctions. La direction générale pour réaliser de façon performante et efficace ces fonctions, présente l'entreprise selon un organigramme.

Graphe n°2 : Organigramme de l'entreprise



Source : Document interne de l'entreprise

✓ **Le contrôle de gestion**

Il est considéré comme une structure essentielle dans l'entreprise en vue de la tâche qui lui est confiée, à savoir le contrôle des diverses opérations d'approvisionnement, d'achat, de production, de vente, de collecte de lait, ainsi que l'évaluation des rapports journaliers de l'activité et le bilan annuel.

✓ **Secrétariat**

Il est chargé du standard téléphonique, la transmission et la réception de toutes les correspondances destinées à la laiterie.

✓ **Le laboratoire de contrôle**

Comme son nom l'indique, il a comme rôle l'analyse des échantillons de toutes les étapes de la production. C'est la structure de contrôle de qualité à travers :

- Les analyses physico-chimiques (la densité, l'acidité...)
- Les analyses microbiologiques (test d'antibiotique...);
- Le nettoyage et la désinfection

✓ **Les ressources humaines**

La fonction ressources humaines est chargée du recrutement des salariés : la rémunération du personnel : La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences et aussi l'amélioration des conditions de travail.

✓ **La production**

Elle concerne les fonctions de préparation, de pasteurisation, de refroidissement, de stockage, de fermentation, de conditionnement et de nettoyage.

✓ **Administration et finance**

CHAPITRE III : ANALYSE DU PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENTS DANS LA LAITRIE MATINALE

L'administration est chargée de la gestion du personnel, des prestations sociales et des moyens généraux. Les finances ont pour mission d'assister les structures financières et comptables des unités, ainsi que d'assurer le montage financier des projets.

✓ **La collecte de lait**

Elle a comme mission la réception du lait et le suivi des collectes et de la comptabilité.

✓ **Fonction commerciale**

Ses fonctions principales concernent l'approvisionnement, le stockage, la facturation ainsi que la vente des produits finis

✓ **Processus de la production**

La fonction de production pour responsabilité de produire les biens et services de bonne qualité, quantité et délais exigés par le programme commercial et dans les conditions financières de l'entreprise. Son pouvoir est de définir, mettre en œuvre et de contrôler les méthodes, les matières, la main d'œuvre et les équipements nécessaires pour assurer cette production.

Section 2 : Présentation générale du marché des produits laitiers en Algérie

Avant de parler de la vision du marché la Laiterie Matinale « TIFRA LAIT », on a cru nécessaire de parler en premier lieu sur le marché des produits laitiers en Algérie et l'industrie laitière vis-à-vis du marché extérieur.

1. L'Office national interprofessionnel du lait (ONIL)

L'Office national interprofessionnel du lait et des produits laitiers par abréviation ONIL a été créé par le décret exécutif n° 97 – 247 du 08 juillet 1997, est entré en activité effective en septembre 2007.

C'est un Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC) qui exerce ses missions pour le compte de l'État, sous tutelle du Ministère de l'Agriculture du Développement Rural et de la Pêche.

CHAPITRE III : ANALYSE DU PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENTS DANS LA LAITRIE MATINALE

L'office est connu du grand public à travers sa mission de régulation du marché national du lait en sa qualité de fournisseur des laiteries en matières premières laitières importées et subventionnées.

En effet, l'office approvisionne actuellement (au 31 juillet 2018) ,105 laiteries privées et 15 laiteries publiques du groupe GIPLAIT, soit un total de 120 laiteries réparties à travers le territoire national.

CHAPITRE III : ANALYSE DU PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENTS DANS LA LAITRIE MATINALE

La relation de l'Office avec ces dernières est matérialisée par la mise en place d'une convention spécifique ONIL- laiterie qui rentre dans le cadre de la mise en œuvre du dispositif de régulation du marché national du lait.

