

REPUBLIQUE DU SENEGAL



Un Peuple- Un But - Une Foi

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR,
DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION
DIRECTION GENERALE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR



7, Avenue Faidherbe - BP : 21354 Dakar
– Sénégal - Tel:(221) 33 849 69 19
Fax : 33 821 50 74
www.supdeco.sn / supdeco@supdeco.sn



Rue 48 X Rue de Kaolack- Point E –
BP : 21354 Dakar -Sénégal
Tel : 33 859 95 95 Fax : 33 823 25 04
www.supdeco.sn / ist@supdeco.sn

Agrément n° 01/AG/SAC/ME/DES

MEMOIRE

Présenté par

Mohamed Yannick BOUMAS NASSAR

Pour l'obtention du diplôme de

MASTER TRANSPORT ET LOGISTIQUE

Domaine : **Sciences de la gestion**

Mention : **Ingénierie des affaires**

Option : **Supply Chain Management**

SUJET :

**ANALYSE DU PROCESSUS ACHAT DANS LA CHAINE LOGISTIQUE
GLOBALE D'UNE SOCIETE DE PRODUCTION : CAS DU SALON DE
THE - GLACIER SACRAMENTO**

Soutenu à Dakar le 01/02/2019 devant le jury composé de :

Professeur **Mor Talla DIALLO**

Monsieur **DIOUF CHEIKH P.T**

Encadreur : **Monsieur Mouhamadou Lamine SANO**

Année académique : 2018-2019

Plan :

INTRODUCTION	Page 1
<u>PREMIERE PARTIE</u> : fondement théorique et méthodologique	3
CHAPITRE 1 : FONDEMENT THEORIQUE	4
Section 1 : Contexte de l'étude	4
Section 2 : Hypothèses de la recherche	7
CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	19
Section 1 : Méthodologie	19
Section 2 : difficultés rencontrées	23
<u>DEUXIEME PARTIE</u> : Cadre analytique	25
CHAPITRE 3 : PRESENTATION DU SACRAMENTO	26
Section 1 : Cadre organisationnel et réglementaire	25
Section 2 : fonctionnement	29
Chapitre 4 : Analyse et présentation des résultat	36
Section 1 : Analyse des données	36
Section 2 : Résultat de l'analyse	50
CONCLUSION	52

I. DEDICACES :

Je dédie ce mémoire à ma famille plus précisément à ma mère et mon petit frère pour tout leur amour reçu et qui ont été une réelle source de motivation et de soutien en tout temps. Je dédie également ce mémoire à mon père, feu Malek NASSAR pour tous les conseils de vie prodigués jamais oubliés et qui continuent de me pousser vers l'avant.

II. REMERCIMENTS :

Je tiens à remercier tout d'abord ma mère, madame Yslaine Monique NGUEMA, sans qui rien n'aurait été possible. Je remercie en suite tout le corps professoral de l'institut supérieur des transports ainsi que l'administration de SupDeCo pour d'une part la qualité des enseignements et leur suivi, d'autres part pour la rigueur dans le travail dont vous faites preuve. Aussi je tiens à remercier l'équipe, ma famille du salon de thé glacier SACRAMENTO pour l'apport considérable dans ma recherche et un remercie spéciale à son gérant monsieur Ali NASSAR pour la disponibilité en tout temps. Enfin, je tiens à remercier tous mes camarades et collègues de formation pour tous les efforts consentis en commun. Merci

III. LISTES DES ABREVIATIONS ET SIGLES :

- ❖ ERP : Enterprise Ressource Planning en français PGI : progiciel de gestion intégré
- ❖ MRP : Materials Resources Planning ou Materials Requirements Planning ou encore Manufacturing Resources Planning. En français planification des ressources de production
- ❖ PME : petite et moyenne entreprise
- ❖ PMI : petite et moyenne industrie
- ❖ SWOT : (en français) force ; faiblesse ; opportunité ; menace

IV. LISTE DES SCHEMAS, TABLEAUX ET IMAGES :

Schéma 1 : le processus d'achat stratégique	page 9
Schéma 2 : organigramme du SACRAMENTO	27
Schéma 3 : processus achat du SACRAMENTO	29
Schéma 4 : histogramme quantité 1	36
Schéma 5 : histogramme quantité 2	38
Schéma 6 : histogramme quantité croisées	39
Schéma 7 : histogramme suivi de stocks	41
Schéma 8 : diagramme de causes à effet	42
Schéma 9 : indicateurs de performance	43
Schéma 10 : diagramme de PARETO	46
Schéma 11 : matrice SWOT	48
Tableau 1 : achat de matière première	44
Tableau 2 : part des achats	45
Image 1 : évolution fonction achat	11

V. Listes des annexes :

Annexe 1 : guide d'entretien et questionnaire	55
Annexe 2 : présentation du produit	59
Annexe 3 : produit en rayon	60
Annexe 4 : stock en entrepôt	61
Annexe 5 : commande facture	62

VI. AVANT-PROPOS :

Ce mémoire a pour vocation l'étude des processus tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Il a pour but de nous aider à mieux appréhender les notions de politique achat et d'approche procédurales. Aussi il s'agira pour de ressortir l'intérêt de l'utilisation de ces concepts pour d'une part avoir une meilleure compréhension des activités de l'entreprise et d'autre part avoir des leviers sur lesquels s'appuyer en vue d'une optimisation de ses activités. Enfin, il a pour but de ressortir les dysfonctionnements liés aux processus et leurs difficultés d'application pour une certaine catégories d'entreprise.

VII. SOMMAIRE :

INTRODUCTION	Page 1
<u>PREMIERE PARTIE</u> : FONDEMENT THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE	3
CHAPITRE 1 : FONDEMENT THEORIQUE	4
CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	19
<u>DEUXIEME PARTIE</u> : CADRE ANALYTIQUE	25
CHAPITRE 3 : PRESENTATION DU SACRAMENTO	26
CHAPITRE 4 : ANALYSE ET PRESENTATION DES RESULTATS	36
CONCLUSION	52

VIII. RESUME :

— Ce mémoire traite de l'analyse du processus achat d'une société dans sa chaîne logistique globale. Cela nous interpelle sur les notions de chaîne d'approvisionnement et de processus achat.

