

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
Université A/Mira de Bejaïa



Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

*Département des sciences commerciales*

Mémoire de fin de cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales

**Option :** Logistique et Distribution

**Thème**

***L'apport de la fonction achat dans la  
performance de la logistique au sein d'une  
entreprise : Cas de LA BELLE***

**Réaliser par :**

- ❖ Maizia Mahrez
- ❖ Zaouche Yazid

**Encadreur :**

M<sup>me</sup> Halouane

**Promotion : 2019/2020**

# *Sommaire*

*Remerciements*

*Dédicaces*

*Liste des figures et schémas*

<b>Introduction générale</b> .....	1
<b>Chapitre 1 : Généralités sur la logistique</b> .....	4
<u>Section 1</u> : Présentation de la logistique .....	4
<u>Section 2</u> : Notions sur la chaine logistique.....	15
<b>Chapitre 2 : Généralités sur la fonction achat</b> .....	30
<u>Section 1</u> : Les fondements théoriques de la fonction achat.....	30
<u>Section 2</u> : Le processus achat.....	36
<u>Section 3</u> : L'apport de la fonction achat dans la performance de la logistique .....	45
<b>Conclusion générale</b> .....	49

*Bibliographie*

*Table des matières*

## *Remerciements*

*Nous tenons à exprimer notre reconnaissance à chaque personne qui a participé à ce travail, qui nous a aidés de près ou de loin, afin de réaliser ce travail dans les meilleures conditions*

*Nous aimerons exprimer notre profond remerciement à notre encadreur, M<sup>me</sup> HALOUANE, pour accepter de nous diriger, pour ses conseils et orientations et son accompagnement tout au long de ce travail.*

## *Je dédie ce travail*

*A la mémoire de ma **défunte mère**, qui voulais à tout prix être présente ce jour-ci mais hélas Dieu en a décidé autrement, j'espère que t'es fière de moi là où tu es, repose en paix*

*A **Mon père** qui peut être fier, sans lui je ne serai pas arrivé là, il a su être là pour nous pousser vers le haut et aujourd'hui je lui dis merci.*

*A **Ma sœur et mon frère**, vous occupez une place particulière dans mon cœur. Je vous dédie ce travail en vous souhaitant un avenir radieux, plein de bonheur et de succès.*

***A toute ma famille**, qui m'a soutenu depuis le début, dans le meilleur et le pire, ils ont toujours été là.*

***A mes très chers amis et à mon binôme Mahrez.***

***Vazid.***

## ***Je dédie ce travail***

*À tous ceux qui me sont chers :*

***A mon père** qui m'as encouragé à aller de l'avant et qui m'a donné tout son soutien moral et matériel afin de réaliser mes projets.*

***À ma mère** qui m'a soutenu et m'a donné la force et la volonté durant ma scolarité.*

***À mon frères** Habib et **mes sœur** Kamilia et Anissa à qui je souhaite toute la réussite et le bonheur du monde.*

*À mes chers grands-parents pour leurs prières et leurs conseils.*

*À celui qui a partagé tout cela avec moi **Yazid** et toute sa famille.*

*À Toute **ma famille** sans exception, à tous nos chers amis(e) pour leurs encouragements.*

***Mahrez.***

## Schémas et figures

<b>Figure n° 1</b> : Les fonctions de la logistique .....	13
<b>Figure n° 2</b> : La pyramide des niveaux de décisions .....	22
<b>Figure n°3</b> : La différence entre les niveaux de décisions .....	23
<b>Figure n°4</b> : La relation entre la fonction achat et les autres fonctions .....	43

# **Introduction générale**

## Introduction générale

L'industrie, sa mondialisation, l'effervescence des entreprises autour des marchés mondiaux avec la demande qui ne cesse d'augmenter d'année en année, la course de ces entreprises industrielles pour la satisfaction de la clientèle et sa fidélisation, tout cela prend une ampleur illimitée.

L'une des conséquences de cette mondialisation et globalisation des marchés est la logistique. En effet, la croissance grandissante de la concurrence a obligé les entreprises à innover pour s'accaparer des parts de marché de plus en plus importantes en trouvant des solutions pour réduire les coûts de production tout en gardant une qualité supérieure des produits finis, afin de satisfaire les clients plus exigeant que jamais.

Pour l'ensemble des entreprises, la logistique est une fonction essentielle et principale comme elle a été caractérisée par Porter. Apparue d'abord dans le domaine militaire, elle s'est vite tournée vers le domaine industriel en premier chez les américains où elle s'est développée et a pris une ampleur assez importante. Sa connaissance et sa bonne maîtrise peut déterminer la performance de l'entreprise. Cette fonction va au fil du temps et des changements évoluer avec cette dernière, en matière de gestion et de relation avec les autres fonctions de l'entreprise qui sont tout autant importantes. Le système logistique a voulu intégrer tous ces agents ensembles, de là est apparue la Supply Chain.

Appelée en français la chaîne logistique, la supply chain rassemble toutes les fonctions de l'entreprise allant de l'*Amont* (achat de matières premières, approvisionnement, production) jusqu'en *Aval* avec le stockage des produits finis en passant par le transport et la vente aux clients finaux. L'une de ces fonctions a un rôle important dans la chaîne logistique : il s'agit de la fonction achat.

La rentabilité de l'entreprise dépend en grande partie des choix réalisés lors de l'acquisition des matières premières, des produits semi-finis ou des marchandises nécessaires à son fonctionnement. Fayol définit les six grandes fonctions d'une entreprise que sont : la fonction

technique, commerciale, de sécurité, financière, comptable et administrative.<sup>1</sup> Les achats étaient englobés dans la fonction commerciale, qui consiste à savoir acheter et vendre. Mais aujourd'hui, les achats se distinguent des autres fonctions et occupent une place de plus en plus centrale dans l'entreprise.

Les achats contribuent de façon significative à la performance des entreprises non seulement par leur capacité à réduire les coûts, mais également en tant que fonction tactique qui doit s'ajuster aux évolutions du marché et contribuer à l'innovation.

Etant étudiants en logistique et distribution, dans le présent mémoire, notre travail de recherche porte sur la thématique intitulée : l'apport de la fonction achat dans la performance de la logistique au sein d'une entreprise. Notre problématique principale est de voir :

**Est ce que la performance de la logistique de l'entreprise est influencée par la fonction achat de cette dernière ?**

Ce qui nous amène à poser d'autres questions :

- ❖ Qu'est-ce que la logistique, la chaîne logistique et leurs enjeux dans l'entreprise ?
- ❖ La fonction achat est-elle vraiment essentielle pour l'entreprise ?
- ❖ Existe-t-elle une relation entre le département achat et la logistique ?

Pour répondre aux questions posées préalablement nous avons émis les hypothèses si dessous :

**H1.** Quels que soit le secteur d'activité de l'entreprise, les achats sont déterminants dans la pérennité et la rentabilité de cette dernière.

**H2.** La logistique de l'entreprise entretient une relation étroite et complémentaires avec toutes les fonctions de l'entreprise, parmi elles les achats.

---

<sup>1</sup> Fayol H., Administration industrielle et générale ; prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle, Dunod et Pinat, 1916.

Afin d'apporter plus d'informations à nos hypothèses et répondre correctement aux différentes questions posées, on a adopté une démarche méthodologique appuyée sur des recherches documentaires et bibliographiques. Pour des raisons sanitaires, on n'a pas pu réintégrer l'entreprise LA BELLE pour faire notre stage, qui nous aura permis d'apprendre plus et apporter des informations et réponses récoltées sur le terrain concernant notre sujet. Notre étude est donc basée uniquement sur une analyse théorique.

Notre travail de recherche est décomposé en deux chapitres :

- ❖ Le premier chapitre qui abordera les généralités sur la logistique et la chaîne logistique
  
- ❖ Le deuxième chapitre portera sur un aperçu de la fonction achat, ses procédures et techniques

# Chapitre 1

# Chapitre 1 : Généralités sur la logistique

## Introduction

Dans ce premier chapitre, nous présentons les généralités sur la logistique et la chaîne logistique, deux fonctions imbriquées l'une dans l'autre. De nos jours, ces deux fonctions sont devenues à la fois un système organisationnel et un système de pilotage, capable d'apporter un véritable avantage concurrentiel à l'entreprise.

Pour commencer on verra, dans une première section, la logistique : son histoire, ses définitions, activités, les décisions à prendre dans cette fonction, ses avantages et bien plus de détails encore. En deuxième section, vient la chaîne logistique qui occupe une place primordiale dans le fonctionnement de l'entreprise. On présentera ses définitions, les catégories de la SCM, sa gestion et son optimisation dans l'entreprise, ainsi que ses enjeux.

## Section 1 : Présentation de la logistique

A la question "Qu'est-ce que la logistique ?", on peut donner plusieurs types de réponses. Une première réponse est de dire que « la logistique a pour but de mettre un produit donné au bon endroit au bon moment au moindre coût et dans les meilleures conditions de qualité.

Cette section fera objet de présenter tous les aspects théoriques liés à la notion de Logistique.

### 1.1 Définitions

Plusieurs définitions sont présentées pour donner la signification de la logistique. Nous avons retenu les suivantes :

1. La logistique regroupe l'ensemble des tâches, méthodes, techniques qui concourent à assurer une circulation efficace des matières et biens depuis les sources d'approvisionnement jusqu'aux distributeurs ou aux consommateurs finaux. La forte croissance des coûts de manutention, transport et stockage ont conduit les entreprises à rationaliser les flux de marchandises et d'informations.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> D. Tixier, H. Mathe, T. Colin : La logistique d'entreprise, DUNOD, 1996

2. La fonction logistique de l'entreprise est d'assurer au moindre coût la coordination entre l'offre et la demande. Plus précisément, la logistique est « *le processus par lequel l'entreprise gère l'ensemble des échanges d'information et des éléments physiques qui en résultent avec son Amont et son Aval* ». Une deuxième réponse est de dire que « *c'est l'organisation de ce qu'il faut faire depuis la commande jusqu'à la livraison au client d'un bien ou service* ». Cette deuxième définition suit une logique commerciale. Une troisième réponse est de dire que « *ce sont les techniques d'obtention (commande ou production) et de distribution des produits et sous-produits* ». Cette définition suit une logique industrielle. Ainsi, la logistique englobe dans son périmètre d'action, l'ordonnancement de la production et la gestion des stocks.<sup>3</sup>
  
3. La mission essentielle de la logistique est de fournir des biens et services aux consommateurs au bon moment, au bon endroit et en assurant la plus grande marge à l'entreprise. Cette définition est très large puisqu'elle couvre dans son champ d'action, aussi bien l'industrie, que les catastrophes humanitaires (Tsunami, Liban) ou les grands événements sportifs (du type Grand Prix de formule 1).<sup>4</sup>
  
4. La logistique commerciale rassemble toutes les activités mises en œuvre pour gérer, de façon rentable, les flux de produits et de marchandises depuis leur point d'origine jusqu'à leur lieu d'utilisation, en fonction des besoins exprimés par le marché.<sup>5</sup>

On peut ainsi reprendre, pour conclure, la définition de l'Association Française pour la Logistique d'entreprise (ASLOG) :

*« La logistique est l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place, au meilleur coût, d'une quantité de produits, à l'endroit et au moment où une demande existe. La logistique concerne toutes les opérations déterminant le mouvement des produits, telles que la localisation des usines et entrepôts, les approvisionnements, la gestion physique des encours de fabrication, l'emballage, le stockage et la gestion de stocks, la manutention et la préparation des commandes, le transport et les tournées de livraison. »*

---

<sup>3</sup> Daniel Wolf, Introduction à la logistique, Dunkerque, Septembre 2006, P11

<sup>4</sup> Idem.

<sup>5</sup> P. Kotler, B. Dubois, marketing management, Pearson Education France, 11<sup>ème</sup> éditions, 2003

## 1.2 Historique

L'historique de la logistique peut être divisé en quatre étapes : <sup>6</sup>

### 1.2.1 Origine militaire

La logistique est issue du génie militaire avant tout, responsable de l'approvisionnement des troupes afin qu'elles conservent leurs capacités opérationnelles dans la durée. Les deux métiers de base de la logistique sont donc la gestion des stocks de marchandises et d'armes puis leur transport. Ceci explique que la logistique moderne soit née chez les transporteurs et chez les grossistes.

#### 1.2.2. 4<sup>ème</sup> millénaire avant J-C

Le terme logistique a comme racine grecque « *logisteuo* » qui signifie avant tout « administrer ». L'institution militaire a utilisé ce terme pour définir l'activité qui réussit à combiner deux facteurs nécessaires dans la gestion des flux : l'espace et le temps. La logistique a donc été un sujet de réflexion intensif pour les grands chefs militaires. Au 4<sup>ème</sup> siècle avant JC., Sun Tzu met en avant la nécessité de disposer de chariots d'approvisionnement de denrées alors qu'Alexandre le Grand (356 – 323 avant JC.) avant de se lancer dans son périple en Asie, brûla tous ses chariots de toutes les denrées afin de rendre moins pesante la mobilité de ses troupes. De par cette réflexion, Alexandre le Grand avait voulu accélérer l'avancée de ses troupes ainsi mieux surprendre ses ennemis. Ce roi grec de Macédoine est le premier à expliquer que la guerre nécessite avant tout une préparation de grande envergure pour pouvoir mener une campagne dans les meilleures conditions possibles. Ainsi Jules César en créant la fonction « logista » chargeait un officier de s'occuper des mouvements des légions romaines pour organiser les campements de nuit et constituer les dépôts d'approvisionnements dans les villes soumises.