1.1 Missions de l'ONIL

L'ONIL de par son décret de création n° 97/247 du 08 juillet 1997 est chargé de :

- ✓ Prendre toutes les mesures pour appuyer et développer la production du lait et des produits laitiers ainsi que pour stabiliser les prix intérieurs ;
- ✓ Veiller à la disponibilité suffisante de lait et des produits laitiers en tout point du territoire national ;
- ✓ Gérer et de mettre en œuvre, pour le compte de l'Etat, l'ensemble des actions d'appui à la production du lait et des produits laitiers ;
- ✓ Mettre en place les moyens humains et matériels nécessaires pour assurer la sécurité et la protection du patrimoine ;
- ✓ Organiser la collecte de la production nationale du lait et des produits laitiers ;
- ✓ Stimuler la production nationale du lait et des produits laitiers au moyens de mécanismes financiers et/ou d'interventions techniques directes ;
- ✓ Mettre en œuvre la politique nationale de stockage stratégique. A ce titre, il procède à des achats, pour le compte de l'Etat, de lait et des produits laitiers sur le marché intérieur et les marchés extérieurs en vue de la constitution de stocks stratégiques ;
- ✓ Procéder à la demande de l'Etat à l'achat de produits autres que ceux qui figurent au programme d'importation.

De cela ressort que l'Office est appelé à réaliser deux missions stratégiques à savoir :

- ✓ L'approvisionnement régulier du marché national du lait. (importation de la poudre de lait).
- ✓ Le développement de la production nationale du lait cru.

1.2. Les objectifs globaux de l'Office

Ils restent tributaire de la généralisation de l'expérience à un maximum de bassins laitiers avec la duplication des groupes d'appui à travers tous les bassins laitiers du nord du pays qui disposeraient d'un minimum de potentiel nécessaire pour l'intensification de la production laitière tel qu'un climat et un environnement favorable pour la production defourrages , les effectifs bovins laitiers nécessaires, le patrimoine génétique de performances acceptables, les infrastructures nécessaires etc.

Il s'agira d'utiliser au mieux et d'optimiser les ressources et les conditions disponibles pour :

- Doubler la production de lait dans les wilayas concernées.
- Consolider la sécurité alimentaire.
- Réduire à moyen terme la facture des importations.

2. La Filière lait et les produits laitiers en Algérie

La filière lait est définie à travers ses quatre principaux maillons : la production, la collecte, la transformation-commercialisation et la consommation. A cela s'ajoute l'importation de poudre de lait et ses dérivés. L'industrie laitière, constitue le centre de commande à partir duquel surgissent des boucles de rétroactions, permettant à la filière lait de s'adapter et d'évoluer.

Actuellement, la filière lait en Algérie recèle une ambivalence dans la mesure où l'aval connaît une croissance sans précédent et l'amont malgré les efforts fournis par l'Etat n'arrive pas à satisfaire toute la demande exprimée. L'essor que connaît l'aval de la filière se traduit par des investissements accrus effectués par des entreprises de la filière.

Le lait constitue un produit de base dans le modèle de consommation algérien. Sa part dans les importations alimentaires totales du pays représente environ 22%.

Les capacités de production qui ont été mises en place n'ont pas été suffisantes pour répondre à une demande en forte croissance, cette dernière exprimée par les consommateurs, en même temps qu'un circuit de distribution défectueux est à l'origine de fortes pénuries et de la création même, dans certaines régions, d'un marché parallèle où le produit est cédé au double du prix officiel. Cette pénurie est encore aggravée dans les localités où sont installées des fabriques privées de produit laitiers utilisant aussi bien le lait industriel que le lait instantané comme matière première à un prix relativement bas.

L'industrie laitière en Algérie fonctionne essentiellement sur la base des matières premières importées, c'est-à-dire de la poudre de lait et de la matière grasse de lait anhydre (est le produit obtenu à partir de matières de qualité, comme le lait, la crème ou le beurre auxquelles aucune substance n'a été ajoutée).

capacités de production industrielle n'a pas été accompagnée d'un processus d'intensification de la production laitière dans le secteur de l'agriculture, laquelle, même si elle a augmenté, n'a pu s'ajouter aux besoins des laiteries.

3. Le marché vu par la Laiterie Matinale

L'étude de marché est un passage obligé pour la réalisation d'un projet. Faire une étude de marché c'est identifier l'information dont on a besoin, la trouver, l'analyser et l'utiliser. Étudier un marché, c'est tout d'abord comprendre l'environnement dans lequel l'entreprise va évoluer plus l'identification de ses concurrents.