Ces notions nous auront permis de soulever un problème central et d'émettre un certain nombre d'hypothèses qui seront confirmées ou infirmées par la suite. Nos objectifs de recherches auront donc pour but de répondre à ces interrogations

Après avoir défini l'intérêt pour nous de ces notions au cœur de l'entreprise, nous étudierons leurs effets sur celle-ci à travers l'exploitation d'outils d'analyses spécifiques. Ces outils auront pour vocation d'analyser le niveau de performance de la qualité du service achat d'une part. D'analyser les coûts liés aux processus et l'importance d'une bonne gestion d'autre part. Au sortir de cela nous vérifierons nos hypothèses tout en précisant les limites de l'analyse et nos recommandations.

Mots clés : processus achat ; chaîne logistique globale ; chaîne d'approvisionnement ; qualité du service ; coûts liés au processus

— This thesis deals with the analysis of the purchasing process of a company in its global logistics chain. This challenges us on the notions of supply chain and purchasing process. It is notions we will have allowed to raise a central problem and to emit a certain number of hypotheses which will be confirmed or reversed thereafter. Our research objectives will therefore aim to answer these questions

After having defined the interest for us of these notions at the heart of the company, we will study their effects on this one through the exploitation of specific analysis tools. These tools will be designed to analyze the level of performance of the quality of the purchase service on the one hand. Analyze process costs and the importance of good management. After that, we will verify our hypotheses while specifying the limits of the analysis and our recommendations.

Keywords : purchasing process ; global logistics chain ; Supply Chain ; service quality ; costs related to the process

INTRODUCTION

Afin de répondre aux besoins de consommation de leur clientèle, les sociétés de productions se doivent de produire des biens et ou services susceptibles de satisfaire la demande. Dans le contexte de mondialisation actuel, il devient indispensable pour une unité de production d'avoir un regard transversal sur sa chaîne logistique à fin d'en ressortir des fonctions clés. A ces fonctions nous pouvons noter le processus achat qui est la fonction en amont de la chaîne globale. Ainsi, avoir une bonne maîtrise de ses approvisionnements en matière première, garantis la qualité des produits choisis, à prix concurrentiel, impactant ainsi sur le coût de production unitaire final et favorisant une optimisation des gains.

Pour garantir la bonne gestion de ses activités et être concurrentiel, bon nombre de techniques ou autres procédures vont voir le jour. Ces procédures qui émanent de la réflexion humaine, en phase avec les besoins actuels du marché et soucieux du besoin de rentabilité de ses activités, ont pour vocation de faciliter la réalisation des tâches, d'améliorer et d'optimiser les activités tout au long de la chaîne à travers la mise en place de procédures claires et partagées au sein de l'entreprise. Tel des normes, les procédures viennent poser les bases de toutes activités pour en garantir un résultat satisfaisant.

Dans ces conditions, les entreprises qu'elles soient publiques ou privées, doivent s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue de la performance ; celle-ci nécessite d'optimiser en permanence leur chaîne d'approvisionnement pour d'une part, réduire les imperfections dans les démarches de planification industrielle et d'autre part, réduire les problèmes de coordination liés à la multiplication des tâches au niveau de la chaîne d'approvisionnement imposant de faire coïncider les intérêts des différents maillons.

Dans le marché concurrentiel qui est le nôtre, la gestion de la chaîne d'approvisionnement constitue aujourd'hui un enjeu stratégique majeur pour les entreprises industrielles et commerciales et un potentiel important de création de valeur pour le client (qualité de service, performance en délai et réactivité).

En dépit de tous ces avantages, force est de constater que la philosophie « Supply Chain » est quasi-absente sinon pas encore assez ancrée dans le management des entreprises africaines.

Le secteur de la restauration ne saurait rester en marge de cette mutation ; c'est dans cette logique que nous avons choisie, dans le cadre de notre étude, d'analyser, à l'aide d'outils, le niveau de performance du processus achat du "Salon de thé-glacier SACRAMENTO ". Et d'en ressortir l'intérêt et la pertinence d'une bonne gestion dans la chaîne logistique.

PREMIERE PARTIE : FONDEMENT THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

CHAPITRE 1 : FONDEMENT THEORIQUE

Section 1 : Contexte de l'étude

A. Cadre d'application :

Le Gabon, en forme longue la République gabonaise, est un pays situé en Afrique centrale, traversé par l'équateur, frontalier à l'est, au sud-est et au sud de la république du Congo, au nord-ouest de la Guinée équatoriale et au nord du Cameroun. Ancienne colonie française, le Gabon est indépendant depuis 1960.

C'est un pays forestier où la faune et la flore sont encore bien conservées et protégées dans treize parcs nationaux dont le parc national de la Lopé, inscrit au patrimoine mondial par l'UNESCO.

Une faible population, d'importantes ressources forestières et un pétrole abondant ont permis au Gabon d'être l'un des pays les plus prospères d'Afrique. C'est, en effet, le pays affichant l'indice de développement humain le plus élevé d'Afrique subsaharienne selon l'Organisation des Nations unies, disposant du deuxième revenu par habitant derrière la Guinée équatoriale et devant le Botswana. Le PIB a augmenté de plus de 6 % par an pour la période 2010-2012.

Bien que ses richesses soient inégalement réparties dans la population, le pouvoir d'achat de cette dernière reste considérable. A cela, il faut ajouter que la zone géographique équatorial est d'un climat chaud et humide favorisant ainsi l'essor du marché des crèmes glacées. Depuis des décennies nous avons pu remarquer l'ampleur de ce marché avec des vendeurs ambulants qui se font de plus en plus présent aux sorties d'écoles, dans les marchés et autres pôle urbain.

B. Problématique :

L'achat constitue l'activité en amont de la chaîne. De ce fait, toutes actions ou tâches menées durant l'achat, se voit impacter directement sur tous les autres maillons de la chaîne qui le succède. Nous observons ainsi la chaîne de valeur et une création de valeur à chaque étape de la chaîne.

Aussi, l'achat joue un rôle primordial dans la création de valeur du fait de sa qualité. En effet, lorsque les autres coûts et charges liés à la production d'un produit ou service sont connus, acheté à un prix concurrentiel et dans des conditions favorables assure pour l'entreprise d'augmenter sa marge et d'être compétitif sur le marché.

Afin de répondre aux exigences liées à la réalisation de ses activités, les entreprises vont s'inscrire dans une démarche d'approche procédurale des différentes activités qui constituent sa chaîne logistique.

Dans la chaîne logistique globale, la mise en place et la maîtrise d'un processus achat semble être indispensable si l'on souhaite impacter sur sa chaîne de valeur, maîtriser ses coûts de non-qualité, et être des plus concurrentiel.