On retrouve entre le 13<sup>ème</sup> et le 18<sup>ème</sup> siècle des traces qui s'apparentent à la logistique via le génie militaire portant sur le besoin des dirigeants d'assurer la survie de la collectivité en aménageant les sites construire des abris et fortifications pour se protéger ou bien attaquer, ces dernières constituent parmi les toutes premières réalisations fortifiées

---

<sup>6</sup> Stratégie logistique, Alexandre le Grand précurseur de la logistique moderne ? Mars 2003, n54, P133, 134

### **1.2.3. 19<sup>ème</sup> siècle**

A partir du 18<sup>ème</sup> siècle, trois étapes principales sont considérées dans le mode de traitement de la logistique dans les armées modernes. Le premier mode est associé aux armées principalement statiques avec un approvisionnement issu des magasins. Le second mode correspond à la démarche napoléonienne cherchant essentiellement sur les pays envahis ou les pays de passage, les denrées nécessaires à l'approvisionnement des armées. Enfin le troisième mode correspondant à celui apparu vers les années 1870 et s'appuyant sur une industrialisation des approvisionnements à partir des bases arrière de plus en plus lointaines.

De nombreux facteurs viennent expliquer cette évolution : des facteurs technologiques comme l'apparition du chemin de fer. À partir de 1917, l'automobile et le poids lourd font apparaître une alternative beaucoup plus souple au chemin de fer et la traction motorisée se substitue rapidement à la traction hippomobile. Cette révolution industrielle ne fera qu'accélérer le besoin d'avoir une gestion de flux beaucoup plus efficace et bien maîtrisée. Ainsi Vauban a utilisé le rôle vital de la logistique en affirmant que « *l'art de la guerre c'est l'art de subsister* ». C'est donc naturellement que la logistique a pris une place croissante dans la pensée militaire au cours de l'histoire.

La pensée de la logistique civile s'est donc construite en parallèle à la pensée de la logistique militaire du fait de finalités différentes. Cependant les problèmes de base restent les mêmes. Dans les années 50, les spécialistes logistiques démobilisés après la seconde guerre mondiale tentèrent de transposer leurs savoir-faire au monde de l'entreprise, mais cela ne marchera pas du fait de la reconstruction d'après-guerre et la recherche d'optimisation opérationnelle ne débutera que dans les années 60 – 70.

### **1.2.4. 20<sup>èmes</sup> siècle**

La logistique a pris une grande importance et s'est énormément développée. Elle est devenue un métier à part entière dans le monde du travail des entreprises dont l'objectif est justement de réaliser uniquement des opérations qui appartiennent à la logistique pour le compte de clients particuliers.

## **1.3 Les activités de la logistique**

D'après sa définition, les activités de la logistique concernent les domaines suivants : <sup>7</sup>

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

Elle se repartie en plusieurs parties : la logistique d'approvisionnement, la logistique des systèmes de fabrication, la logistique de stockage, la logistique de distributions et des ventes et la logistique inverse.

#### **a. La logistique d'approvisionnement**

La fonction approvisionnement se situe en Amont de la production dans le cycle d'exploitation de l'entreprise. Réduire les coûts des approvisionnements contribue à baisser les coûts des produits finis ainsi avoir plus de marge financière pour l'entreprise. Cette logistique implique :

- ❖ L'achat des matières premières, pièces de rechange, matières consommables.
- ❖ L'approvisionnement des chaînes de montage
- ❖ Gestion des stocks en amont

#### **b. La logistique des chaînes de fabrication**

La fonction de production englobe les compétences que détiennent les entreprises pour fabriquer, développer ou transformer les matières premières en produits finis ou services. Elle implique :

- ❖ Lancement des commandes vers l'Amont
- ❖ La gestion des flux de production en fonction des commandes et des produits disponibles
- ❖ La gestion des stocks des produits semi-finis.

---

<sup>7</sup> Zerouk Mouloua, Thèse sur l'ordonnancement coopératif pour les chaînes logistique, école doctorale IAEM lorraine, 2007, P13

### **c. La logistique de stockage**

C'est l'ensemble des matières premières et des produits qui appartiennent à une entreprise industrielle ou commerciale à une date donnée et qui sont entreposés dans l'attente de leur utilisation ou de leur vente. Un stock est constitué de matières premières et composants, produits finis, produits en-cours de fabrication et pièces de rechanges.

Il a quatre fonctions essentielles :

- ❖ Une fonction de régulation (il régule les irrégularités d'approvisionnement ou de production, réduit les risques de rupture ainsi il maintient la qualité de service aux clients)
- ❖ Une fonction économique (accepter de stocker permet de profiter des remises accordées lors des achats en grandes quantité)
- ❖ Une fonction d'anticipation (il permet d'anticiper la hausse des prix des matières premières, des produits achetés)
- ❖ Une fonction technique (parfois le stockage est indispensable au procédé de fabrication ou de transformation)

### **d. La logistique de distribution**

Un circuit de distribution est un mode d'organisation permettant d'accomplir des activités qui ont toutes pour but d'amener au bon endroit, au bon moment, et en quantités adéquates les produits appropriés. Sa mission est :

- ❖ La mise à disposition des produits dans les lieux et les quantités voulus par les consommateurs.
- ❖ L'acheminement du produit entre le fabricant et ses clients.
- ❖ La manutention et l'entreposage.

### **e. La logistique de vente**

La fonction achat est devenue aujourd'hui stratégique car son impact sur la performance de l'entreprise est significatif, notamment sur le chiffre d'affaire, et cela dépend de la performance des fonctions en *Amont*. Si elles ont bien été optimisées alors le personnel chargé

de la vente pourra offrir des prix bien plus compétitifs face la concurrence ce qui offre plus de marge bénéficiaire à l'entreprise.

#### **f. La logistique inverse (gestion des retours)**

La gestion des retours correspond aux retours ou à la réception de produits retournés pour de multiples raisons : défaut de fabrication, erreur de livraison, réparation, recyclage, etc. Cette fonction est associée au service après-vente de l'entreprise qui est en relation directe avec le consommateur.

#### **1.3.2 La logistique des transports**

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

##### **a. Détermination des réseaux de transport**

Il s'agit d'analyser les différents réseaux de transport et de baser son choix sur trois critères importants : le coût global, les délais et la qualité de service. L'entreprise détermine les parcours en consultant :

- ❖ Le mode d'acheminement des produits (routier, ferroviaire, aérien, maritime ou multimodal)
- ❖ Les risques de transport
- ❖ La disponibilité des moyens logistique (engins de manutention, zone de stockage) de part et d'autre de chaque point de transport.

##### **b. La planification des transports :**

Cette activité consiste à prévoir et fixer dans le temps, les quantités, les dates et les lieux d'acheminement des marchandises. Cela permet d'effectuer en avance les ajustements, réglages et équilibrage nécessaires en tenant compte de la capacité réelle de transport disponible et du taux de remplissage des véhicules.

##### **c. La gestion du parc de véhicule**

Une activité essentiellement basée sur la gestion administrative et technique des véhicules de transport. La gestion du parc de véhicule regroupe l'ensemble des activités ayant pour but de

suivre l'utilisation des véhicules de l'entreprise, garantir leur disponibilité en cas de besoin (livraison, transport de marchandise, personnels, etc.) et aussi leur bon fonctionnement (contrôle technique, entretiens mécanique, mise à jour des documents, suivi des chauffeurs, gestion des stocks de carburant et des pièces de rechanges).

## **1.4 Les décisions de la logistique**

Les éléments les plus importants d'un système logistique sont les suivants :<sup>8</sup>

### **1.4.1 Le traitement des commandes**

La commande du client constitue le point de départ du système. Le service de facturation prépare les factures en plusieurs exemplaires et les transmet aux services concernés. Les articles en rupture de stock sont rassortis et les expéditions notifiées.

L'entreprise et sa clientèle cherchent à ce que le traitement des commandes soit rapide et fiable. On s'est beaucoup préoccupé de savoir comment améliorer ce traitement.

### **1.4.2 L'entreposage**

Toute entreprise a besoin de stocker la marchandise en attente d'être vendue. Le stockage est rendu nécessaire du fait que la production et la consommation s'harmonisent rarement dans le temps. L'entreprise doit décider du nombre et de la localisation de ses entrepôts. Plus les points d'entreposage sont nombreux et mieux ils sont répartis, plus le service de livraison est rapide mais plus son coût est élevé. Le nombre d'entrepôts doit donc représenter un juste équilibre entre le niveau de service rendu à la clientèle et son coût.

### **1.4.3 La gestion des stocks**

La politique de stockage constitue un autre élément affectant la satisfaction de la demande. S'il le pouvait, le responsable marketing promettrait à ses clients une exécution et une livraison immédiates des commandes. Il est hélas, économiquement irréalisable de maintenir un niveau de stock qui éliminerait complètement les ruptures. En effet, le coût de stockage

---

<sup>8</sup>Cours de Mr DIEMER Arnaud, ECONOMIE D'ENTREPRISE, Chapitre 7 : Les fonctions d'appui à la production : approvisionnement et logistique, P13.

augmente à un rythme exponentiel à mesure que le risque de rupture s'approche de zéro. Il faut donc choisir un niveau de stock qui optimise le bénéfice global.

#### **1.4.4 Le transport**

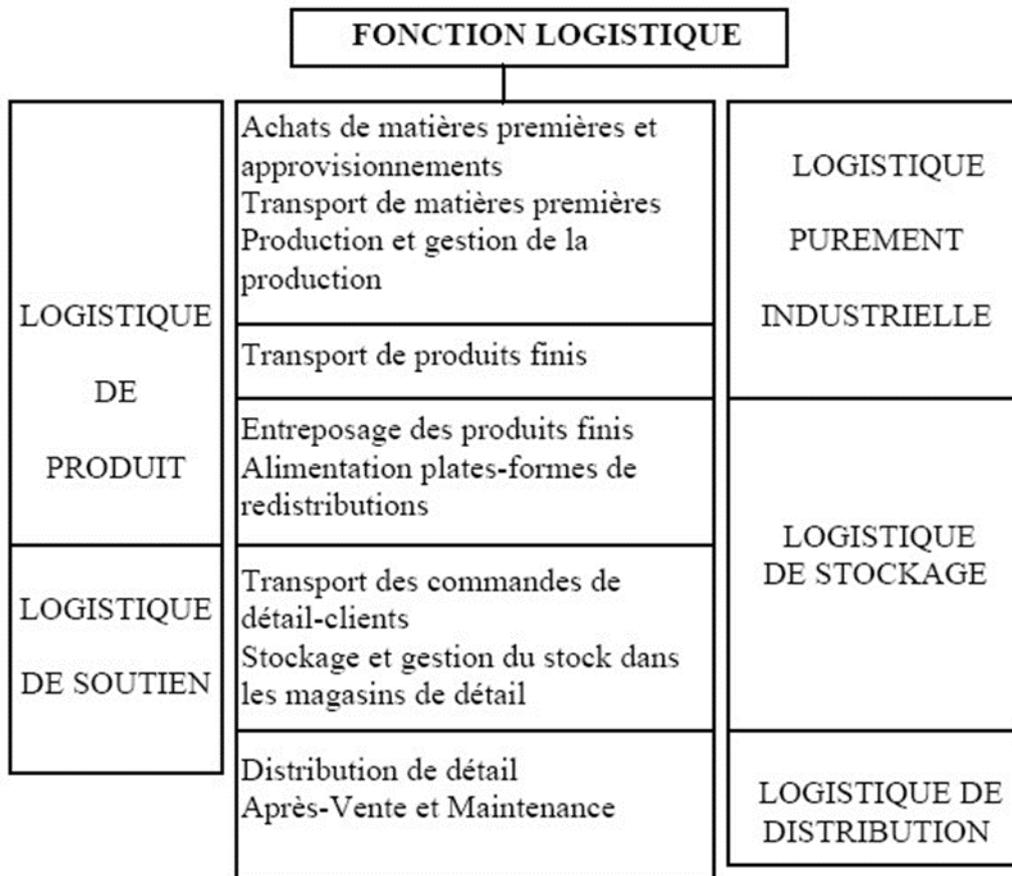
Le responsable marketing doit enfin s'intéresser à la façon dont la marchandise est transportée. Le transport a un impact sur le prix de vente, les délais de livraison et le bon état de la marchandise livrée, autant de facteurs affectant la satisfaction de la clientèle. Les décisions liées au transport sont en général complexes de par leur impact sur l'entreposage et le stockage. Aussi l'entreprise doit-elle réexaminer régulièrement ses options en matière de logistique.

#### **1.4.5 L'organisation de la logistique commerciale**

A ce stade de l'analyse, il devrait être clair que les décisions relatives à l'entreposage, au transport et aux niveaux de stocks nécessitent une excellente coordination. Pourtant, dans l'entreprise, les responsabilités de logistique tendent à être partagées de façons incohérentes et souvent arbitraire entre plusieurs départements (transports, stock, ventes). En fait, chaque département se soucie avant tout de ses propres objectifs.