Ces derniers que nous avons essayé de trouver par le biais d'internet et d'information externes, du fait que cela ne nous a pas été fournis directement sur notre lieu de stage pour des raisons évidentes de confidentialité, nous avons fait l'effort d'identifier les concurrents de la Laiterie Matinale tant au niveau national, régional, qu'au niveau local. Il s'agit de :

- ✓ La laiterie SARL HODNA LAIT, qui est la première concurrente de la SARL Laiterie Matinale ;
- ✓ La laiterie SPA de Drâa Ben Khedda ;
- ✓ La laiterie SARL SOUMMAM.

3.1. La position de TIFRA LAIT sur le marché

Une entreprise qui lance une nouveauté possède une innovation qui lui permet d'être soit un leader, soit un challenger, soit un suiveur ou spécialiste.

✓ **Le leader**

Dans la plupart des secteurs d'activité, il existe une entreprise reconnue, comme le leader du marché (laiterie Soummam), le leader prend généralement l'initiative des modifications de prix, des lancements de nouveaux produits et possède le système de distribution le plus vaste et le budget promotionnel le plus élevé.

Trois solutions s'offrent au leader

- ✓ Accroître la demande primaire par la recherche de nouveaux consommateurs (utilisateurs) ;
 - ✓ La protection de la part de marché par la stratégie d'innovation ;
 - ✓ L'extension de la part du marché avec un système de distribution plus performant
- ##### ✓ **Le Challenger**

Toute société qui occupe la seconde, la troisième ou la quatrième place sur un marché et en position de dauphin (TIFRA LAIT). Le dauphin qui cherche à accroître sa part devient un «Challenger »

✓ **Suiveur**

S'il se contente des positions acquises, il devient alors un « Suiveur ».

3.2 Les objectifs de Laiterie Matinale

Le but principal de Matinale (TIFRA LAIT) est de garder sa place de dauphin. Pour ce faire, l'entreprise se fixe des objectifs. Ceux-ci tournent autour de trois concepts clés qui sont :

✓ **L'innovation, l'amélioration et la création des produits**

Le leader d'un marché est bien souvent celui qui crée les nouveautés, destinent les tendances, Le danger si l'on néglige cet aspect est de passer de la place d'innovation à celle d'imitateur et ainsi perdre sa position de numéro 1 aux yeux des consommateurs.

✓ **Croissance de production**

Le but étant de maintenir une productivité accrue ce qui se traduira par une augmentation de chiffre d'affaires.

✓ **Management de leurs coûts fixes**

Une meilleure gestion des coûts fixes permet des économies d'échelles et donc une meilleure rentabilité.

Section 03 : Le processus d'approvisionnement de MATINALE

1 Les différentes matières premières approvisionnées

L'approvisionnement constitue la fonction qui engage les dépenses de l'entreprise. Ces dépenses représentent en moyenne 60% du coût de production. Comme toute société industrielle, TIFRA LAIT s'approvisionne de diverses matières premières nécessaires à son activité.

✓ **Poudre de lait écrémé**

- Sac de 25 kg 0% de matière grasse
- Sac e 25 kg 26% de matière grasse

✓ **Lait cru**

- Lait des collecteurs

✓ **Le packaging**

- Tous les emballages nécessaires (bouteilles, les cagettes, papier, etc.)

✓ **Les pièces de rechanges**

- Les pièces de rechange pour toutes les machines

2. Les sources d'approvisionnement en matières premières

TIFRA LAIT s'approvisionne en matières premières indispensables au processus de sa production. Ces matières premières sont importées par l'ONIL de Pologne et de l'argentine et le lait cru par les collecteur locaux.

3. Identification des risques relatifs aux processus d'approvisionnement

La description du processus d'approvisionnement de TIFRA LAIT nous a permis d'identifier les risques qui y sont liés, cette identification se fera au niveau des sous processus : achat, logistique et stockage. Cette identification nous servira pour l'analyse des informations recueillies par notre enquête et suggérer ensuite des améliorations possibles sur les procédures appliquées pour chaque sous processus :

3-1 Les techniques de recueil d'informations

L'identification des risques est la phase la plus importante dans la gestion des risques car elle a pour but de chercher les risques à traiter. En effet, un risque non identifié ne pourra jamais être géré ou maîtrisé.

Parmi les différents risques qui affectent le fonctionnement des entreprises industrielles, nous pouvons citer quelques-uns, à savoir le risque de retard de livraison, le risque de marché, le risque de non-conformité, le risque de rupture de stocks, le risque naturel et le risque logistique.