Quel est le processus achat en matière première du SACRAMETO ?

Quels sont les dysfonctionnements liés au processus achat de matière première ?

Quels sont les coûts liés à l'achat de matière première ?

Quel est le niveau de satisfaction interne ?

Ainsi, le processus achat en matière première de SACRAMETO répond-il aux exigences interne ?

C'est dans cet optique qu'une analyse rigoureuse du processus achat, dans la chaîne logistique globale doit être effectuée. Afin d'en comprendre les mécanismes, et d'en ressortir des indicateurs clés sur lesquels nous appuyer pour optimiser la réalisation des processus et impacter de ce fait sur la chaîne globale

C. Objectif de la recherche :

L'objectif général de notre mémoire est d'analyser le processus achat de matières premières du SACRAMENTO.

Objectifs spécifiques :

Nous avons comme objectifs spécifique de :

- Décrire le processus achat du SACRAMENTO
- Identifier les dysfonctionnements liés au processus
- Evaluer les coûts liés au processus achat
- Evaluer le niveau de satisfaction interne

Section 2 : Hypothèses de la recherche

A. Hypothèses :

Hypothèse 1 : la maîtrise du processus achat impact sur la qualité de ses services, pour satisfaire la demande existante et être des plus concurrentiels sur le plan qualitatif.

Hypothèse 2 : la maîtrise du processus achat optimise la gestion des couts, pour devenir plus compétitif sur le plan économique.

B. Revue critique de la littérature

- **Processus achat, dimension stratégique et opérationnelle**

Selon un article de Atlais conseil de 2017(excellence achat), Le nombre et le niveau de criticité des différentes étapes constituant le processus Achat peuvent différer d'une entreprise à l'autre selon les secteurs d'activité, la taille des entreprises, leur périmètre national ou international.

De même, la part et le niveau de criticité entre les activités Achat à caractère stratégique et celles à caractère opérationnel peuvent être très différents d'une entreprise à l'autre. Il n'y a ainsi pas de processus unique standard s'appliquant de la même manière dans toutes les entreprises.

Pour donner une représentation d'ensemble du Processus Achat, il convient de faire apparaître – comme dans le schéma ci-après – ses deux dimensions : la dimension stratégique et la dimension opérationnelle. Ces deux dimensions sont imbriquées et constituent un ensemble asservi perturbé par la définition de la stratégie Achat d'une catégorie et régulé d'une part par la mesure de la performance fournisseurs et d'autre part par la mesure de la satisfaction des clients internes.

Suivant les spécificités de l'entreprise, le niveau de détail des étapes modélisées dans la représentation ci-avant est plus ou moins développé. Dans tous les cas, au minimum l'aspect opérationnel est en général toujours bien structuré et détaillé et constitue la base de la crédibilité de l'organisation Achat vis-à-vis :

- D'une part de ses clients internes : l'organisation Achat démontre ainsi son professionnalisme et sa rigueur à ses clients internes qui peuvent d'ailleurs dans certains cas se voir déléguer certains types d'Achat qu'ils traitent eux-mêmes selon ce processus structuré ;
- Et d'autre part de ses fournisseurs : les fournisseurs comprennent ainsi qu'ils peuvent développer une relation de confiance avec l'organisation Achat de l'entreprise et seront donc plus facilement enclins à collaborer pour, par exemple, proposer des solutions innovantes à la fois commerciales et techniques.