Lorsqu'une entreprise, crée un département chargé de la logistique, la difficulté qu'elle rencontre est de savoir si elle doit lui accorder un statut autonome ou la rattacher à l'un des départements existants. Toutefois, la position ou même la création d'un tel département est une question relativement secondaire. L'important est que l'entreprise se rende compte que, si elle ne coordonne pas la planification et l'exécution des différentes activités de logistique, elle perd l'occasion de réaliser des économies souvent substantielles et d'améliorer les prestations de service. Une fois que cette prise de conscience a eu lieu, chaque société peut décider du système de coordination qu'elle juge le plus approprié.

**Figure n° 01 : Présentation des fonctions de la logistique**



**Source :** Cours de Mr DIEMER Arnaud<sup>9</sup>

### 1.5 Les enjeux de la logistique

Souvent réduite au transport et au stockage, La logistique constitue un enjeu de taille pour l'entreprise. La performance, et parfois même la pérennité de l'entreprise dépendent aujourd'hui de la maîtrise du processus logistique, elle conditionne :<sup>10</sup>

- ❖ La croissance de l'entreprise : la stratégie implique une parfaite maîtrise des problèmes logistiques
- ❖ La maîtrise des coûts : grâce à une meilleure connaissance de l'ensemble des coûts du produit, depuis l'approvisionnement en matières premières jusqu'à l'après-vente.

<sup>9</sup> Cours de Mr DIEMER Arnaud, Op. Cite.

<sup>10</sup> Idem, p 13,14.

Ainsi la mise en œuvre d'une logistique intégrée permet d'améliorer les délais de livraison, de réduire les taux d'indisponibilité tout en diminuant les coûts.

- ❖ Les possibilités d'externalisation de l'entreprise : l'analyse logistique permet à l'entreprise de se recentrer sur sa vocation principale en confiant à des spécialistes certaines opérations (exemple de la sous-traitance). La nouvelle donne, c'est aussi l'optimisation des flux de transports en confiant la tâche à un prestataire de service triller sur le volet.
- ❖ La diversification de l'entreprise : la maîtrise de la chaîne logistique permet à l'entreprise d'élargir la gamme de ces activités.
- ❖ La flexibilité et l'adaptabilité de l'entreprise : grâce à une souplesse obtenue dans la distribution amont et aval, ainsi qu'une meilleure maîtrise de la gestion des transports et du stockage.

En voyant ce que la logistique apporte comme développement même l'Etat s'y intéresse et prend cette fonction en compte dans l'élaboration des politiques économiques et industrielles. Cette fonction influence, en effet, le développement régional (une entreprise préfère s'implanter dans des zones et régions dotées d'infrastructures), le secteur du transport, les politiques économiques (l'importance et le poids de la logistique pousse l'Etat et les collectivités à intervenir dans plusieurs secteurs par exemple l'amélioration du réseau routier).

## **1.6 Les avantages de la logistique**

La logistique est importante pour tous les acteurs de l'entreprise car elle influence son activité. C'est, dans la plupart des entreprises, une fonction transversale qui concerne l'ensemble des services et permet de les lier le plus efficacement possible.

La logistique est un véritable outil de compétitivité qui a pour but d'améliorer la coordination des services de l'entreprise et de les mobiliser pour poursuivre un objectif commun : <sup>11</sup>

- ❖ La satisfaction du client en assurant :
  - Une qualité de service supérieure pour une satisfaction client optimale
  - Une rapidité de la réponse : délais, réactivité ce qui peut conduire à une fidélisation de la clientèle.

---

<sup>11</sup> GRATACAP Anne, MEDAN Pierre, « logistique et supply Chain management : intégration, collaboration et risque dans la chaîne logistique globale », Dunod, 2006 pages 19.

- ❖ La réduction des coûts et leur maîtrise grâce à une stratégie logistique efficace.
- ❖ La gestion économique de la production, en supprimant les ruptures de stocks coûteuses et ce grâce à une information constante sur l'état du marché ;
- ❖ La réduction des stocks grâce à une rotation accélérée des marchandises entreposées ;  
La réponse adaptée à une demande très volatile ;
- ❖ La surveillance et l'amélioration de la qualité de la chaîne qui relie le producteur au consommateur pour parvenir au « zéro défaut » du service rendu.

## Section 2 : Notions sur la chaîne logistique

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, la course vers la réduction des coûts de production tout en gardant une bonne qualité de produits finis et en améliorant la qualité de service aux clients n'en finit plus. De cette déferlante mondialisation et globalisation des marchés est née la chaîne logistique.

### 2.1 Définition

Il existe énormément de définitions de la chaîne logistique dans la littérature. C'est un sujet passionnant car nouveau et porteur de progrès. Lambert et al (1998) proposent une définition simple : « *Une chaîne logistique est l'ensemble des firmes qui amènent des produits ou des services sur le marché* ». <sup>12</sup>

Tahir et al. (2010), définissent la chaîne logistique comme étant « *un système de sous-traitants, de producteurs, de distributeurs, de détaillants et de clients entre lesquels s'échangent les flux matériels dans le sens des fournisseurs vers les clients, et des flux d'information dans les deux sens* ». <sup>13</sup>

Cependant, il existe deux visions de la chaîne logistique, la première basée sur l'entreprise, et la seconde basée sur le produit.

---

<sup>12</sup>Lambert, D.M., J.R. Stock, et L.M. Ellram, (1998), *Fundamentals of Logistics Management*, Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill, Chapitre 14.

<sup>13</sup> <https://courslogistiqueenicarthage.files.wordpress.com/2015/09/chapitre-1-logistique-de-distribution.pdf>

### **2.1.1 La chaîne logistique basée sur le produit**

D'après Thierry et Bel la chaîne logistique d'un produit se définit comme étant l'ensemble des entreprises qui interviennent dans le processus de fabrication, de distribution et de vente du produit, du premier fournisseur au client définitif.<sup>3</sup>

### **2.1.2 La chaîne logistique basée l'entreprise**

Chopra et Meindil donnent la définition suivante : « une *chaîne logistique* consiste en toutes les étapes impliquées directement ou indirectement dans la satisfaction de la requête d'un client. La chaîne logistique inclut non seulement le fabricant et ses fournisseurs, mais aussi les transporteurs, les centres d'entreposage, les détaillants et les clients eux-mêmes ».<sup>14</sup>

## **2.2 Catégories des chaînes logistiques**

Dans la chaîne logistique on distingue principalement trois formes d'entreprises partenaires qui constituent cette dernière :

### **2.2.1 L'entreprise étendue**

Elle désigne un partenariat durable entre plusieurs entreprises organisées, dans plusieurs cas, autour d'un grand donneur d'ordres et cela pour faire face à la concurrence dans le marché. Il peut aussi se mettre en place dans le cadre de stratégies de développement durable.

### **2.2.2 L'entreprise virtuelle**

Elle désigne un réseau d'entreprises géographiquement dispersées et juridiquement indépendantes collaborant dans le but d'atteindre un objectif auquel elles n'auraient pu répondre seules. La caractéristique majeure de ce type d'entreprise est qu'elle représente un réseau collaboratif temporaire, dont la durée de vie est limitée à celle du marché visé.

---

<sup>14</sup> Thierry C, Bel G, Gestion de la chaîne logistique dans le domaine aéronautique : outil d'aide à la décision pour l'amélioration du partenariat), Revue française de gestion, 2002.

L'intérêt de ces entreprises virtuelles est donc de pouvoir cumuler les savoir-faire spécifiques des entreprises pour gérer la totalité du cycle de vie du projet.

### **2.2.3 L'entreprise multi-sites**

Il s'agit d'entreprises dont la production est répartie sur plusieurs sites distingués géographiquement. Cette troisième forme est très émergente dans le monde industriel et se trouve dans plusieurs secteurs tels que l'industrie automobile, l'industrie aérospatiale, l'industrie électronique et électrique. Dans un tel type d'entreprise, chaque site est considéré comme une entité autonome qui gère un certain nombre de ressources pour réaliser un ensemble d'activités de production qui relèvent de sa charge.

## **2.3 Les fonctions de la chaîne logistique**

Généralement, les fonctions d'une chaîne logistique vont de l'achat des matières premières à la vente des produits finis en passant par la production, le stockage et la distribution.

### **2.3.1 L'approvisionnement**

Il constitue la fonction la plus en amont de la chaîne logistique. Les matières et les composants approvisionnés constituent de 60% à 70% des coûts de produits fabriqués dans une majorité d'entreprises. Réduire les coûts d'approvisionnement contribue à réduire les coûts des produits finis, et ainsi à avoir plus de marges financières. Les délais de livraison des fournisseurs et la fiabilité de la distribution influent plus que le temps de production sur le niveau de stock ainsi que la qualité de service de chaque fabricant.<sup>15</sup>

### **2.3.2 La production**

La fonction de production est au cœur de la chaîne logistique, il s'agit là des compétences que détient l'entreprise pour fabriquer, développer ou transformer les matières premières en produits ou services. Elle donne quelle capacité à la chaîne logistique pour produire et donne

---

<sup>15</sup>Ouzizi L., Planification de la production par codécision et négociation de l'entreprise virtuelle, Thèse de doctorat de l'université de Metz, 2005.

ainsi un indice sur sa réactivité aux demandes fluctuantes du marché. Si les usines ont été construites avec une grande capacité de production, alors on peut être réactif en cas de demandes urgentes, mais d'un autre côté une partie de la capacité de production peut rester inactive ce qui engendrent des coûts et dépenses en plus. Si la capacité de production est limitée, la chaîne logistique a du mal à être très réactive et donc peut perdre des parts du marché vu qu'elle n'est pas capable de répondre favorablement à certaines demandes. Il faut donc trouver un équilibre entre réactivité et coûts.

### **2.3.3 Le stockage**

Cette fonction inclut toutes les quantités stockées tout au long du processus en commençant par le stock de matières premières, le stock des composants, le stock des en-cours et le stock des produits finis. Ici aussi se pose la question de l'équilibre à trouver entre une meilleure réactivité et la réduction des coûts. Il est évident que plus on a de stocks, plus la chaîne logistique est réactive aux fluctuations des demandes sur le marché. Cependant, avoir des stocks engendre des coûts et des risques surtout dans le cas de produits périssables ou bien des produits dont l'innovation est très rapide. La gestion des stocks est l'une des clés de la réussite et l'optimisation de toute une chaîne logistique. Une meilleure gestion de cette fonction peut engendrer des économies importantes.

### **2.3.4 Distribution et transports**

La fonction transport intervient tout au long de la chaîne : le transport des matières premières, le transport des composants entre les usines, le transport des composants vers les centres d'entreposage ou vers les centres de distribution, ainsi que la livraison des produits finis aux clients. Le rapport entre la réactivité de la chaîne et son efficacité peut être aussi vu par le choix du mode de transport. Les modes de transport les plus rapides comme par exemple les avions, sont très coûteux, mais permettent de réagir très vite et ainsi de satisfaire les demandes non prévisibles. Les modes de transport par voies ferrées ou par camions sont plus efficaces du point de vue des coûts engendrés mais moins rapides.

### 2.3.5 La vente

La fonction de vente est la fonction ultime dans une chaîne logistique, son efficacité dépend des performances des fonctions en *Amont*. Si on a bien optimisé pendant les étapes précédentes, alors on facilite la tâche du personnel chargé de la vente, car ils pourront offrir des prix plus compétitifs que la concurrence, sinon les marges seront très étroites et les bénéfices pas très importants, voire même engendrer des pertes.<sup>16</sup>

## 2.4 La gestion et l'optimisation de la chaîne logistique (Supply Chain Management)

Les anciens outils de gestion de production, de planification et de pilotage des entreprises sont devenus insuffisants car dépassés par les demandes nouvelles et la réorganisation des entreprises en réseaux. En effet, l'émergence de la chaîne logistique a fait naître des besoins en matière d'intégration des entreprises et de coordination des flux des matières, des flux d'informations et des flux financiers à des niveaux jamais atteints auparavant. C'est le *Supply Chain Management* (SCM) qui englobe les approches, les méthodes et les outils permettant de satisfaire ces besoins.

Cependant, il est difficile d'identifier une définition unique et acceptée par tous du *Supply Chain Management*. La démarche peut être envisagée comme une philosophie, une orientation et une logique de gestion, une vision de l'entreprise en réseau où la coordination parmi les acteurs garantit la baisse des coûts et augmente la qualité de service au consommateur final. Nous donnons dans ce qui suit la définition la plus simple et généraliste de cette notion :

Hugos (2003) « *le Supply Chain Management est la coordination de la production, du stockage, de la localisation, et des transports à travers tous les participants à la chaîne logistique afin d'avoir la meilleure combinaison de réactivité et d'efficacité par rapport au marché desservi* ». <sup>17</sup>

---

<sup>16</sup>Zerouk MOULOUA, op. Cite. P13,14.

<sup>17</sup> Hugos M, (2003), *Essentials of supply Chain management*. John Wiley and sons, Inc., New Jersey, USA.

La chaîne logistique optimise la gestion des flux, du fournisseur du fournisseur au client du client pour le cas le plus élargi, autrement dit de l'approvisionnement en matières premières au consommateur final. Comme la chaîne logistique rassemble plusieurs partenaires, il est évident qu'il est complexe de trouver une optimisation qui satisfasse tout le monde surtout que les objectifs sont souvent conflictuels entre les différentes fonctions de la chaîne. Il faut savoir minimiser les coûts globaux et maximiser les gains globaux.