3.2 Les risques liés à l'expression des besoins

Les risques liés à l'expression des besoins sont présentés dans le tableau ci dessous. Ces risques sont identifiés lorsque les besoins se font sentir.

Tableau 2: Identification des risques liés à l'expression des besoins

Tâches	Objectifs	Risques	Impacts	Commentaires
L'expression du besoin	S'assurer que les besoins exprimés sont et bien planifiés à temps	Les besoins exprimés ne sont souvent pas satisfait à temps	Arrêt momentané de la production	
La planification des besoins	S'assurer que les besoins sont bien planifiés	Non-respect du délai de planification du besoin	Décalage des prévisions mensuelles des besoins	Entrer tardive des commandes

Source : Elaboré par nos soins

3.3 Les risques liés à la recherche des fournisseurs

Ce risque est identifié lors de la recherche des fournisseurs à l'extérieur.

Tableau 3 : identification des risques liés à la recherche des fournisseurs

Tâches	Objectifs	Risques	Impacts	Commentaires
--------	-----------	---------	---------	--------------

CHAPITRE III : ANALYSE DU PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENTS DANS LA LAITRIE MATINALE

Consultation de fournisseurs étrangers	Effectuer les approvisionnements auprès des fournisseurs qui respectent les conditions	Dépendance d'un nombre limité de fournisseurs	Arrêt de la production en cas retard de livraison	Peu de fournisseurs contacté
---	--	---	---	------------------------------

Source : Réalisé par nos soins

3.4 Les risques liés à la passation de la commande

La passation de la commande comporte des risques, ceux-ci se présentent dans le tableau suivant :

Tableau 4 : Identification des risques liés à la passation de la commande

Tâches	Objectifs	Risques	Impacts	Commentaires
Réception des offres des fournisseurs	Réceptionner les offres favorables	mauvais choix des offres	Perte financière Choix contraignant des offres	Une ou deux offres pour certaines matières premières
Passation de la commande	S'assurer que les commandes sont passées dans un délai acceptable	Non satisfaction du besoin à temps	Diminution du nombre d'équipes de production pour pouvoir tenir en attendant l'entrée de la commande en cours	Manque de matières premières (épuisement du stock existant)

CHAPITRE III : ANALYSE DU PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENTS DANS LA LAITRIE MATINALE

Réception des originaux des documents envoyés par les fournisseurs	Réceptionner les originaux des documents au moment opportun	Réception souvent tardive des documents originaux	Long délai de réexpédition des conteneurs de matières premières	Réception souvent tardive des documents originaux liée aux problèmes de règlement des fournisseurs
--	---	---	---	--

Source : Réalisé par nos soins

3.5 Les risques liés au règlement des factures fournisseurs

Les risques liés au règlement des factures fournisseur sont identifiés au moment de règlement des fournisseurs. Ces risques se présentent dans le tableau suivant :

Tableau 5 : l'identification des risques liés au règlement des factures des fournisseurs

Tâches	Objectifs	Risques	Impacts	Commentaire
Règlement des factures des fournisseurs	S'assurer que les fournisseurs sont réglés à temps	Non paiement des fournisseurs à temps	-Perte de fournisseurs ; -Perte de crédibilité	Problème de trésorerie

CHAPITRE III : ANALYSE DU PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENTS DANS LA LAITRIE MATINALE

	Disposer de la liquidité suffisante pour pouvoir honorer à temps les engagements contractuels	Manque de moyens financiers	Impossibilité d'honorer à temps les engagements conclus avec les fournisseurs	Problème de trésorerie
		Facturation des agios par mois en cas de retard de paiement	Paiement des frais supplémentaires	Problème de trésorerie

Source : Réalisé par nos soins

3.6 Logistique

Ces risques sont identifiés lors de suivi jusqu'à la livraison des matières premières commandées. Le tableau ci-dessous présente des risques liés au suivi et à la livraison de la commande.