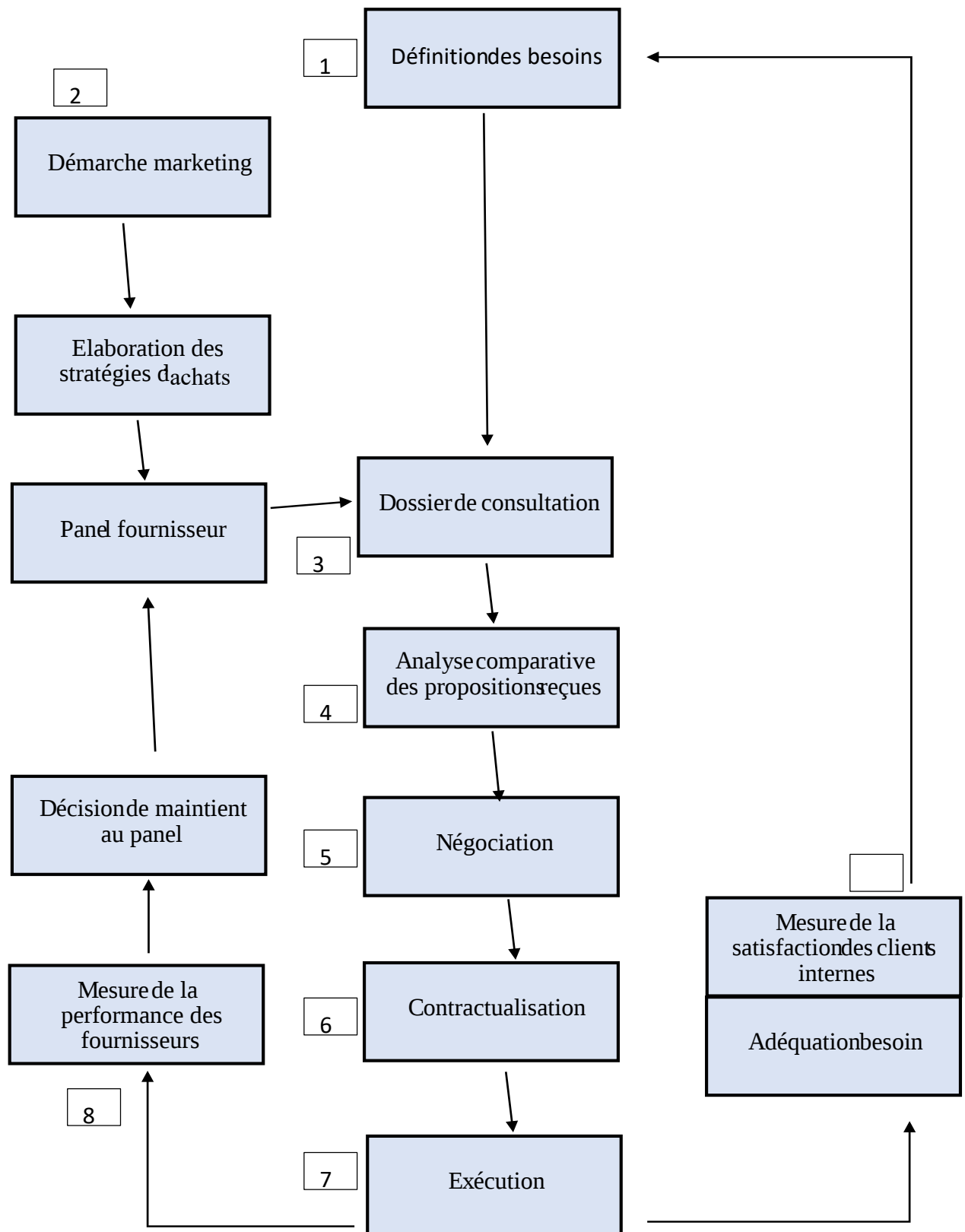


Schéma 1. Le processus d'achat stratégique

De ce qui précède, nous pouvons sans doute dire que la mise en place et l'efficacité d'un service achat se traduit à travers deux aspects que sont l'aspect stratégique et l'aspect opérationnel. Avec l'aspect stratégique qui nous renvoie à tous ce qui est du cadre de la planification allant dans le cadre de la vision de l'entreprise. Et l'aspect opérationnel qui fait référence à l'exécution et aux moyens mis en place. Toutefois, il semble indéniable que la mise en place d'une stratégie d'achat peut varier d'une entreprise à une autre selon la taille de l'entreprise ou encore son secteur d'activité. Néanmoins, pour la plupart des cas le principe d'opération d'achat reste le même. A ce titre, il nous faut relever dans un souci d'optimisation des procédures des indicateurs ou levier commun à tous les processus d'achat sur lesquels nous appuyiez pour pouvoir évaluer l'activité.

- **L'achat, création de valeurs**

Dans un second article de Altaïs conseil de la même année, il nous est rapporté qu'avant les années 2000, la fonction Achat était essentiellement vue comme un **centre de coût**. Elle avait plutôt un rôle d'Approvisionnement au sens actuel du terme et l'organisation Achat n'avait qu'une vision court terme.

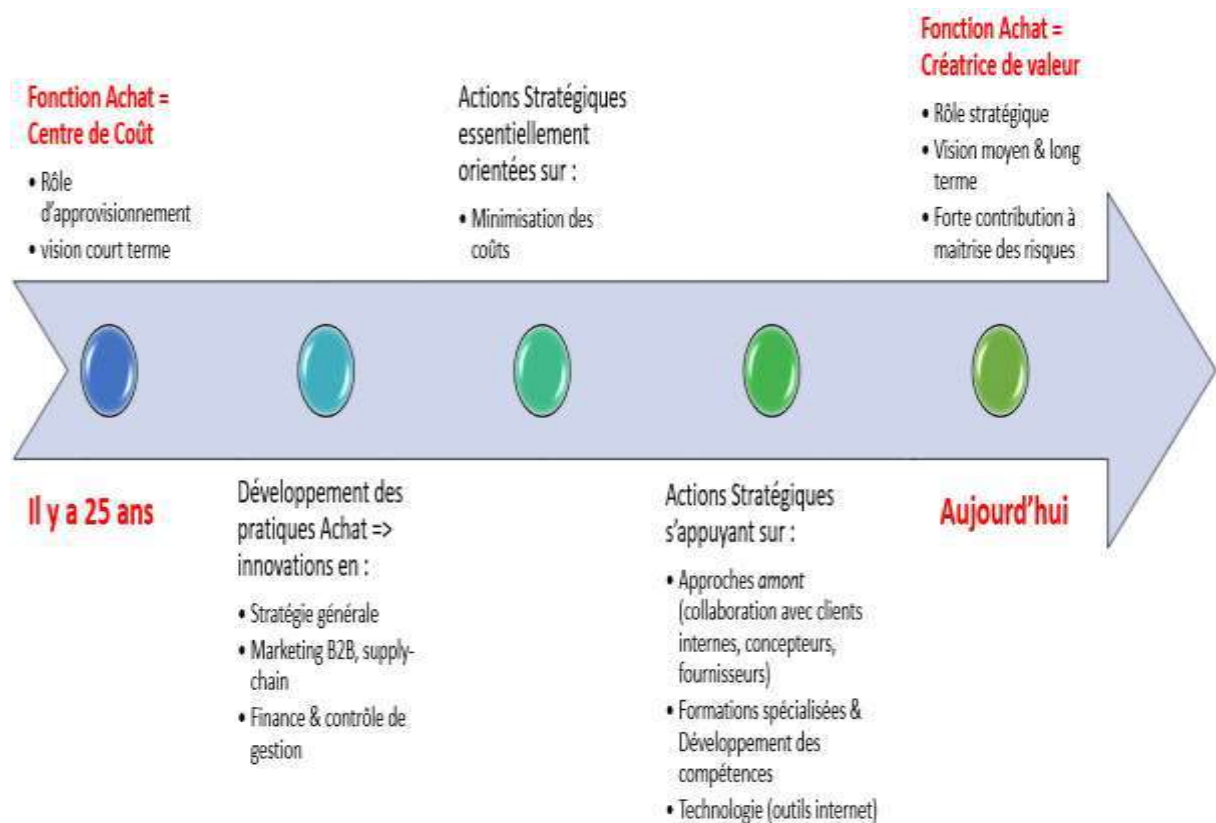
Puis, progressivement, les pratiques Achat ont commencé à se développer.

Les premières innovations ont d'abord porté sur la Stratégie générale Achat, le marketing Business to Business (B to B ou B2B) et des efforts ont été déployés en finance et contrôle de gestion pour notamment mesurer la performance de la fonction Achat, sous l'impulsion notamment des directions des grands groupes qui, les premiers, ont mesuré l'intérêt stratégique de la fonction puis exercé des pressions appuyées sur les directions Achat pour qu'elles travaillent davantage sur la réduction des coûts.

La première vague des vraies actions stratégiques a donc essentiellement porté sur la minimisation des coûts. La deuxième vague a porté sur les approches amont, incitant les acheteurs à collaborer le plus tôt possible avec leurs clients internes, les concepteurs des produits et services de l'entreprise et enfin des fournisseurs.

Ces évolutions ont fait de la fonction Achat une fonction **créatrice de valeur** et donc vue comme un **centre de profit** ; son rôle est aujourd'hui résolument stratégique et non plus seulement *cost killer* ou *service provider*, avec une vision moyenne et long terme et une contribution forte à la maîtrise des risques au sens large pour l'entreprise.

Le schéma ci-après représente cette évolution jusqu'à la situation actuelle.