La démarche SCM a aussi pour but le suivi du cheminement des marchandises (*traçabilité*) entre les différents intervenants de la chaîne logistique.

## **2.5 Les enjeux du Supply Chain Management**

Avec le développement de la concurrence mondiale entre les entreprises des modèles de stratégie d'entreprise plus complexe sont apparus. Le SCM vise plusieurs enjeux, ci-dessous on va énumérer les plus importants<sup>18</sup> :

### **2.5.1 Les coûts**

Avec une pression permanente sur les prix, les industriels se voient obligés à améliorer régulièrement leur productivité et à revoir l'organisation de leurs entreprises. Cet affrontement sur les prix les a amenés à agir sur tous les coûts quel que soit leurs natures, direct (mains d'œuvres, machines...), indirects (frais généraux).

### **2.5.2 La qualité des produits**

Actuellement la qualité est devenue beaucoup plus un prérequis qu'un objectif pour faire face à la concurrence et être compétitif. Pour bien refléter les progrès réalisés dans ce domaine, l'unité de mesure est passée du cent pour cent au mille pour cent, et récemment aux pièces défectueuses par millions.

---

<sup>18</sup>Djinni R, Bakhouché B, LA LOGISTIQUE A L'INTERNATIONAL, Mémoire de fin d'étude, université Abderrahmane Mine Bejaia, 2014, P21, 22

### **2.5.3 Le délai**

Le délai se définit comme le temps entre la demande du client et la réception du produit commandé. Ce qu'il faut savoir c'est qu'entre les deux opérations y a une 3<sup>ème</sup> opération réalisée par le fournisseur comme la préparation de la commande, l'expédition .... Etc.

### **2.5.4 La flexibilité**

Une entreprise de nos jours doit impérativement avoir la capacité de réagir à des variations de la demande, qui se présente sous deux formes : la première forme indique la capacité de l'entreprise à s'adapter aux variations de la demande liée à la quantité. La seconde précise le délai nécessaire à l'entreprise qui a prévue de fabriquer un produit donné, afin de modifier son plan de fabrication, la réorganisation de son processus de fabrication et passer à un autre produit.

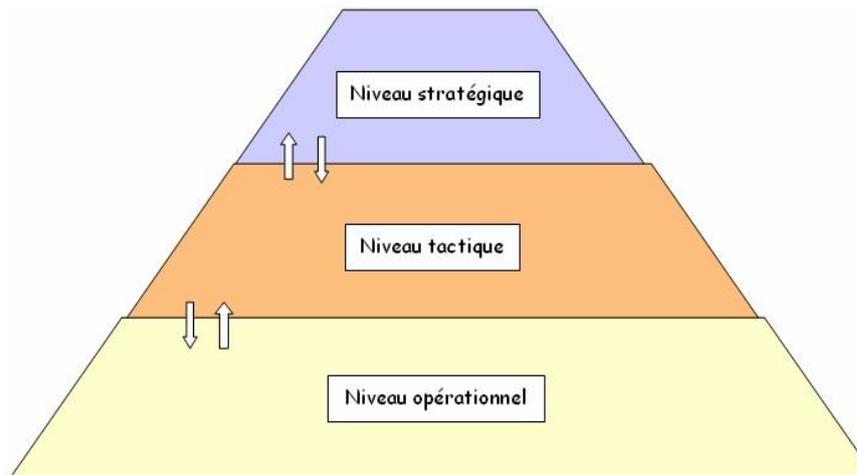
### **2.5.5 Les risques**

Le retard, l'erreur, la panne, la non disponibilité des matières premières, etc. sont des risques que les entreprises d'aujourd'hui ne supportent plus et deviennent de plus en plus inadmissibles. Ainsi on analyse régulièrement les risques potentiels externes provenant du marché, de la concurrence, de la législation, etc. sans oublier les risques internes liés à l'organisation, la technologie utilisée par l'entreprise, la main d'œuvre, la matière première, les divers produits et leur qualité.

## **2.6 Les décisions dans la chaîne logistique**

La conception d'une chaîne logistique nécessite de prendre un ensemble de décisions. Cet ensemble de décisions peut s'envisager sur trois niveaux hiérarchiques : décisions stratégiques, décisions tactiques, et décisions opérationnelles. La figure suivante montre un tel schéma.

**Figure n°2 : La pyramide des niveaux de décisions**



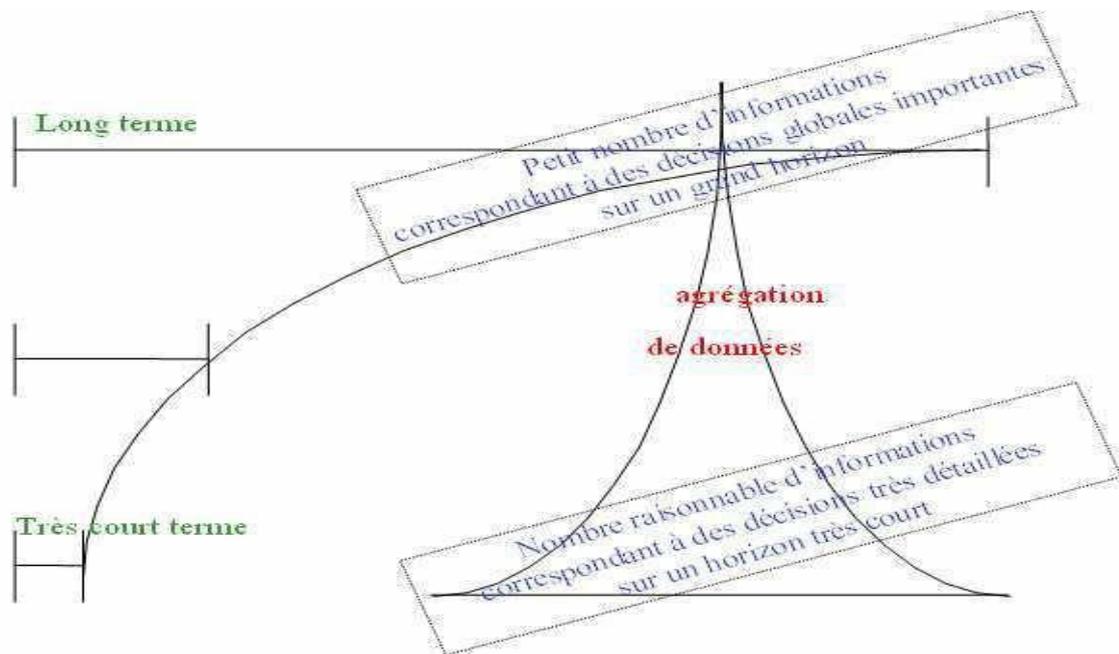
**Source :** Zerouk MOULOUA (2007), op. Cite, p15

Il faut noter les trois différences suivantes :

- Les décisions stratégiques sont à long terme, les décisions tactiques sont à moyen terme, et enfin les décisions opérationnelles sont à court terme.
- Les décisions stratégiques sont prises au niveau de l'ensemble de l'entreprise, les décisions tactiques sont prises au niveau de l'usine, et les décisions opérationnelles sont prises au niveau de l'atelier.
- Les décisions stratégiques sont prises par la direction générale de l'entreprise, les décisions tactiques sont prises par les cadres, et les décisions opérationnelles sont prises par les responsables d'ateliers ou d'équipes.

La figure suivante illustre les différences entre les trois niveaux de décisions :

**Figure n° 3 : La différence entre les niveaux de décisions**



**Source :** Portman M.C., (2006), Chaînes logistiques et gestion de la production, ISDP 32, cours à l'école des mines de Nancy.

Il est important de prendre en compte l'impact des décisions stratégiques sur les niveaux tactiques et opérationnel. En effet, elles déterminent les solutions admissibles des niveaux tactique et opérationnel. Autrement dit, la solution optimale d'une décision tactique ou opérationnelle dépend de la solution prise au niveau stratégique. De la même manière, les décisions opérationnelles et tactiques peuvent influencer la prise de décisions au niveau stratégique lors de la conception même de la chaîne.

### 2.6.1 Les décisions stratégiques

Les décisions stratégiques comprennent toutes les décisions de conception de la chaîne logistique et de ce fait, elles ont une influence importante sur la viabilité à long terme de l'entreprise. Parmi ces décisions on retrouve : <sup>19</sup>

- Choisir les partenaires de la chaîne logistique
- Faire ou faire-faire : l'entreprise a le choix entre utiliser ses propres moyens pour réaliser en interne certaines fonctions (faire), ou bien passer par une entreprise

<sup>19</sup>Zerouk MOULOVA, op. Cite. P14,

extérieure et indépendante (faire-faire), ou bien déléguer ces tâches à une entreprise qui a des liens privilégiés avec elle.

- Choix et nombre de fournisseurs : l'entreprise peut avoir un seul fournisseur ou un nombre réduit de fournisseurs pour augmenter le niveau de coopération, ou bien avoir un grand nombre de fournisseurs pour jouer sur la concurrence.
- Choisir les implantations des sites de production et des entrepôts. Les décisions concernant la localisation des sites de production sont très importantes et très stratégiques car elles conditionnent les décisions de transport et de distribution.
- Choisir les moyens de transport entre les différentes localisations. Cela dépend aussi du nombre et de la localisation des sites. Plus le nombre de sites est grand, plus on est proche des clients, et plus on utilise des modes de transport économiques.

### **2.6.2 Les décisions tactiques**

Les décisions tactiques sont prises sur un horizon de moins de 18 mois en général. Il s'agit de faire la planification dépendant de la structure conçue au niveau stratégique. On peut citer<sup>20</sup> :

- Obtenir les prévisions les plus fiables possibles des quantités à produire pour chaque produit et les quantités des matières premières nécessaires.
- Choisir les modes d'utilisation des ressources
- Trouver une allocation optimale des fournisseurs aux sites de production.
- Gérer tous les stocks induits (matières premières, encours, produits finis, pièces de rechanges, outils ...)
- Allouer les sites de stockage aux clients pour optimiser le plus souvent les coûts de transports ou de livraisons.
- Définir la politique de transport : on doit décider si les livraisons aux clients se font de manière individuelle pour chaque client ou bien si on essaye de regrouper les livraisons pour livrer le plus de clients possibles lors d'une même tournée.

### **2.6.3 Les décisions opérationnelles**

Les décisions opérationnelles sont prises pour un horizon de très court terme pour assurer la gestion des moyens et le fonctionnement au jour le jour de la chaîne logistique. Dans le

---

<sup>20</sup>Zerouk MOULOUA, op. Cite. P15,

cadre des chaînes logistiques, les entreprises ont besoin à tout moment de prendre des décisions avec un temps de réponse très court. La réactivité de la prise des décisions opérationnelles est un élément de mesure de la performance de la chaîne logistique. Au niveau opérationnel, la configuration de la chaîne logistique est déjà fixée et les politiques de planifications déjà définies. Il y a moins d'incertitudes sur les informations sur la demande car on doit prendre les décisions opérationnelles en un laps de temps très court (minutes, heures, jours). Avec moins d'incertitudes, l'objectif à ce niveau est de répondre aux requêtes des clients d'une façon optimale en respectant les contraintes établies par les configurations et les politiques de planification choisies aux niveaux stratégiques et tactiques. Nous donnons dans ce qui suit une liste non exhaustive des décisions opérationnelles : <sup>21</sup>

- Ordonnancement et pilotage en temps réel des systèmes de production.
- Tournée de véhicules ou programme des livraisons qui donne les produits, la destination et les quantités à livrer.
- Allocation des moyens de transports : ces moyens étant limités, cette allocation est basée sur le programme des livraisons.
- Placement plus précis des activités de maintenance préventive.
- Affectation des ressources aux tâches (matérielles et humaines) de manière dynamique en fonction des aléas. Il s'agit de faire l'emploi du temps des employés en tenant compte des contraintes sociales et juridiques.

## **2.7 Les mesures de la performance de la chaîne logistique**

Cette section consacrée pour la présentation des différentes approches qui mesure la performance d'une chaîne logistique et les méthodes les plus utilisables pour le Supply Chain dans l'entreprise.

### **2.7.1 Les approches principales de la mesure de la performance de la chaîne logistique**

On peut distinguer plusieurs approches de mesure de la performance, parmi elles on cite trois (03) approches les plus utilisées en management :

---

<sup>21</sup>Zerouk MOULOUA, op. Cite, P16,

## A. Balanced Score Cards (BSC)

Le concept de « Balanced Score cards » ou « tableaux de bord prospectifs » est proposé par Robert S. Kaplan et David Norton. Il est basé sur quatre axes essentiels : <sup>22</sup>

- L'axe « **performance financière** » renferme des indicateurs tels que les prix des produits ou les coûts des fournitures, les salaires, les coûts de transports, la valeur ajoutée de la productivité, le taux de rotation de capitaux.
- L'axe « **processus interne** » renferme des indicateurs tels que les prévisions des ventes, la qualité de production, la flexibilité de production, les temps de cycles internes. Ces indicateurs évaluent la performance opérationnelle et ne sont pas liés nécessairement aux résultats financiers.
- L'axe « **clients** » renferme des indicateurs qui déterminent la performance orientée client comme la livraison à temps, le cycle d'exécution de la commande, le taux de satisfaction client et la conformité d'exécution de la commande.
- L'axe « **apprentissage organisationnel** » est la dimension la plus difficile à définir, ses indicateurs quantifient l'efficacité de l'entreprise dans l'intégration de nouvelles compétences.