3.7 Les risques liés au suivi et à la livraison de la commande

**Tableau 6 : l'identification des risques liés au suivi
et la livraison de la commande**

Tâches	Objectif	Risque	impact	Commentaire
Suivi des commandes	-Suivre le mouvement des navires jusqu'au port de destination; - S'assurer que le	non-respect du délai de prévision d'entrée de stocks de matières	le non-respect du délai de livraison	Impossibilité de maîtriser le mouvement des navires

CHAPITRE III : ANALYSE DU PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENTS DANS LA LAITRIE MATINALE

	système de suivi des commandes et efficace	premières en magasin		
Réexpédition des conteneurs vers leur lieu de déchargement	Réacheminement des conteneurs à temps	Paiement de frais de magasinage et de surestaries pour non-respect du délai de franchise	-Perte financière - Augmentation du Coût d'approvisionnement	Non-respect du délai de franchise d'une semaine accordé pour la remise documenter
Réception de la commande de matières premières	Réceptionner les commandes conformes à la demande (quantité, qualité)	Non conformité de la commande (par exemple étiquettes défectueuses)	Ralentissement des processus de production et de commercialisation	Mauvaise qualité des matières première reçues
Livraison des matières premières commandée	Réceptionner les matières premières commandées en temps opportun	Retard de livraison dû aux moyens de transports (voie maritime, voie ferroviaire, voie routière)	Rupture de stock de matières premières	Paramètre transports non maîtrisable
		Retard de livraison dû à l'engorgement du port de transition	Baisse du niveau de production	Paramètre transports non maîtrisable

CHAPITRE III : ANALYSE DU PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENTS DANS LA LAITRIE MATINALE

Long délai d'acheminement jusqu'au port de destination	Epuisement du stock de sécurité existant avant l'entrée de la prochaine commande	Paramètre transports non maîtrisable
Retard de livraison dû aux aléas climatiques	Baisse du niveau de production	Phénomènes naturels non maîtrisables

Source : Réalisé par nos soins

4. Recommandations

Après l'analyse des risques liés à l'approvisionnement en matières premières de SARL MATINAL, la proposition de recommandations est nécessaire pour la réduction des risques identifiés.

CHAPITRE III : ANALYSE DU PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENTS DANS LA LAITRIE MATINALE

Ainsi, nous avons formulé des recommandations à l'endroit de la direction générale et aussi pour les risques ayant une probabilité forte et un impact majeur ou catastrophique.

✓ **Recommandations à l'endroit de la direction générale**

Nos recommandations à l'endroit de cette direction de :

- ✓ nommer un manager des risques qui sera rattaché à la direction générale dont le rôle sera de gérer toutes les risques de l'entreprise
- ✓ mettre en place en place une nouvelle stratégie de gestion de stocks afin d'éviter les ruptures de stocks ;
- ✓ Décentraliser la prise de décision concernant les changements de programme d'approvisionnement pour éviter la lenteur d'information concernant pour la passation de commande ;
- ✓ Le service production doit déterminer avec précision les consommations mensuelles de matière premières et leurs évolutions
- ✓ Adaptation d'un programme de production à chaque saison de l'année.
- ✓ **Recommandation relative aux ruptures de stocks et à la baisse du niveau de production**

La SARL MATINALE doit constituer un stock de sécurité suffisant de matières premières en magasin pour éviter les ruptures de stocks et assurer la bonne continuité de la production.

✓ **Recommandation relative à la sélection des fournisseurs**

La recherche de plusieurs fournisseurs pour toutes les matières premières s'impose à MATINALE.

Cela lui permettra, lors de la passation de ses commandes, de faire un meilleur choix sans subir les contraintes d'aucun fournisseur.

✓ **Recommandation relative au règlement des fournisseurs**

MATINAL doit disposer de fonds en banque pour pouvoir honorer ses engagements vis-à-vis des fournisseurs conformément aux délais contractuels, ce qui lui permettra d'être crédible envers ces fournisseurs et de bénéficier des opportunités offertes par certains d'entre eux telles que les conditions de règlement plus favorables, sachant que MATINALE possède un grand pouvoir de négociation avec les fournisseurs vu son volume d'activité et la diversification de ses activités.

CHAPITRE III : ANALYSE DU PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENTS DANS LA LAITRIE MATINALE

Conclusion

Dans ce troisième chapitre, nous avons présenté d'abord la SARL Matinale. Ensuite nous avons présenté la filière lait dans laquelle l'activité de l'entreprise est déployée. Enfin, nous avons procédé à l'identification et à l'analyse de risques. Nous avons aussi formulé quelques recommandations en vue d'améliorer le management de l'entreprise.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

La gestion des risques est primordiale dans toute structure, quelque soit sa taille. Au regard de toutes les difficultés dont les entreprises font face, pour assurer leur survie, elles sont contraintes de procéder à l'analyse des risques.