Source image 1 : <http://www.excellence-achat.com>

Le graphe ci-dessus nous fait un historique de la perception des Achats il y'a 25 ans jusqu'à nos jours. En effet, nous sommes passés de l'Achat comme centre couts, générateur de perte à la fonction Achat créatrice de valeur en raison de l'élaboration et mise en place de nouvelles stratégies d'achat.

La fonction Achat comme créatrice de valeur. Sur le plan Supply chain, l'achat-appro est l'activité en amont de la chaine. Il y va sans doute de dire que comme tous les maillons d'une chaine, toutes les activités de l'entreprise se voient alors lier par ce même principe. En effet,

agir sur l'activité en amont aura impérativement des répercussions sur toutes les autres activités. En impliquant à ce principe la notion de chaîne de valeur nous admettons que de la valeur se crée également à chaque étape tout au long de la chaîne. Ainsi, pour toute entreprise, il s'agira d'optimiser sa création de valeur à travers la mise en place de stratégies visant à réduire les coûts et ainsi réaliser une meilleure marge financière. La fonction Achats représentant une part importante dans le chiffre d'affaire, elle semble alors être une des activités clés sur laquelle nous appesantir.

- **Norme ISO et achat**

Enfin, un article sur la qualité, extrait de la norme ISO 9001 publier sur www.excellence-achat.com en Aout 2017 et son impact sur les achats.

Disposer d'un processus Achat solide formalisé, connu par les bons acteurs de l'entreprise et appliqué conformément à cette formalisation est aujourd'hui essentiel pour toute entreprise moderne ayant une activité Achat, à l'international ou non. Le niveau de détail du processus et sa déclinaison en procédures et autres modes opératoires sera plus ou moins important selon le contexte de l'entreprise, le volume d'Achat, le risque et la criticité associés aux produits et services achetés, ainsi qu'à la relation avec les fournisseurs. Nous pouvons considérer dans ce cas qu'une telle entreprise a adopté une démarche qualité Achat.

Au-delà de cette base essentielle, si l'entreprise est certifiée ISO 9001 ou a vocation à l'être, elle doit également montrer qu'elle se conforme continuellement aux exigences du chapitre 7.4 de la norme ISO 9001, en particulier selon les 3 sections suivantes de la norme :

Exigences concernant le processus Achat (section 7.4.1 de la norme) :

- L'organisme (lire l'entreprise) doit assurer que le produit acheté est conforme aux exigences d'achat spécifiées ;
- Le type et l'étendue de la maîtrise appliquée au fournisseur et au produit acheté doivent dépendre de l'incidence du produit acheté sur la réalisation ultérieure du produit ou sur le produit final ;
- L'organisme doit sélectionner et évaluer les fournisseurs en fonction de leur aptitude à fournir un produit conforme aux exigences de l'organisme ;
- Les critères de sélection, d'évaluation et de réévaluation doivent être établis ;

- Les enregistrements des résultats des évaluations et de toutes les actions nécessaires résultant de l'évaluation doivent être conservés (voir chapitre 4.2.4 de la norme ISO, non développé ici).
- Exigences concernant les informations relatives aux Achats (section 7.4.2 de la norme) :
- Les informations relatives aux achats doivent décrire le produit à acheter, y compris, selon le cas :
 - ❖ Les exigences pour l'approbation du produit, des procédures, des processus et des équipements ;
 - ❖ Les exigences pour la qualification du personnel ;
 - ❖ Les exigences relatives au système de management de la qualité
- L'organisme doit assurer l'adéquation des exigences d'achat spécifiées avant de les communiquer au fournisseur.

Exigences concernant la vérification du produit acheté (section 7.4.3 de la norme) :

- L'organisme doit établir et mettre en œuvre le contrôle ou autres activités nécessaires pour assurer que le produit acheté satisfait aux exigences d'achat spécifiées ;
- Lorsque l'organisme ou son client a l'intention d'effectuer des vérifications chez le fournisseur, l'organisme doit faire état dans les informations relatives aux achats des dispositions pour la vérification et les modalités de libération du produit prévues.

Adopter une démarche qualité Achat – avec comme base un processus Achat solide et partagé – est essentiel pour asseoir la crédibilité de l'organisation Achat en interne auprès des acteurs de l'entreprise et en externe vis-à-vis des fournisseurs.

Être ISO 9001 est un plus obligatoire si l'entreprise est certifiée et nécessaire pour assurer une cohérence d'ensemble au niveau de l'entreprise.

Certains pourront considérer que la certification se traduit par des contraintes et qu'elle entraîne des lourdeurs administratives (procédures). Néanmoins, nous pouvons porter un regard positif sur ces contraintes et les voir comme autant d'éléments structurants. La direction Achat de l'entreprise peut bien sûr atténuer ces contraintes en faisant en sorte qu'elles soient gérées grâce à des outils et systèmes agiles (par exemple, pour l'évaluation des fournisseurs) qui contribueront par ailleurs à solidifier le processus Achat et les pratiques associées.

Une fois en place, l'ensemble permet alors de gagner du temps et de l'efficacité et favorise ainsi les conditions de création de valeur recherchée par l'entreprise.

En d'autres termes, si l'on souhaite assurer l'efficacité de son service achat les entreprises gagneraient en habillant une démarche qualité tout au long de la chaîne. Que l'entreprise soit certifiée ou non aux respects des normes toutes sociétés appliquant cette démarche se verra être de plus en plus compétitif sur le marché.

C. Définition des concepts

- **Chaîne logistique et supply chain management**

La notion de chaîne logistique inclut le terme « logistique » qui vient du mot grec qui signifie l'art du raisonnement et du calcul (Pons, 1996). La logistique est d'abord apparue dans le contexte militaire qui concernait tout ce qui est nécessaire à l'application sur le terrain des décisions stratégiques et tactiques. À la suite de la logistique militaire, il y a eu la logistique industrielle qui elle reposait sur les activités de soutien à la production.

La logistique a beaucoup évolué depuis le temps et ne se limite plus seulement à une gestion des flux ; il s'agit aujourd'hui de concevoir des systèmes physiques capable de créer et de déplacer des flux, de manière interne sur un même site de production ou de manière externe entre plusieurs sites de production au sein d'un groupe ou d'un réseau d'entreprises.

La chaîne logistique englobe l'ensemble des opérations réalisées pour la fabrication d'un produit ou d'un service allant de l'extraction de la matière première à la livraison au client final, en passant par les étapes de fabrication, de stockage et de distribution. Il existe plusieurs définitions de la chaîne logistique.