## B. La méthode ABC

Activity Based Costing (ABC) est une démarche destinée à donner des informations pertinentes sur les coûts et les marges. Elles permettent notamment d'améliorer l'utilisation des ressources disponibles en éclairant les choix de sous-traitance, en aidant à la définition de l'organisation des compétences ou en dotant l'entreprise de tableaux de bord orientés vers le pilotage des performances. <sup>23</sup>

Le principe de la gestion par activités consiste finalement à obtenir le coût réel d'un produit ou d'un service et, par extension :

---

<sup>22</sup>AICHA AMRANI-ZOUGGAR, Impact des contrats d'approvisionnement sur la performance de la chaîne logistique : Modélisation et simulation, thèse pour l'obtention du grade de docteur en productique, université bordereaux 1, 2009, page 30

<sup>23</sup>M.MATTHIEU LAURAS, Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de la chaîne logistiques : Application à la coopération maison-mère-filiales internationales dans un groupe pharmaceutique et cosmétique, thèse en vue de l'obtention du titre de docteur en génie industriels, université d'Albi-Carmaux, 2004, page 117

- Le coût de revient des composants du produit ou encore de chaque étape de son processus ;
- Le contrôle budgétaire global et détaillé ;
- Le repérage des dysfonctionnements entre les activités ;
- Le suivi des écarts, des dépassements, par activités et par produits ;
- La simulation de coûts de revient pour le lancement de tout nouveau produit ;
- Le repérage des étapes à franchir pour atteindre une cible en termes de rentabilité.

## **C. Le modèle SCOR**

Le modèle SCOR (Supply Chain Operation Reference) permet d'avoir une vision sur l'ensemble de la chaîne logistique en facilitant la représentation des flux physiques, informationnels et financiers allant du fournisseur du fournisseur au client du client d'une entreprise. Son principal objectif est de pouvoir offrir un référentiel de comparaison entre entreprises d'un même secteur en termes de gestion des chaînes logistiques.<sup>24</sup>

### **2.7.2 Méthodes de mesure de la performance**

On peut distinguer entre trois types de méthodes de mesure de performance : modèles conceptuels, modèles mathématiques, et modèles par simulation<sup>25</sup> :

#### **A. Les modèles conceptuels**

Les modèles conceptuels sont les plus simples. Il s'agit en fait d'une description basique d'un système économique comme la chaîne logistique qui peut s'exprimer sous formes de diagrammes ou d'explications verbales. Le format utilisé dépend en grande partie de l'expérience du modélisateur. Dans ces modèles, il faut trouver un bon équilibre entre précision et aisance de communication. Ces modèles sont limités car difficiles à mettre en œuvre dans le cas d'organisations très complexes, et surtout ils ne donnent pas d'orientations quant au contrôle et au pilotage de la chaîne.

---

<sup>24</sup>Jean-Noël GILLOT, La gestion des processus métiers, édition, 2007, page 106,108

<sup>25</sup>ZEROUK MOULOUA, op, Cite. Page 22

## **B. Les modèles mathématiques**

Les modèles mathématiques sont très utilisés pour la conception des chaînes logistiques et pour l'optimisation des coûts. Ils consistent à modéliser un système réel par un ensemble d'équations exprimant les contraintes et les objectifs. Contrairement aux modèles conceptuels qui aident seulement à la compréhension du système, les modèles mathématiques résolvent les problèmes d'optimisation. L'utilisation des modèles mathématiques requiert des compétences spéciales dans les mathématiques et la recherche opérationnelle. Deux des techniques les plus utilisées sont la programmation linéaire et la programmation dynamique. Ces outils de recherche opérationnelle sont à la base de beaucoup de systèmes d'optimisation *des Supply Chain Management*.

## **C. Les modèles par simulation**

Les modèles par simulations sont très pratiques dans le cas de systèmes où il est difficile de représenter toutes les hypothèses par des équations, et de ce fait, on ne peut pas utiliser les modèles mathématiques. Ils ont la capacité de capturer les incertitudes et de traiter l'aspect dynamique des systèmes complexes et des systèmes à grandes échelles. De nombreux modèles ont été proposés pour la simulation et la modélisation des chaînes logistiques. Hermann et al (Hermann et al, 2003) proposent un nouveau cadre de simulation et des modèles hiérarchiques pour capturer les activités spécifiques au sein de la chaîne logistique. Dans sa thèse, Ding (2004) propose une approche d'optimisation basée sur la simulation pour la conception des chaînes logistiques appliquée à l'industrie automobile et textile.

## **Conclusion**

Nous avons pu voir dans ce chapitre que la logistique, la supply Chain et leurs efficacités sont des enjeux majeurs pour les entreprises d'aujourd'hui qui se veulent concurrentielles et efficaces à la fois.

La *Supply Chain Management* intervient dans toutes les fonctions de l'entreprise en *Amont* et en *Aval*. Elle aide à la prise de décisions et à l'optimisation de ces dernières dans le but de placer l'entreprise dans une position de force face à la concurrence.

# Chapitre 2

## **Chapitre 2 : Généralités sur la fonction achat**

### **Introduction**

La fonction achat consiste à répondre aux besoins des consommateurs. En effet, il existe deux types d'achat celui des consommateurs finaux qui achètent les biens et services pour leurs consommations personnelles, et que l'on nomme « B to C » ou Business to Customer. Dans ce cadre, les entreprises produisent ces biens et services afin de les proposer sur le marché et de tirer profit. Pour cela ces dernières doivent se procurer les matières et composants nécessaires afin de répondre à cette demande.

Ce chapitre sera consacré à la présentation des fondements théoriques de la fonction achat, son évolution, ses missions et objectifs et enfin ses enjeux financiers et commerciaux.

### **Section 1 : Les fondements théoriques de la fonction achat**

Les achats constituent un enjeu majeur pour l'entreprise, car elle détermine la qualité des biens et services offerts aux clients, qui deviennent de plus en plus exigeants en termes de qualité, des prix et surtout des délais de réponses aux besoins de ces derniers. Cette section sera réservée à la présentation générale de la fonction achat en entreprise mais avant il convient de donner une définition de l'acte d'achat, son évolution à travers le temps et son importance.

#### **1.1 Définition générale de la fonction achat**

L'achat peut être défini comme : « *le fait d'acquérir un bien ou un droit en échange d'une contrepartie financière* ».

Pour les entreprises, la fonction Achat est responsable d'acquérir produits, services et prestation demandés par les clients internes, dans les meilleures conditions économiques, de qualité et de service, tout en maîtrisant les divers risques encourus à court et moyen termes. Pour simplifier, le domaine de responsabilité s'arrête à la signature des contrats d'achats (ou des simples « commandes ») et au suivi de leur mise en œuvre.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> BAGLIN (Gérard) et autres : Management industriel et logistique, conception et pilotage de la supply chain, ECONOMICA, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 2005, p. 188.

Donner une définition simple de la notion achat reviendrait à la considérer comme étant « *l'ensemble des dépenses externes négociables d'une entreprise en excluant les dépenses sociales* ». <sup>27</sup>

En revanche, la fonction approvisionnement est responsable de l'exécution physique des contrats, et du pilotage des flux physiques à court terme (appels de livraison, aspects logistiques et connexion avec la planification des besoins, gestion du transport et des interfaces avec les prestataires logistiques éventuels, suivi des livraisons et règlement des litiges éventuels en relation avec les achats, etc.).

Ainsi définis, les achats ont une mission générique stratégique avec un objectif « d'attaque » des marchés fournisseurs pour assurer au mieux la satisfaction totale des besoins de l'entreprise : on parle de démarche « pro-active ». Les achats sont donc sur les marchés amont la fonction symétrique du marketing vente sur les marchés aval de l'entreprise.

## **1.2 Évolution de la fonction achat**

Nous retraçons dans ce point, les différentes évolutions qu'a connu la fonction Achats à travers le temps : <sup>28</sup>

Dans les années 1950, en période de pénurie, la production est prioritaire : la fonction Achats doit se procurer à l'extérieur ce que l'entreprise ne produit pas, pour que la production ne soit pas perturbée.

Dans les années 1960, en période d'abondance, la vente est prioritaire, la production est diversifiée. La fonction Achats perd de son importance ; elle négocie au meilleur prix.

Dans les années 1970, en économie de concurrence, le contrôle de gestion est important : la fonction Achats doit participer à la réduction des coûts : elle a une mission technique de connaissance des processus de production amont (de fournisseurs).

Depuis les années 1980, en économie de compétitivité, le développement de produits nouveaux de qualité est stratégique. La fonction Achats fait participer les fournisseurs.

---

<sup>27</sup> Tarondeau (Jean Clause) : l'acte d'achat et la politique d'approvisionnement, édition organisation, Paris, 1979, p. 85.

<sup>28</sup> MARCHAL (André) : logistique globale, Supply Chain Management, édition ellipses, Paris 2006, pp. 147-148.

La part des produits achetés progresse (les entreprises sous-traitent, « se désintègrent », retrouvent leur cœur de métier).

Les grandes évolutions de la fonction Achats ne se sont pas imposées naturellement, mais plutôt dans des circonstances de crise ou d'explosion de la consommation.

Notons à ce sujet deux évènements majeurs :

- La seconde guerre mondiale et ses tickets de rationnement, l'acheteur acquiert un rôle d'exécution : il passe les commandes et doit s'assurer qu'elle est bien exécutée. Il a, à cette époque, le rôle de la personne aujourd'hui chargée des approvisionnements.
- Puis, le deuxième évènement fut la crise économique de 1973, où, du fait de l'augmentation du prix des matières premières, l'achat prend une dimension spéculative, puisqu'il fallait prévoir les variations des prix pour acheter, proposer des substituts aux matières premières habituelles. Cette volonté de minimiser les coûts a considérablement valorisé la fonction achats sur le plan stratégique.

Les progrès technologiques, ainsi que la mondialisation ont fait évoluer son rôle : il est désormais nécessaire d'opérer un choix extrêmement judicieux quant aux fournisseurs qui doivent répondre à de plus en plus d'exigences, tant du point de vue du prix, que de la qualité, ou des délais, les services et pérennité.

Nous pouvons dire que la fonction achat a connu des évolutions remarquables en entreprise :

D'une fonction administrative ou son rôle se limite à l'émission d'ordres conformément aux procédures en vigueur dans l'entreprise, l'acheteur dans ce cas est considéré comme un client, ce modèle a été particulièrement adopté dans l'économie de production où la valeur ajoutée de cette fonction reste faible.

Ensuite à une fonction négociatrice, dans ce cas en plus de la tâche administrative c'est-à-dire que l'acheteur passe non seulement les commandes, mais négocie également avec les fournisseurs qu'il met en concurrence afin d'avoir le coût d'achat le plus faible. Ce qui fait que la valeur ajoutée de cette fonction semble un peu plus élevée que dans la fonction administrative.

Enfin à une fonction intégrative en plus des tâches citées la fonction achat doit prendre en compte les choix et aspects techniques de celle-ci car ils influencent la détermination des prix d'achat à court, moyen et long terme.

### 1.3 Les missions et objectifs opérationnels de la fonction achats

Les missions opérationnelles des achats sont les suivantes : <sup>29</sup>

- Rechercher et acquérir les biens, services et prestations, intégrés dans les produits fabriqués et vendus par l'entreprise, ou nécessaires à son fonctionnement selon une définition explicite des besoins au travers de cahiers des charges clairement définis ;
- Viser un niveau de qualité objectif dans des conditions d'assurance qualité clairement définis et mises en place chez les fournisseurs ;
- S'assurer des conditions de flexibilité importante par mise en place de solutions assurant des délais court ;
- Et enfin, garantir des conditions de services associées que peuvent attendre les clients internes des achats (services utilisateurs).

Outre ces missions opérationnelles, les achats doivent aussi développer et mettre en place les actions stratégiques suivantes :

- Assurer la maîtrise des divers risques que court l'entreprise en amont (notamment, la couverture de la sécurité des approvisionnements, la garantie de fiabilité des sources d'approvisionnement, la protection de la propriété intellectuelle et industrielle des développements menés avec les fournisseurs, le respect des règles et principes de développement durable, et la confidentialité des informations partagées) ;
- Concevoir et piloter la politique fournisseur (largement développée plus loin) ;
- Enfin, contribuer à l'innovation de l'entreprise, notamment par leur connaissance des innovations existantes ou en cours de développement chez les fournisseurs, voire par la mise en place d'une veille technologique systématique.

On a dit que la fonction achats n'inclut pas directement les aspects logistiques liés à la gestion opérationnelle des flux et des stocks et à la mise à disposition des produits aux utilisateurs, décisions du domaine de la fonction approvisionnement. Cependant, elle doit veiller à intégrer les organisations et décisions logistiques dans les contrats signés avec les fournisseurs. De plus, les problèmes et litiges rencontrés dans les livraisons, si les solutions ne sont pas prévues et anticipées dans les contrats, devront aussi être réglés par les achats, qui pourront aussi amenés à moyen terme à revoir leur choix de fournisseurs en conséquence.