Notre étude a porté sur la logistique et l'analyse des risques liés à l'approvisionnement en matières premières de SARL Laiterie MATINALE. L'objectif principal que nous nous sommes fixés était de rechercher les causes et les conséquences des risques liés à l'approvisionnement en matières premières de cette entreprise à savoir la poudre de lait et le lait cru. Ainsi, à travers la revue de littérature, nous avons décrit, d'une part, la logistique dans l'entreprise et ses différents types, et d'autre part, les différentes étapes du processus d'approvisionnement en matières premières de façon générale.

Dans le troisième chapitre empirique, nous avons pu identifier les risques à éviter pour atteindre les objectifs souhaités. Au terme de notre étude, nous pensons que tous les objectifs ont été atteints notamment les objectifs spécifiques.

A travers l'analyse du processus d'achat de matières premières, nous avons pu identifier les risques liés à l'approvisionnement en matières premières, ce qui a contribué à leur analyse. Ceci a permis aussi de situer leur impact sur le processus de production de SARL Laiterie MATINALE.

Au vu de tout ce qui précède, nous avons formulé quelques recommandations et nous pensons que leur mise en œuvre contribuera à la minimisation des risques liés au processus d'approvisionnement de SARL Laiterie MATINALE.

La gestion des risques connait un écho favorable auprès des responsables de SARL Laiterie MATINALE qui acceptent de l'intégrer dans leurs stratégies et l'accompagner avec des moyens adéquats.

Bibliographie

Bibliographie :

1. ALAZARD, Claude, SEPARI, Sabine(2005), Contrôle de gestion, DUNOD, Paris, 6è Edition, Paris, Dunod, 719 pages
2. AUGER Pascale, Manager des situations complexes, Edition Dunod, paris, 211 pages
3. BARRY, Mamadou (2009), Audit Contrôle Interne: Audit financier et comptable des entreprises, 2è édition, Dakar, 371 pages
4. BECOUR, Jean Charles et Bouquin, Henry(1996), Audit opérationnel, efficacité, efficience ou sécurité, 2è édition, economica paris 418 pages.
5. BOISNARD Jean Pierre, PETIT Michel, BARTHE René (2010), Risques Industriels Technologiques, 435 pages.
6. BRUEL, Olivier (2008), 3è édition, Politique d'achat et gestion des approvisionnements, Dunod, paris, 280 pages.
7. BRUEL, Olivier(1998), Politique d'achat et gestion des approvisionnements, 2è édition, Dunod, paris, 298 pages.
8. BLANCHARD, Gilles, Vincent, André (1999), La fonction achat en informatique et télécom: matériel et maintenance, Editions Hermès, paris, 231 pages.
9. BOWERSOX, D et CLOSS, D : Logistical Management New Dehli, 2000, p15
10. COSO II(2012), Le management des risques de l'entreprise, édition d'organisation, paris,345 pages.
11. CAVERIVIERE, Patrick (2007), Le guide de l'acheteur: la boîte à outils des bonnes pratiques d'achat, Edition démos, Paris, 159 pages.
12. COOPERS &Lybrand/IFACI (2000), La nouvelle pratique du contrôle interne, Paris, édition d'organisation, 378 pages.
13. DE MARESCHAL, Gilles(2003), La cartographie des risques, édition afnor, paris 45 pages.
14. DESROCHESA lain, LEROY Alain,VALLEE Frédérique (2003), La gestion des risques,principe et pratique, Lavoisier, paris, 286 pages.
15. DURAND, Jean Paul(1997), Le langage des achats, Editions Méthodes et Stratégies, 127pages.
16. EBONDO WA MANDZILA Eustache(2012), La gouvernance d'entreprise, une approche par l'audit et le contrôle interne, paris, 349 pages. CESAG
17. EDIGHOFFER J.R, Précis de gestion d'entreprise, Edition Nathan, 2004, p80