Tayur et al (Tayur et al, 1999) définissent la chaîne logistique comme « un système de sous-traitants, de producteurs, de distributeurs, de détaillants et de clients entre lesquels s'échangent

des flux matériels dans le sens des fournisseurs vers les clients, et des flux d'information dans les deux sens »

Lambert et al (Lambert et al, 1998) propose la définition suivante : « une chaîne logistique est l'ensemble des firmes qui amènent des produits ou des services sur le marché », une définition très généraliste.

Une définition plus opérationnelle est celle de Lee et Bellington (Lee et al, 1993) ; pour eux la chaîne logistique est un « réseau d'installations qui assure les fonctions d'approvisionnement en matières premières, de transformation de ces matières premières en composants puis en produits finis et de distribution du produit fini vers le client.

New et al (New et al, 1995) abondent dans le même sens que les précédents et proposent une représentation des activités et des entreprises impliquées dans cette chaîne qui commence à l'extraction de la matière première en passant par les entreprises de production, les grossistes, les détaillants jusqu'au client final.

A cela nous pouvons associés cette définition de Roger PERRETIN et de Francois SOULET DE BOUGIERE (le manuel des achats,2008) : le supply chain management est aussi appelé globale supply chain management ou encore global supply network management. C'est une approche de la chaîne logistique globale et optimisée centrée sur la demande du consommateur final et non plus sur la succession des besoins des fournisseurs, des producteurs, des grossistes et des détaillants. Ce n'est donc plus une approche séquentielle du management, mais une intégration du « fournisseur du fournisseur au client du client » qui permet l'optimisation globale des flux physiques et flux d'information associés de tous les acteurs de la chaîne logistique.

- **Politique Achat et approvisionnement**

L'achat est une opération par laquelle une personne physique ou morale obtient un bien ou un service d'un fournisseur en contrepartie du paiement du prix de la marchandise ou du service rendu.

Selon Roger PERROTIN et François SOULET DE BRUGIERE dans leur livre (*le manuel des achats 2008*) nous pouvons noter qu'au-delà des missions attribuées au service achats (acheter des produits, prestations ou services dans les meilleures conditions du marchés...), le directeur des achats doit établir les règles sur certain nombre de thèmes traitant de la politique produit, la politique fournisseurs, les règles de déontologie. Aussi nous retiendrons comme généralités que la politique d'achat est guidée par la recherche de la meilleure contribution de la fonction à la compétitivité globale de l'entreprise. En outre, elle est en parfaite cohérence avec la stratégie générale et porte sur les points suivants, constituant autant de domaines d'action complémentaires :

- La participation et la mise en œuvre d'une politique produit
- La définition d'une politique fournisseur
- La définition d'une stratégie de communication interne et externe et des systèmes d'information associés
- La mise en œuvre d'une politique de ressources humaines adaptée aux besoins précédents
- L'établissement des règles de déontologie

L'activité d'approvisionnement consiste à mettre à disposition des salariés de l'entreprise les biens et les services dont ils ont besoin pour travailler.

- **Processus d'achat**

Un processus est un ensemble de moyens et d'activités interactives qui transforment les éléments entrants en éléments sortants.

Un processus a pour objectif de donner, au produit ou à la personne, les caractéristiques de l'état final à partir des caractéristiques de l'état initial. C'est un ensemble d'opérations, d'actions, de procédés agissant sur un milieu extérieur (matières premières, constituants, documents...) pour en changer les caractéristiques. Ces caractéristiques peuvent être :

- Physico-chimiques (processus de transformation...)
- Psychologiques (processus de formation...)
- Géographiques (processus de déplacement, de transport ...)

Roger PERROTIN et François SOULET DE BRUGIERE (le manuel des achats, 2008) définissent le processus d'achat comme un système asservi, dans lequel l'élaboration des stratégies d'achat se comporte comme la mise en place d'une perturbation et la mesure des performances des fournisseurs comme une contre-réaction permettant de mesurer des écarts. Sans cette mesure et la prise de décision en découlant, le système serait en boucle ouverte avec toutes les conséquences inhérentes à cet état. Également, une seconde boucle de réaction est formée par la mesure de la satisfaction des clients internes qui est, sans exagérer le terme, la « la survie de la fonction achat »

La plupart des étapes constituant le processus stratégique d'achat s'appuient sur des outils que l'on peut résumer ci-dessous :

La définition des besoins, elle est à la fois qualitative et quantitative et fait appel à des outils tels que :

- L'analyse fonctionnelle
- Le plan industriel et commercial

S'agissant de l'analyse fonctionnelle. Elle permet, pour décrire un produit ou un service, de raisonner en « c'est fait pour » et non pas en « c'est fait de ». Elle peut être aussi bien utilisée pour le développement de nouveaux produits ou encore pour la réduction de coûts sur produits existants. Elle s'appuie sur le fonctionnement de groupe projet. Son emploi pour les achats est d'un intérêt certain en ce sens où :

On ne se s'enferme pas à priori dans une solution technique donc on peut maintenir ouvert le champ de la concurrence ;

On peut utiliser le concept de taux d'échange contrepartie financière à une moindre exigence sur les résultats attendus d'un besoin à satisfaire,

L'acheteur peut rapprocher les exigences fonctionnelles du groupe projet avec les standards du marché de l'offre fournisseurs.

Sur le plan industriel et commercial, il s'agit de la partie applicative des progiciel ERP. Cet outil traite de tous les articles nomenclatures dans les produits finals de l'entreprise. Il assure la liaison entre la fonction achats et la fonction approvisionnements. La notion d'horizon est extrêmement intéressante puisque l'on peut obtenir :

- Des prévisions de consommation annuelle,
- Des programmes de livraison sur un horizon défini,

- **Indicateur de performance**

Un indicateur de performance est défini par (Courtois et al, 1996) comme « une donnée quantifiée qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système, par rapport à une norme, un plan ou un objectif qui aura été déterminé et accepté, dans le cadre d'une stratégie d'ensemble ».

CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Section 1 : Méthodologie

A. Outils d'analyse

.

Notre étude sera axée sur l'exploitation d'un certain nombre d'outils et de méthodes qui faciliteront la collecte d'informations en vue de leur traitement. Il s'agira entre autres de réaliser de la recherche documentaire, des entretiens avec le personnel chargé des approvisionnements et de la gestion des stocks puis des observations directes sur le terrain.