---

<sup>29</sup> BAGLIN Gérard: op, cit., pp. 189-190.

Par ailleurs, on notera que les achats s'exercent sur deux horizons principaux : à long et moyen terme, pour la définition d'une stratégie d'achat et, à court terme, pour l'optimisation de la gestion opérationnelle.

Ainsi, cette fonction contribue à la stratégie générale de plusieurs façons :

- Elle concourt à l'amélioration de la compétitivité ;
- Elle contribue largement à la « création de valeur » ;
- Elle contribue au « business » de l'entreprise, à savoir permet un enrichissement des offres commerciales au profit du client final.

## **1.4 Les enjeux de la fonction achats**

La fonction achats présente des enjeux aussi bien financiers que commerciaux au sein d'une entreprise.<sup>30</sup>

### **1.4.1 Les enjeux financiers**

La baisse des prix de revient, couplée à des stratégies d'externalisation et de sous-traitance de plus en plus fréquentes, a fait augmenter le poids des achats dans la composition du chiffre d'affaires. Afin de déterminer avec précision la part des achats dans le chiffre d'affaires, il suffit d'utiliser le compte de résultat, d'ajouter les montants des trois comptes, puis d'associer le montant au chiffre d'affaires

Le poids de l'achat dépend évidemment des activités de l'entreprise. Dans l'industrie, les achats sont considérés comme la part la plus importante du chiffre d'affaires de l'entreprise et dépendent plus largement du domaine d'activité. Les chiffres montrent comment des achats raisonnables et rationnels peuvent devenir un levier de revenus très important.

Par conséquent, la fonction d'achat est le levier privilégié pour augmenter les bénéfices de l'entreprise. L'augmentation des ventes assure la pérennité de l'entreprise et le produit de l'achat génère plus de bénéfices. L'achat de biens et de services, tels que les matières

---

<sup>30</sup> BOUHADDA (R) et BOUSLAHI (B) : La gestion de processus d'achat à l'international cas de Tehin Lait, mémoire de master en sciences commerciales option Marketing, Université Abderrahmane Mira, Bejaia, 2013, pp. 6-8.

premières, l'emballage, le transport et les contrats de sous-traitance, sont inclus dans le prix de revient.

Dans un contexte de concurrence croissante, le seul moyen de maintenir les profits est de réduire les prix de revient. Par conséquent, les entreprises doivent donc exercer leur productivité et leur pouvoir d'achat.

Un autre indice du coût du prix d'achat est que la fonction d'achat est directement liée à tous les départements de l'entreprise. Lorsqu'un service met en œuvre des mesures pour réduire le coût des produits, le service des achats est susceptible de participer directement ou indirectement. Par exemple, le service des achats peut aider à réduire le prix de revient des produits des manières suivantes :

- ✓ A la recherche et développement lors de la conception, en intégrant la technologie d'un fournisseur ou en amenant un nouveau concept découvert lors de la veille commerciale.
- ✓ A la logistique, en proposant des standardisations ou des équivalences de produit permettant la diminution des coûts de gestion de stocks.
- ✓ A la qualité, en mettant en place des AQF (Assurance Qualité Fournisseur) visant à sécuriser les processus du fournisseur et en collaborant avec le fournisseur sur des plans de progrès.
- ✓ A la production, en amenant le savoir-faire des fournisseurs pour optimiser notre production.

#### **1.4.2 Les enjeux commerciaux**

L'achat est également un problème non financier. L'avantage concurrentiel apporté par l'achat réside non seulement dans le prix, mais aussi dans le choix des matériaux utilisés pour fabriquer le produit. Par conséquent, les achats sont également stratégiques car ils peuvent favoriser le développement des ventes et se différencier de la concurrence en choisissant judicieusement les matériaux qui composent le produit fini.

Ainsi, si nous prenons par exemple une entreprise spécialisée dans l'habillement, doit trouver un fournisseur capable de lui proposer des tissus de bonne qualité avec bons prix, les tissus qui ne froissent pas par exemple peuvent jouer favorablement sur la qualité du produit final ce

qui permet à l'entreprise d'être compétitive et de maintenir sa position sur le marché et augmenter ses parts en augmentant ses ventes.

L'intégration des fonctions de sourcing en *Amont* de la conception des produits permettra aux entreprises de profiter pleinement des opportunités du marché des fournisseurs. Évidemment, la qualité des produits fabriqués commence par la qualité des matières premières. De plus en plus, les clients et donneur d'ordre sont tenus d'assurer la performance de leurs fournisseurs pour assurer leur propre performance. Dans le cadre de la démarche qualité, ils audient les fournisseurs. Ils suivront la performance de leurs achats. En fait, les grandes entreprises ont tendance à choisir des sous-traitants capables de comprendre le niveau de la stratégie d'approvisionnement. Lorsqu'on parle d'image de marque, on pense généralement à la fonction commerciale. Cependant, la fonction d'achat reste toujours en contact avec le monde extérieur, véhiculant l'image de l'entreprise. Par conséquent, lors du choix d'un acheteur, l'aménagement du site de l'acheteur et, plus généralement, la gestion quotidienne de la relation avec le fournisseur doit en tenir compte.

Nous pouvons dire que la fonction achats permet de se procurer les besoins nécessaires des consommateurs que ce soit pour la consommation personnelle ou pour le besoin de production, cette fonction a connu de différentes phases d'évolution d'une fonction secondaire à une fonction stratégique d'une importance primordiale pour l'entreprise car elle influe directement le résultat réalisé par celle-ci

## **Section 2 : Le processus achat**

Dans cette section nous allons nous intéresser aux achats des entreprises que l'on appelle achats industriels qui sont effectués afin de produire d'autres bien et services pour répondre aux demandes des consommateurs finaux.

Nous allons dans un premier lieu donner une définition du processus achats, puis les type et les différentes étapes du processus achats et enfin la relation entre la fonction achats avec les autres fonctions de l'entreprise.

## 2.1 Définition

La notion de processus d'achat fait référence à une série d'étapes successives qui peuvent être annulées jusqu'à la décision finale. Il existe de très nombreuses conceptualisations de ce processus, mais la plupart des études et des observations d'achat complexes aboutissent à un modèle en quatre étapes qui se rencontrent presque toujours sous une forme ou une autre <sup>31</sup>:

- 1- La phase d'éveil qui déclenche l'idée de l'achat
- 2- La phase de recueil et de traitement de l'information
- 3- La formalisation et la mise en œuvre des choix
- 4- L'évaluation des conséquences. »

Le processus d'achat est « *l'ensemble de toutes les opérations et Les facteurs psychologiques et physiologiques qui poussent les clients à choisir et à acheter des produits* ». <sup>32</sup>

La durée du processus varie d'un individu à l'autre, d'un produit à l'autre et dépend également de l'étendue de la participation des consommateurs.

## 2.2 Les types de processus d'achat

Nous pouvons distinguer quatre types de processus d'approvisionnement : <sup>33</sup>

### 2.2.1. L'achat simple

L'achat simple est une situation de routine, et l'entreprise sélectionne un ou plusieurs fournisseurs dans sa liste, tout en accordant une grande importance à l'expérience antérieure.

Les fournisseurs qui ont coopéré s'efforcent de maintenir la qualité de leurs produits et services afin qu'ils puissent être rachetés. Les fournisseurs qui ne figurent pas sur la liste de l'entreprise peuvent difficilement s'introduire par effraction et persuader l'entreprise de faire un achat.

---

<sup>31</sup> Bernard DUBOIS, « comprendre le consommateur », Dalloz, Paris, 1994, p.227.

<sup>32</sup> Le processus de décision d'achat du consommateur, p1.

<sup>33</sup> Mokrane TAZEKRIT, Essai d'analyse de la fonction achats, achat d'un produit sidérurgique, 2006.

### **2.2.2 L'achat modifié**

L'achat modifié signifie que l'acheteur a l'intention de modifier les caractéristiques techniques, les conditions et le prix du produit acheté. L'objectif principal de l'acheteur est d'améliorer les performances de ses achats.

Des fournisseurs déjà fréquents tentent de consolider leur position. D'autres essaient de profiter de cette opportunité et ont les premières commandes de différentes tailles.

### **2.2.3 Le nouvel achat**

Le nouvel achat se produit lorsque l'entreprise envisage d'acheter un produit ou un service pour la première fois, mais l'acheteur doit mettre plus d'efforts dans les activités de recherche d'informations, ce qui entraîne des coûts plus élevés.

### **2.2.4 L'achat de système**

De nombreux acheteurs préfèrent obtenir une solution complète à leurs problèmes plutôt que de faire une série d'achats isolés. Ceci est un achat système. Les sociétés d'achat attendent de leurs fournisseurs qu'ils fournissent des solutions critiques et plus pratiques.

## **2.3 Les différentes étapes du processus achat**

On peut distinguer plusieurs étapes du processus d'achat, les étapes clés sont les suivantes <sup>34</sup> :

### **2.3.1. Expressions du besoin**

C'est l'étape qui permet d'adapter aux besoins d'une entreprise.

Pour que la situation d'achat qui peut être réalisée comme un comportement d'achat existe, deux conditions doivent être remplies :

- Un membre de l'organisation doit percevoir et exprimer un besoin ;
- Ce besoin doit être susceptible de satisfaction par l'acquisition d'un produit ou service disponible sur le marché.

Les exigences formalisées dans le cahier des charges, les exigences mises en avant par les différents services, qui précisent la quantité de commande, le type et les caractéristiques

---

<sup>34</sup> AIT TAYEB Anissa et AKIL Nouara, Evaluation de la performance de la fonction achat dans les établissements publics hospitaliers en Algérie, P. 16.

techniques requis, la qualité et le délai de livraison requis et la fourchette budgétaire prévue pour répondre aux exigences. Ils ont une variété de produits /Demande.

Le cahier des charges est rédigé soit de manière détaillée ou fonctionnelle et plus les termes du cahier des charges sont précis et couvrent tous les problèmes susceptibles de se poser, plus les risques sont réduits.

### **2.3.2. L'appel d'offre**

La démarche achat et le cahier des charges seront envoyés au service des achats, puis les consultations seront lancées par le biais d'appels d'offres de fournisseurs potentiels.

Les marchés publics sont attribués conformément aux procédures générales des procédures d'appel d'offres ou aux procédures amiable qui sont considérées comme la méthode de passation des marchés publics.

*« L'appel d'offres est une procédure conçue pour obtenir des offres de plusieurs soumissionnaires concurrents et pour attribuer le marché au soumissionnaire qui propose l'offre la plus avantageuse économiquement sur la base de critères de sélection objectifs sans négociation, créé préalablement au lancement de la procédure ».*<sup>35</sup>

L'appel d'offre peut être national ou international, il peut se faire sous l'une des formes suivantes :

- **L'appel d'offre ouverte** : est la procédure selon laquelle tout candidat qualifié peut soumissionner.
- **L'appel d'offre ouverte** avec exigence des capacités minimales : est la procédure selon laquelle tous les candidats rependant à certaines conditions minimales d'éligibilité, préalablement définit par le service contactant, avant le lancement de la procédure, peuvent soumissionner. Le service contacte ne procède pas à une sélection préalable des candidats.
- **L'appel d'offre restreint** : est la procédure selon laquelle seuls les candidats rependant à certaines conditions minimales d'éligibilité, préalablement définies par le service contractant, peuvent soumissionner.

---

<sup>35</sup> AIT TAYEB Anissa et AKIL Nouara, Op. Cite.

### **2.3.3. Tableau de comparaison**

Avant de négocier l'action, l'acheteur et le présentateur peuvent créer un tableau listant les critères de classement de l'offre. En communiquant avec l'entreprise consultée, en leur demandant de pré-remplir le formulaire eux-mêmes et d'inclure les détails des prix lorsque cela est possible, le formulaire bénéficiera beaucoup. Cela permet une meilleure analyse et comparaison des devis.<sup>36</sup>

### **2.3.4. Le choix et passation de la commande**

Il s'agit de la finalisation de la sélection des entreprises basée sur le concept de « meilleur soumissionnaire ».

Cette étape fait généralement l'objet d'une communication technique et commerciale, elle doit donc être réalisée en tenant compte du maintien de la confidentialité du contenu de chaque offre par rapport à la société de conseil.

Cependant, la formalisation du « contrat » au sens du code civil :

- En plus de la spécification technique, clairement identifiée avec un indice de mise à jour, toutes les spécificités administratives, juridiques et financières doivent être listées.
- La commande, document repéré par une numérotation propre (obtenue auprès du Service Comptabilité) et datée au jour de l'émission doit être signée par le représentant habilité, mandataire délégué, par écrit de la part du représentant légal de l'Association.
- L'original de la commande est signé par une des personnes habilitées puis envoyée au Fournisseur/sous-traitant. Une copie est retournée au demandeur, une autre copie est envoyée à la comptabilité.
- L'envoi électronique avec signature certifiée est désormais accepté par la plupart des Sociétés Industrielles.
- À ce stade, il convient de ne pas oublier de réclamer un accusé de réception de commande, si possible sans réserve : ce document doit être signé de la part de la personne habilitée de l'Entreprise retenue.

---

<sup>36</sup> Yves GOUX, Procédure Processus Achats, édition initiale 2018, p 10.