Bibliographie

18. IFACI (2006), la pratique du contrôle interne, Coopers-Lybrand, Edition d'organisation, paris Dunod.
19. Joël SOHIER, la logistique : comprendre la démarche logistique, ses enjeux et ses répercussions sur la question, Vuibert
20. KREBS(B) :le livre blanc de la supplychain, septembre 2010.
21. MANSILLON, G, et Alis, mercatique d'action commerciales, éd. Fauchez, paris, 2001.
22. Olivier BRUEL «Politique d'achat et gestion des approvisionnements» Edition DUNOD, 1999.
23. RAMA RAO, logistics and supply chain management. Cours inédit, UNR-Butare, 2000- 2001.
24. VERNIMEN, Pierre, Pascal QUIRY, YANN, Le Fur (2009), Finance d'entreprise, 7è édition, édition d'organisation, Dalloz, paris.
25. Philippe CLOUET « LES ACHATS, un outil de management », les éditions d'organisation, 1989, Paris
26. VINCENTI Dominique (2007) Dresser une cartographie des risques, in Revue Audit, revue française d'audit interne.

Table des matières

Introduction générale.....	1
Chapitre.1. La logistique dans l'entreprise	
Introduction	4
Section 1 : Définition et notion sur la logistique.....	5
1.1 Évolution sur la logistique.....	5
1.2 Définition de la gestion de la logistique.....	7
1.3 Importance de la logistique finalité.....	7
1.4 La finalité de la logistique.....	8
1.4.1 Court terme.....	8
1.4.2 Moyen terme	8
1.4.3 Long terme	8
1.5 Les flux de la logistique	9
1.6 La classification des décisions logistique.....	9
1.7 La supply chaine management (SCM).....	10
1.7.1 Définition	10
1.7.2 Conditions de réussite de la Supply Chaine Management (SCM).....	10
1.7.3 Management de la supply chaine	11
Section 2 La logistique d'approvisionnement.....	12
2.1 La fonction d'approvisionnement	12
2.1.1 Définition et objectifs.....	12
2.1.2 La politique d'approvisionnement.....	12
2.1.2.1 : Le choix entre la fabrication et la sous-traitance.....	13
2.1.2.2 la centralisation ou la décentralisation des approvisionnements.....	13
2.1.2.3 le choix entre un fournisseur unique ou des fournisseurs multiples.....	13
2.1.3 l'intégration de la fonction approvisionnement as l'entreprise	13
2.1.4 Les objectifs de la fonction d'approvisionnement	14
2.1.5 La compatibilité des différents objectifs	14
2.2 La gestion des achats.....	15
2.2.1 La politique générale des achats.....	15

Table des matières

2.2.2 Le processus d'achat	15
2.2.3 L'organisation de la fonction achat	16
2.2.4 La mutualisation des achats.....	17
2.2.5 L'impotence de l'acheteur	17
2.2.6 L'évolution d'approche de gestion des stocks.....	18
2.2.6.1 l'approche traditionnelle de la gestion des achats	18
2.2.6.2 la gestion des fournisseurs	19
2.3 La gestion des stocks.....	22
2.3.1 définition des stocks.....	22
2.3.2 les différents types de stocks.....	22
Conclusion.....	22
Chapitre 2 : Approvisionnement et gestion des risques.....	23
Introduction :	23
Section 1 : Processus d'approvisionnement	24
1- La notion de processus d'approvisionnement en matières premières.....	24
2-2 Le cahier de charge.....	25
2-2-2 La construction d'un cahier de charge.....	25
2-2-3 Le contenu d'un cahier de charge.....	26
2-2-3.1 Définition précise des besoins	26
2-2-3.2 Énumération des prestations attendues.....	26
2-2-3.3 Définition du cadre de la prestation.....	26
2-2-4 : Les éléments juridiques d'un cahier de charge	26
2-3 Distinction entre la fonction achat et la fonction approvisionnement.....	27
2-4 Relation achat et approvisionnement.....	27
Tableau 1 : Relation entre les achats et approvisionnement.....	28
2 : L'importance de l'approvisionnement en matière première	28
3 2-1-le rôle de l'approvisionnement en milieu industriel	28
3-2 les enjeux de la fonction d'approvisionnement	29
3-2-1 les enjeux financiers	29
3-2-2 les enjeux commerciaux	30
3 L'organisation du processus d'approvisionnement.....	30