La démarche qualité propose toute une panoplie d'outils d'aide (méthode, analyse, statistique, suivi contrôle). Ces outils, créés et ou diffusés par les principaux fondateurs de la démarche qualité dans le cadre de leurs actions de conseil auprès des entreprises, ont vocation pédagogique. Il est utile de répartir les outils de la qualité en deux catégories :

Les outils complexes utilisés dans les domaines de l'ingénierie, de la logistique, de la métrologie, des statistiques, par les services de planification et de méthode. Ainsi que les outils simples d'aide à la réflexion, à l'analyse, utilisables par tout public sans formation particulière. De ces méthodes dites simples nous avons choisi dans le cadre de notre analyse l'exploitation d'un certain nombre de ces outils que sont entre autres : Diagramme de Pareto, diagramme causes-effets, histogramme.

Aussi, à ces outils s'ajoute la méthode SWOT pour une analyse des procédures et du management.

Le diagramme de Pareto est un graphique représentant l'importance de différentes causes d'un phénomène. Ce diagramme permet de mettre en évidence les causes les plus importantes sur le nombre total d'effet et ainsi de prendre des mesures ciblées pour améliorer une situation. Il s'agira pour nous de collecter des données liées aux quantités en valeur achetée pour les besoins de l'entreprise.

Le diagramme de cause à effet représente de façon graphique les causes aboutissant à un effet. Il peut être utilisé comme outil de modération d'un remue-méninge et comme outil de visualisation synthétique et de communication des causes identifiées. Il peut être utilisé dans le cadre de recherche de cause d'un problème ou d'identification et gestion des risques lors de la mise en place d'un projet. Il s'agira de collecter les données et de les traiter pour en ressortir les causes et les effets liés au processus achat.

Ce diagramme se structure habituellement autour du concept des 5 M. Kaoru Ishikawa recommande de regarder en effet l'événement sous cinq aspects différents, résumés par le sigle et moyen mnémotechnique 5M :

1. Matière : les matières et matériaux utilisés et entrant en jeu, et plus généralement les entrées du processus.
2. Matériel : l'équipement, les machines, le matériel informatique, les logiciels et les technologies.
3. Méthode : le mode opératoire, la logique du processus et la recherche et développement.
4. Main-d'œuvre : les interventions humaines.
5. Milieu : l'environnement, le positionnement, le contexte.

Chaque branche reçoit d'autres causes ou catégories hiérarchisées selon leur niveau de détail.

Le positionnement des causes met en évidence les causes les plus directes en les plaçant les plus proches de l'arête centrale.

En statistique, un histogramme est une représentation graphique permettant de représenter la répartition d'une variable continue en la représentant avec des colonnes verticales. L'histogramme est un moyen rapide pour étudier la répartition d'une variable. Il peut être, en particulier utilisé en gestion de la qualité lorsque les données sont obtenues lors d'une fabrication. Il s'agira pour nous de ressortir l'intérêt de l'étude du niveau des stocks et son importance pour les achats.

L'acronyme SWOT signifie Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats ce qui correspond en français aux termes : Forces, faiblesses, opportunités, menaces. C'est un outil qui permet de confronter l'analyse externe de l'environnement et l'analyse interne des ressources de l'entreprise. Il s'agira au travers des données collectées de ressortir une matrice SWOT du processus achat.

B. Méthodologie de collecte de données

- **La recherche documentaire**

Elle est faite à l'aide des ouvrages sur le management et audit des processus achat, la gestion des stocks et l'approvisionnement, les mémoires des étudiants sur l'analyse de la chaîne logistique et procédure d'achat, les revues et les rapports sur le thème de recherche, les cours reçus en classe et même des cours sur les processus achat, la gestion des stocks et l'approvisionnement téléchargés sur Internet.

- **Les entretiens**

Cette étape dans la recherche d'informations, consiste en l'interview de professionnels du secteur. Ces entretiens ont été faits sur le terrain avec les acteurs chargés de l'achat et de l'approvisionnement, la gestion des stocks à divers niveaux dans l'entreprise. Ces entretiens avaient pour axes principaux de comprendre les mécanismes de :

- La procédure d'achat et de réception ;
- Le choix des fournisseurs ;
- La méthode de réapprovisionnement utilisée ;
- Les mouvements, le suivi des stocks et leur valorisation.

- **Les observations directes**

Cette étape a consisté à travers un stage pratique en société de visiter les différents fournisseurs, évaluer les différentes offres, les décisions d'achats et leur impact sur la chaîne logistique. Ceci permettant d'évaluer les écarts entre les objectifs visés de l'entreprise et sa situation réelle actuelle.

Section 2 : difficulté de la recherche.

A. Les données

L'une de nos plus grandes difficultés a été la collecte de données. La donnée peut être définie comme un élément qui sert de base à un raisonnement ou une recherche. Toutefois pour collecter des données il nous faut au préalable fournir un questionnaire ou réaliser un entretien sans quoi les données nous sont d'aucune utilité.

On rencontre deux types de données que sont les données quantitatives et les données qualitatives.

S'agissant des données quantitatives, elles sont généralement plus faciles à obtenir car basées sur l'existant. Toutefois les sociétés ne semblent toujours pas disposer à beaucoup de communication lorsqu'il s'agit de chiffres liés aux comptes de la société.

Quant aux données qualitatives, elles sont beaucoup plus difficiles à obtenir car basées plus sur des évaluations de critères relatifs d'un individu à un autre, que l'on soit interne ou externe à la société.

Une difficulté liée aux données fut la source. En effet, pour la réalisation de notre analyse les données collectées proviennent principalement d'informations recueillies lors d'entretiens avec le gérant de l'entreprise. Les autres membres du personnel ne disposant pas d'information spécifique sur l'administration des activités de la structure.

B. Les concepts

Le concept fait référence à une idée générale, c'est une représentation abstraite d'un objet ou d'objets ayant des caractères communs.

Tout au long de notre analyse nous nous devons de présenter un certain nombre d'idée ou concept corrélés qui viennent comme élément de soutien de notre analyse.

La difficulté qui se situe au niveau des concepts est celle de l'incompréhension de ces derniers. En effet, il a été constaté durant la collecte de données que les concepts souvent employés étaient peu connus ou pas compris par nos interlocuteurs.

Cela peut s'expliquer, du fait que l'emploi d'un certain nombre de concepts nouveaux de gestion dans nos activités implique un certain niveau d'apprentissage de ces derniers à travers des cours, formation ou séminaire sur le domaine. Toutefois, l'on constate sur le marché que bon nombre de nos sociétés sont tenues et administrées par des autodidactes ayant pour philosophie première de vendre, ne se souciant pas toujours des étapes intermédiaires à l'activité de vente.