### **2.3.5. Livraisons et facturation**

À ce stade, la livraison des marchandises commandées est terminée. Par conséquent, nous continuerons à vérifier la conformité de la commande. (La cohérence de la qualité et de la quantité des articles livrés avec les articles commandés), qui est ensuite transférée à la comptabilité de l'ordre de paiement. La comptabilité enregistre la facture finale et établit un mode de paiement, qui sera transféré au coffre-fort où les paiements des fournisseurs sont effectués.

Une comptabilisation partielle peut être effectuée après réception des marchandises. Une fois le paiement du fournisseur effectué, la transaction avec le fournisseur doit être validée définitivement pour mettre à jour le solde du compte concerné.

Dans toutes les entreprises, ces étapes ne sont pas exactement les mêmes et le processus de chaque entreprise est différent.

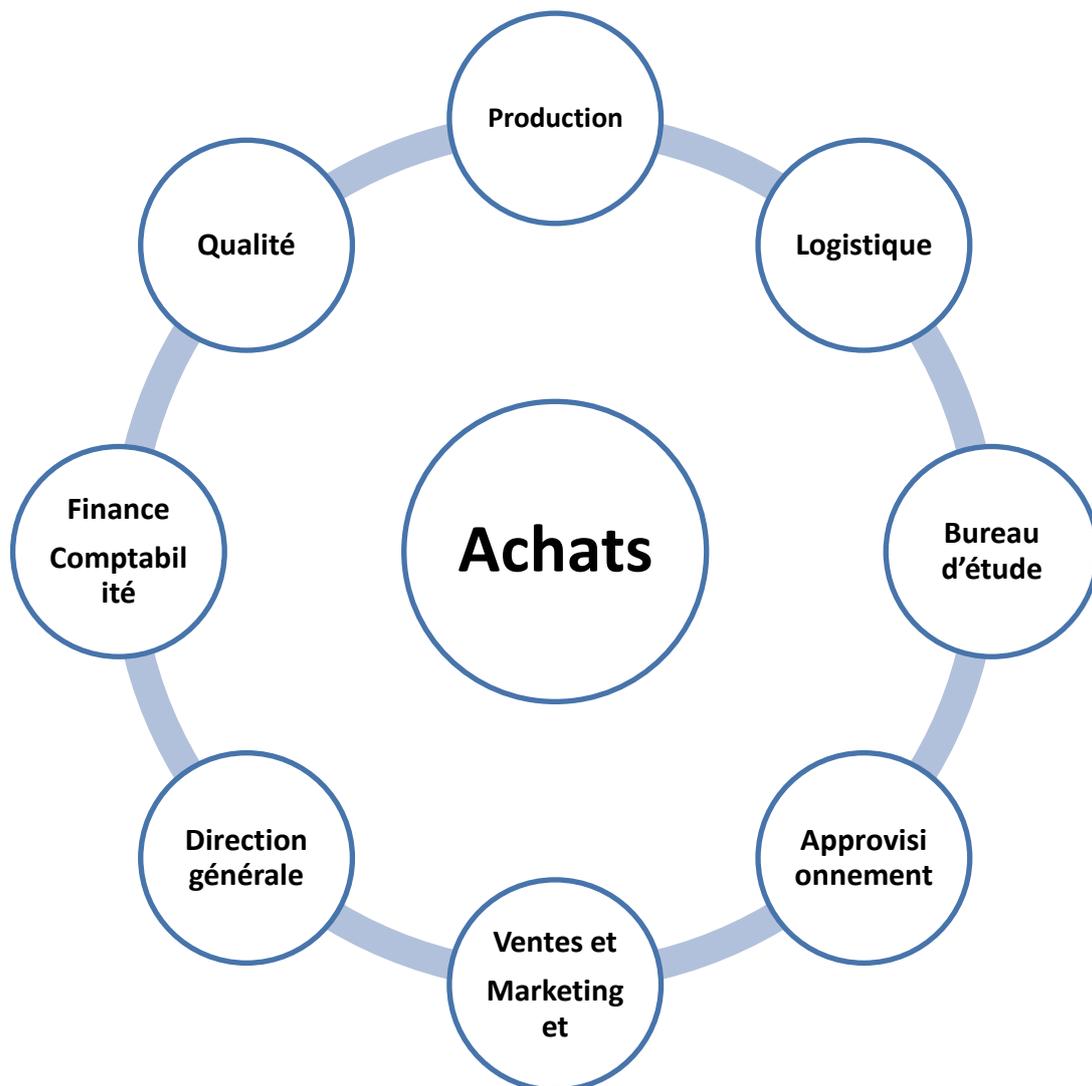
## **2.4 La relation entre la fonction achat et les autres fonctions de l'entreprise**

La fonction achat à l'instar des autres fonctions stratégiques de l'entreprise veille à mettre en œuvre la stratégie de la direction de l'entreprise.

La fonction d'achat joue un rôle très important dans l'entreprise ; elle constitue la source de recouvrement des besoins pour les autres fonctions de l'entreprise. En effet, cette fonction est en étroite interaction avec les autres fonctions de l'entreprise.

Ainsi, la fonction achat est amenée à travailler avec beaucoup d'autres fonctions de l'entreprise (voir la figure ci-dessous).

**Figure 4 : La relation entre la fonction achat et les autres fonctions.**



**Source :** établie par nous-mêmes

#### **2.4.1 La Fonction Achats et la Direction Générale**

La fonction achats, en collaboration avec la direction générale, doit établir une politique d'achats qui entre en conformité avec la politique générale de l'entreprise, tout en tenant compte des réalités et des spécificités de l'environnement dans lequel évolue cette entreprise.

#### **2.4.2 La Fonction Achats et le Bureau d'Etudes**

Les achats entrent en jeu dès la conception des nouveaux produits. De ce fait, cette fonction est souvent en relation avec le bureau d'études (ou la fonction qui travaille sur l'élaboration des projets futurs de l'entreprise).

L'intervention dès la conception des produits est importante car c'est à ce moment que la fonction achats apporte le plus de valeur ajoutée à l'entreprise. En effet, le bureau d'études prend en considération les informations relatives au marché fournisseurs dès la conception du produit est l'adapte en fonction des variables de ce marché.

#### **2.4.3 La fonction Achats et la fonction production**

La production est le principal utilisateur des articles sélectionnés et négociés par l'acheteur. De ce fait, les deux fonctions sont appelées à travailler ensemble même si la production est plus souvent en contact avec la fonction approvisionnement qui l'alimente.

De par sa qualité d'utilisatrice, la fonction production est la mieux placée pour émettre un avis sur la qualité des matières achetées. Il est donc essentiel que la production apporte ce retour d'information à la fonction Achats pour que cette dernière puisse en tenir compte lors de négociations ultérieures.

#### **2.4.4 La fonction Achats et la fonction approvisionnement**

Le travail réalisé par la fonction Achats peut être situé en *Amont* de celui effectué par les approvisionnements. Ce travail consiste à sélectionner et négocier les articles que l'entreprise sera amenée à utiliser. Les informations dont dispose la fonction achats sont communiquées à la fonction approvisionnement lors des passations des commandes.

En retour, la fonction approvisionnement devra informer les responsables des achats des relations quotidiennes avec les fournisseurs et de leur façon de travailler pour qu'il en soit tenu compte dans l'évaluation des fournisseurs et lors des négociations ultérieures.

#### **2.4.5 La fonction achat et la fonction comptabilité et finance**

Les relations entre la fonction achats et la comptabilité sont administratives. Ces relations concernent l'établissement des budgets achats, d'une part, le contrôle et le règlement des factures fournisseurs, d'autre part.

L'acheteur doit communiquer au comptable ou au contrôleur de gestion l'ensemble des informations dont il a besoin pour l'élaboration du budget achats. La fonction achat pourra se faire assister du comptable ou du financier pour l'évaluation financière ou la décomposition de leur prix de revient.

#### **2.4.6 La relation de la fonction achat et la fonction qualité**

Lorsque l'entreprise dispose d'une fonction qualité, ses relations avec la fonction achat concernent le contrôle des matières achetées. L'acheteur et le responsable qualité définissent ensemble les critères de contrôle. Le responsable qualité transmet donc le résultat des contrôles à l'acheteur.

#### **2.4.7 La relation de la fonction achat et la fonction logistique**

La fonction logistique et la fonction achat travaillent ensemble en termes de la disponibilité de la logistique nécessaire à l'achèvement des opérations liées à l'achat et le stockage. Donc, la fonction logistique doit veiller à la disponibilité des moyens logistiques. Ainsi, la fonction achat doit prendre en compte les moyens logistiques de l'entreprise lors de la négociation des contrats d'achat.

#### **2.4.8 La relation de la fonction achat et la fonction de vente et marketing**

Les fonctions ventes et achats travaillent traditionnellement en étroite relation pour mettre le bon produit à la disponibilité de client final. Au sein des entreprises commerciales l'importance de la relation est plus importante, car les produits achetés sont directement destinés à la vente. Ainsi, le service marketing doit communiquer les nouvelles tendances de consommation pour orienter les achats de l'entreprise.

Comme nous venons de le voir, la fonction achats diffère selon le statut de l'acheteur, cette fonction passe par plusieurs étapes à commencer par le déclenchement du besoin, l'appel d'offre, la sélection des fournisseurs qui se fait à travers un certain nombre de critères, et enfin la passation des commandes et la livraison. Le bon choix des fournisseurs peut s'avérer avantageux pour les entreprises car il peut influencer positivement le déroulement de cette fonction à court, moyen et long terme.

### **Section 3 : L'apport de la fonction achat dans la performance de la logistique au sein d'une entreprise**

Nous sommes dans une société de la performance, où tout se mesure. Il est donc impératif pour une entreprise de s'aligner à cette règle si elle veut durer dans le temps. Cependant, la performance d'une entreprise est liée à plusieurs facteurs, le plus important est la stratégie logistique de cette dernière qui consiste à déterminer les finalités et les objectifs fondamentaux à long terme de l'entreprise, de mettre en place les actions et d'allouer les ressources nécessaires pour atteindre lesdites finalités. Pour que cette stratégie mise en place marche et donne les résultats escomptés, chaque département de l'entreprise doit y mettre du sien (achat, production, stockage, vente ...).

Il faut savoir que la fonction achat est toute en *Aval* de la chaîne logistique. L'ensemble des biens (marchandises, matières et fournitures) et services acquis par l'entreprise représentent parfois jusqu'à 50% de ses charges. Une attention particulière doit par conséquent être accordée à l'ensemble du processus achat. En observant bien entre la fonction achat et la logistique de l'entreprise, on trouve que sont deux fonctions complémentaires : l'une ne peut être optimale sans l'autre.

ON peut énumérer les enjeux et importance de la fonction achat et la logistique dans ce qui suit <sup>37</sup> :

- ❖ **Réduction et maîtrise des coûts** : C'est la première fonction du département des achats. Un département bien géré doit permettre d'épargner immédiatement en choisissant les fournisseurs qui offrent les meilleurs délais et les prix les plus intéressants. Il doit pour cela mettre un terme aux relations avec les fournisseurs

---

<sup>37</sup><https://www.linkedin.com/pulse/le-r%C3%B4le-dun-d%C3%A9partement-achats-dans-lentreprise-mohamed-bouchouafa>

incapables d'offrir une qualité adéquate au prix exigé. En plus, une mise en œuvre d'une logistique intégrée permet d'améliorer les délais de livraison, de réduire les taux d'indisponibilité ce qui conduit à une réduction des coûts.

- ❖ **Réduction des risques** : Pour les entreprises d'aujourd'hui il est inadmissible d'être prise au dépourvu en étant victime de retard de livraison, rupture de stock, erreur de production ou encore de pannes techniques. Le fonctionnement de certaines entreprises avec la méthode du juste à temps ne fait qu'accroître la peur des aléas et des risques qui s'en suivent. Ce qui a obligé les entreprises à prendre en compte ces coefficients et à les suivre en premier lieu pour l'entreprise elle-même, mais aussi pour la société cliente dans le cadre de la sélection des fournisseurs. Ainsi, on analyse régulièrement les risques potentiels externes provenant du marché, de la concurrence, de la législation...etc. sans oublier les risques internes liés à l'organisation (la technologie utilisée par l'entreprise, la main d'œuvre, la matière première, les divers produits et leurs qualités).
  
- ❖ **Amélioration de la qualité** : actuellement la qualité d'un produit est devenue un pré-requis pour l'entreprise pour faire face à la concurrence et être compétitive. Le département des achats peut contribuer à rehausser la qualité en ciblant des niveaux de rendement. Certaines caractéristiques essentielles de qualité constituent une unité de mesure pour la durabilité, l'aspect et la convivialité d'un produit. Certaines entreprises travaillent en étroite collaboration avec leurs fournisseurs pour concevoir leur processus et en améliorer la qualité.
  
- ❖ **La poursuite de l'innovation** : En contact avec des entreprises de toutes sortes, le département des achats peut être dans une position idéale pour trouver des biens et services innovateurs. Du point de vue logistique, l'innovation est une obligation pour l'entreprise car elle permet de conférer un avantage concurrentiel qu'il s'agisse du prix, de la qualité ou de la commodité à cette dernière.

De ce qui a été dit au paravent, on peut établir une certaine conclusion sur l'apport de la fonction achat sur la performance de la logistique, mais avant cela nous allons commencer par définir les deux concepts : apport et performance.