Table des matières

3-1 les acteurs	30
3-2 les différentes phases relatives au processus d'approvisionnement.....	31
3-2-1 la budgétisation et suivi des engagements	31
3-2-2 L'expression des besoins	32
3-2-3 L'évaluation et la sélection des fournisseurs	32
3-2-4 la passation de la commande.....	33
3-2-5 Le réception de la commande	33
3-2-6 La réception de la facture.....	33
3-2-7 La comptabilisation de la facture de paiement	34
3-2-8 L'archivage de la facture et pièces jointes	34
3-3 synthèse des approches des différentes phases du processus approvisionnement.....	34
4 La gestion des transports	34
5 La notion de la gestion des stocks	35
5-1 L'organisation du magasin	35
5-2 Les mouvements du stock	35
5-3 La valorisation du stock	
5-4 L'inventaire et la fiche de stock	36
6 –Les risques liés au processus d'approvisionnement	37
6-1 La définition du risque	37
6-2 La définition du risque d'approvisionnement	38
Section 2 : La gestion des risques en approvisionnement	39
1- La nation d'analyse des risques	39
2- L'objectif et la démarche d'analyse des risques liés à l'approvisionnement en matières premières	39
2-1 l'objectif de l'analyse des risques liés à l'approvisionnement.....	40
2-2 Définition des différents risques	40
2-2 La démarche d'analyse des risques	41
2-3-1 Identification des risques	41
2-2-1 Le questionnaire d'identification des risques	42
2-2-2 Le tableau d'identification des risques	42
2-2-3 Evaluation des risques	42
2-2-4 Hiérarchisation des risques.....	42
Conclusions	43
Chapitre 3 analyses du processus d'approvisionnement dans la laiterie matinale	44

Table des matières

Introduction	44
SECTION 1 présentation de l'organigramme d'accueil	44
1.1 historique de l'entreprise matinal	44
1.2 présentation de l'organigramme de la laiterie	46
SECTION 2. Présentation général des marchées des produits laitiers en Algérie	49
2.1. L'office national interprofessionnel du lait ONIL	49
2.1.1. Mission de L'ONIL	51
2.1.2. les objectifs globaux de l'ONIL	51
2.2. la filière lait et les produits en Algérie	52
2.3. le marché vu par la laiterie matinale	53
2.3.1. La position de TIFRA LAIS sur le marché	53
2.3.2. Les objectifs de la laiterie matinale	54
SECTION 3 ; le processus d'approvisionnement de matinal	54
3.1. les différentes matières premières approvisionnées	54
3.2. Les sources d'approvisionnement en matières premiers	55
3.3. Identification des risques relatifs aux processus approvisionnement	55
3.3.1. La technique e recueil d'informations	55
3.3.2. Les risque liée a l'expression des besoins	56
3.3.3. Les risque liée a la recherches des fournisseurs	56
3.3.4. Risque liée a la passation e la commandes	56
3.3.5. Le risque lié au règlement des factures fournisseurs	57
3.3.6. Les risques liée a la logistique	58
3.3.7. Les risque liée ou suivie et a la livraison de la commande	59
3.4. Recommandations	60
Conclusion	61
Conclusion général	62

Résumé

La gestion des risques en approvisionnement relève du service d'approvisionnement et aussi de la direction générale. Elle peut les aider à maîtriser ces différentes menaces, à savoir les risques de retard de livraison, de non-conformité des matières premières commandées, de ruptures de stocks.

La logistique d'une manière générale, regroupe l'ensemble des activités mises en oeuvre pour assurer la disponibilité d'un bien ou d'un service, à un lieu où le besoin existe

L'approvisionnement regroupe l'ensemble des activités qui contribuent à l'acquisition des matières ou des services dont a besoin l'entreprise pour son fonctionnement.

Mots clés : logistique, approvisionnement, risque liés à l'approvisionnement, achat, gestion des stocks

Abstract

The management of procurement risks is the responsibility of the procurement department and also from the general management. It can help them to control these different threats, namely the risks of late delivery, non-compliance of the raw materials ordered, stock-outs.

Logistics in general, includes all the activities put into works to ensure the availability of a good or service, in a place where the need exists

Procurement includes all the activities that contribute to the acquisition materials or services that the business needs for its operation.

Keywords: logistics, procurement, procurement risk, purchasing, management

stocks