- Un apport : « *c'est l'action d'apporter, de procurer quelque chose de positif* ». <sup>38</sup>
- Une performance « *est un exploit, un résultat ou une réussite remarquable obtenue dans un domaine particulier, par une personne, une équipe, un groupe* ». <sup>39</sup>

Peu de résultats sur la performance logistique sont mis en évidence et lorsque c'est le cas, ils sont la plupart du temps de nature financière (Cadiou, 1995 ; Jaffeux, 1997) ou ne prennent en considération que les dimensions temps et/ou espace (Fabbe-Costes, 1991 ; Fiore, 1995). Toutefois, des publications relativement convergentes tendent à indiquer que l'efficacité d'une chaîne logistique globale se mesure à l'aune de son niveau de réactivité, de reconfiguration rapide des processus, d'élimination des gaspillages et d'intelligence. De ce fait, on peut dire que la fonction achat est un élément essentiel pour que la chaîne logistique soit performante en lui apportant beaucoup de plusieurs cotés <sup>40</sup> :

- ❖ **L'efficience** : soit l'élimination de toute forme de gaspillage, des économies réalisés sur les achats et dépenses de l'entreprise (matières premières, équipements, mains d'œuvres ...)
- ❖ **L'intelligence** : à savoir l'exploitation maximale de toutes les informations échangées entre le département achat et l'ensemble des composantes de la chaîne logistique en Aval.
- ❖ **L'agilité** : c'est à dire la vitesse à laquelle le système adopte sa structure de coûts.

---

<sup>38</sup>[www.larousse.fr/dictionnaires/francais/apport/4728](http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/apport/4728)

<sup>39</sup><http://www.toupie.org/Dictionnaire/Performance.htm>

<sup>40</sup>Antje Burmeister, Faridah Djellal, C. Meunier, F. Payen, Thomas Zérroual. Performance logistique et développement de l'entreprise, 200, P.9

## **Conclusion**

En guise de conclusion du chapitre, nous avons constaté que la fonction achats joue un rôle important dans l'entreprise. Longtemps considérée comme fonction secondaire qui sert juste à s'approvisionner des matières et composants nécessaires au processus de production, la fonction achat devient aujourd'hui une fonction stratégique que l'on doit planifier avant de procéder à l'acte d'achat lui-même.

Dans un contexte de mondialisation qui a provoqué une forte intensification des échanges et une concurrence accrue entre les différentes entreprises proposant des produits similaires ou substituables, le consommateur se retrouve donc face à une multitude de choix. Les entreprises se doivent donc de maîtriser toutes leurs chaînes logistiques à commencer par les achats jusqu'à la vente afin de proposer à leurs clients les biens et services qui répondront au mieux à leurs besoins en termes de qualité, coût et délais.

Pour réussir à combiner ces trois facteurs, l'entreprise peut jouer sur les achats en réduisant leurs coûts ce qui va se répercuter sur les coûts de production et le coût de revient. En réduisant ceux-ci, l'entreprise va réussir à proposer des biens et services à des prix plus attractifs que ceux de ses concurrents et de maintenir ainsi sa position sur le marché.

# Conclusion Générale

## CONCLUSION GENERALE

Dans ce présent mémoire, nous avons évoqué le sujet traitant l'apport de la fonction achat sur la performance de la logistique au sein d'une entreprise. Nous nous sommes tout d'abord intéressés à la logistique, à la supply chain et leurs fondements. A l'issue du premier chapitre, nous sommes arrivés à des réponses à la suite de nos recherches qui confirment l'impact énormément important de la logistique et de la supply chain dans les entreprises actuelles.

Sachant qu'auparavant, la logistique était une fonction principalement centrée sur des préoccupations de transports et de gestion de stocks. Aujourd'hui, elle s'est étendue et complexifiée pour devenir une fonction transversale qui concerne l'ensemble des services et permet de les lier le plus efficacement possible.

Après l'émergence de la chaîne logistique rapidement devenue incontournable dans les organisations à grande échelle, aujourd'hui, aucune entreprise ne peut ignorer que la gestion de production classique a laissé la place à la gestion de la chaîne logistique pour faire face aux nouvelles attentes du marché, aux nouveaux concurrents, nouveaux liens entre les entreprises et leurs partenaires, les exigences des clients.

Ainsi, les entreprises doivent s'adapter à cette nouvelle réalité, avec de meilleures performances : une nette amélioration de la qualité et du service du client, une réactivité supérieure et une baisse significative des coûts.

De plus, la fonction achat a bien évolué, comparée aux années précédentes, et continue de le faire encore aujourd'hui. Elle contribue de façon significative à la performance de l'entreprise et de cela dans la performance de la logistique, par sa capacité à réduire les coûts mais également en tant que fonction tactique qui doit s'ajuster aux évolutions du marché et contribuer à l'innovation. La fonction achats est une fonction multiforme avec des structures et des processus très différents d'une société à une autre. Elle constitue une collection de métiers qui se distinguent par certaines tâches, mais se rassemblent par un même but : satisfaire les attentes des clients internes, en vue de créer davantage de valeur pour le client, puis l'actionnaire.

Pour conclure, à travers ce travail, on a constaté que la logistique et la fonction achat sont deux fonctions qui ne peuvent être menées à bien l'une sans l'autre. Accorder une importance à ces deux fonctions par l'entreprise lui permettra sans aucun doute d'atteindre ses objectifs

stratégiques ce qui la mettra en meilleure positions concurrentielle et lui permettra de s'adapter à la dynamique du marché pour pouvoir survivre dans un environnement très compétitif.

# ***Bibliographie***

## **Ouvrage**

1. Antje Burmeister, Faridah Djellal, C. Meunier, F. Payen, Thomas Zérroual. Performance logistique et développement de l'entreprise.
2. BAGLIN (Gérard) et autres : Management industriel et logistique, conception et pilotage de la supply chain, ECONOMICA, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 2005.
3. Bernard DUBOIS, « comprendre le consommateur », Dalloz, Paris, 1994.
4. Daniel Wolf, Introduction a la logistique, Dunkerque, Septembre 2006.
5. D. Tixier, H. Mathe, T. Colin : La logistique d'entreprise, DUNOD 1996.
6. GRATACAP Anne, MEDAN Pierre, « logistique et supply Chain management : intégration, collaboration et risque dans la chaine logistique globale », Dunod, 2006
7. Hugos M, Essentials of supply Chain management. John Wiley and sons, Inc., New Jersey, USA, 2003.
8. Jean-Noël GILLOT, La gestion des processus métiers, édition, 2007
9. Lambert, D.M., J.R. Stock, et L.M. Ellram, Fundamentals of Logistics Management, Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill, 1998.
10. MARCHAL (André) : logistique globale, Supply Chain Management, édition ellipses, Paris 2006
11. P. Kotler, B. Dubois, marketing management, Pearson Education France 11<sup>ème</sup> éditions, 2003
12. Stratégie logistique, Alexandre le Grand précurseur de la logistique moderne ? Mars 2003, n54
13. Tarondeau Jean Clause : l'acte d'achat et la politique d'approvisionnement, édition organisation, Paris, 1979.
14. Yves GOUX, Procédure Processus Achats, édition initiale, 2018.

## **Mémoires et thèses**

1. AICHA AMRANI-ZOUGGAR, Impact des contrats d'approvisionnement sur la performance de la chaîne logistique : Modélisation et simulation, thèse pour l'obtention du grade de Docteur en productique, université Bordeaux 1, 2009.
2. AIT TAYEB Anissa et AKIL Nouara, Evaluation de la performance de la fonction achat dans les établissements publics hospitaliers en Algérie
3. BOUHADDA (R) et BOUSLAHI (B) : La gestion de processus d'achat à l'international cas de Tchic Lait, Mémoire de Master en sciences commerciales, option Marketing, Université Abderrahmane Mira, Bejaia, 2013
4. Djinni R, Bakhouch B, LA LOGISTIQUE A L'INTERNATIONAL, Mémoire de fin d'étude, Université Abderrahmane Mira, Bejaia, 2014.
5. M. MATTHIEU LAURAS, Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de la chaîne logistiques : Application à la coopération maison-mère-filiales internationales dans un groupe pharmaceutique et cosmétique, thèse en vue de l'obtention du titre de Docteur en génie industriels, université d'Albi-Carmaux, 2004.
6. Mokrane TAZEKRIT, Essai d'analyse de la fonction achats, achat d'un produit sidérurgique, 2006.
7. Ouzizi L., Planification de la production par codécision et négociation de l'entreprise virtuelle, Thèse de Doctorat de l'université de Metz, 2005.
8. Zerouk Mouloua, Thèse de Doctorat sur l'ordonnement coopératif pour les chaînes logistiques, école Doctorale IAEM lorraine, 2007

## **Documents et articles**

1. Cours de Mr DIEMER Arnaud, ECONOMIE D'ENTREPRISE, Chapitre 7 : Les fonctions d'appui à la production : approvisionnement et logistique
2. Portman M.C., Chaînes logistiques et gestion de la production, ISDP 32, cours à l'école des mines de Nancy, 2006.
3. Thierry C, Bel G, Gestion de la chaîne logistique dans le domaine aéronautique : outil d'aide à la décision pour l'amélioration du partenariat, Revue française de gestion, 2002.

## **Sites internet**

<https://www.linkedin.com/pulse/le-r%C3%B4le-dun-d%C3%A9partement-achats-dans-lentreprise-mohamed-bouchouafa>

[www.larousse.fr/dictionnaires/francais/apport/4728](http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/apport/4728)

<http://www.toupie.org/Dictionnaire/Performance.html>

<file:///C:/Users/redto/Desktop/memoir/logistique%20%C3%A9.pdf>

<https://courslogistiqueenicarthage.files.wordpress.com/2015/09/chapitre-1-logistique-de-distribution.pdf>

# *Table des matières*

*Remercîments*

*Dédicaces*

*Liste des figures et schémas*

**Introduction générale**.....1

## **Chapitre 1 : Généralités sur la logistique**

Introduction .....4

### Section 1 : Présentation de la logistique

1.1 Définitions .....4

1.2 Historique .....6

1.3 Les activités de la logistique.....8

1.4 Les décisions de la logistique .....11

1.5 Les enjeux de la logistique .....13

1.6 Les avantages de la logistique .....14

### Section 2 : Notions sur la chaine logistique

2.1 Définitions.....15

2.2 Catégories des chaines logistiques.....16

2.3 Les fonctions de la logistique .....17

2.4 La gestion et l'optimisation de la supply Chain .....19

2.5 Les enjeux de la supply Chain .....20

2.6 Les décisions dans la chaine logistique .....21

2.7 Les mesures de la performance de la chaine logistique .....25

Conclusion .....29

## **Chapitre 2 : Généralités sur la fonction achat**

Introduction .....	30
<u>Section 1 : Les fondements théoriques de la fonction achat</u>	
1.1 Définition générale de la fonction achat .....	30
1.2 Évolution de la fonction achat .....	31
1.3 Les missions et objectifs opérationnel de la fonction achats .....	33
1.4 Les enjeux de la fonction achats .....	34
<u>Section 2 : Le processus achat</u>	
2.1 Définitions .....	37
2.2 Les types de processus d'achat .....	37
2.3 Les différentes étapes du processus achat .....	38
2.4 La relation entre la fonction achat et les autres fonctions de l'entreprise...	41
<u>Section 3 : L'apport de la fonction achat dans la performance de la logistique .....</u>	
la logistique .....	45
Conclusion .....	48
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>49</b>
<i>Bibliographie</i>	
<i>Table des matières</i>	

## **Résumé**

L'objectif principal de notre travail de fin d'étude est de faire un essai d'analyse des critères de choix des fournisseurs au sein des entreprises.

Malgré que notre travail soit basé sur une recherche bibliographique, et que nous n'avions pas pu étudier la problématique sur le terrain choisi, nous avons tout de même réussi à cerner l'importance que prend, aujourd'hui, la fonction Achats dans les entreprises, notamment en termes de performance.

La fonction Achats joue, par conséquent, un rôle stratégique étant donné son caractère transversal et les influences positives qu'elle puisse avoir sur toutes les fonctions de l'organisation, grâce à une bonne gestion du processus Achats, plus particulièrement la sélection et l'évaluation des fournisseurs.

Cependant, dans le présent travail, sont présentées synthétiquement les méthodes les plus répandues dans la phase de sélection et d'évaluation des fournisseurs et ce, en discutant à chaque fois, des avantages et inconvénients de chacune des méthodes abordées.

**Mots clés :** Achats, fonction Achats, Sourcing, critères de choix de fournisseurs, évaluation des fournisseurs.

## **Summary**

The main objective of Our end of study work is to test the analysis of supplier selection criteria within companies.

Although Our work is based on bibliographic research, and we were not able to study the issue in the chosen field, we still managed to identify the importance that the purchasing function takes today in companies, especially in terms of performance.

The purchasing function therefore plays a strategic role given its transversal nature and positive influences it can have on all the functions of the organization, thanks to a good management of the purchasing process, more particularly the selection and the supplier evaluation.

However, in this work, the most common methods used in the supplier selection and evaluation phase are summarized, each time discussing the advantages and disadvantages of each of the methods discussed.

**Keywords :** purchasing, purchasing function, sourcing, supplier selection criteria, supplier evaluation.