De ce fait, on en vient à se demander si l'emploi de certains concepts peut être applicable à certaines PME et PMI qui généralement ne disposent pas de politique particulière de gestion. L'enjeu ici sera de faire l'adéquation entre concept et réalité sur le terrain afin d'en dégager les différences et similitudes nécessaires à notre analyse. Puis il s'agira de ressortir l'intérêt et l'importance des concepts évoqués tout au long du mémoire pour en tirer des conclusions.

DEUXIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE

CHAPITRE 3 : Présentation du SACRAMENTO

Section 1 : Cadre organisationnel et réglementaire

A. Organisation interne et moyen matériel

C'est dans la localité de Libreville que se situe le « salon de thé Le SACRAMENTO ». La société encore toute jeune voit le jour en début d'année 2017. Ce n'est pas par hasard si son propriétaire a fait le choix de ce secteur d'activités. En effet, le secteur de la gastronomie occupe une place de choix dans la société de consommation qui est la nôtre. Son directeur général monsieur Imad NASSAR, ayant constaté ce potentiel marché de consommation et le climat équatorial favorisant son essor, se lance alors avec Le SACRAMENTO dans la restauration, la production de viennoiserie et autres produits laitiers ou non, rafraichissants tel que la crème glacée.

L'entreprise a un effectif de 30 employés dont un directeur général, un gérant monsieur Ali NASSAR, 4 cuisiniers, 3 techniciens de surface, 3 pâtisseries, un boulanger un glacier chef Ali MONY, 3 caissières, 10 serveuses 1 comptable un jardinier, 1 gardien, 3 serveuses journalières pour ce qui est du personnel. En ce qui concerne le matériel, la société comprend 2 chambres froides, 3 fours, 1 fourneau, 1 entrepôt, 1 salle pour le service, 2 sanitaires et des présentoirs pour les différents produits qui y sont vendus.

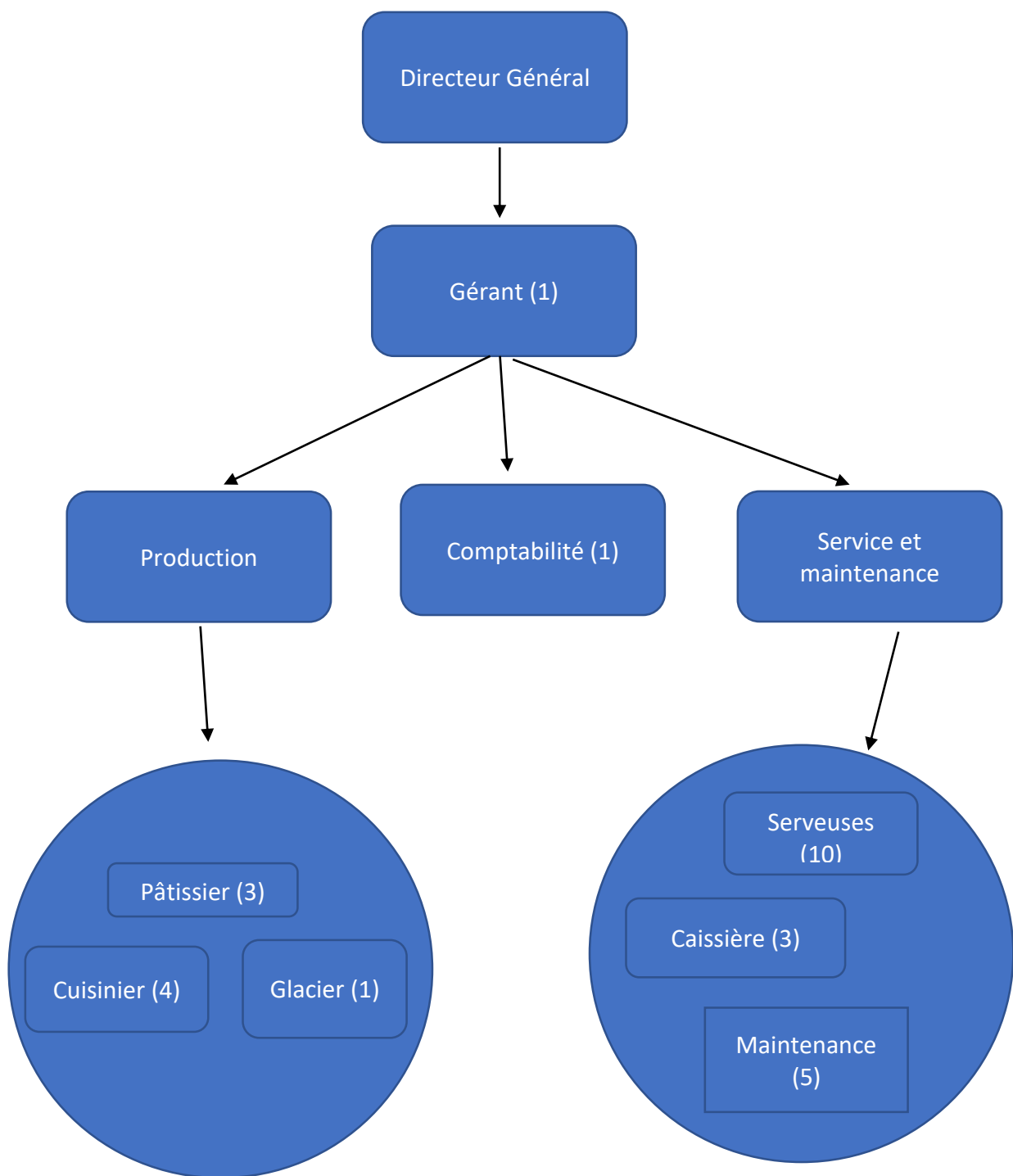


Schéma 2. Organigramme du SACRAMENTO

B. Marketing et concurrence

Sur le plan marketing, la société mise sur « la bouche à oreille » comme meilleurs outils de publicité et son image sur les réseaux sociaux à travers sa page Facebook pour toucher un maximum de personnes. Son emplacement près de la zone côtière en fait un lieu d'attraction pour les riverains, il convient sans doute de dire que cette position géographique lui a accordé une visibilité certaine. Les ventes sont faites localement dans les locaux de l'entreprise comme pour la plupart des sociétés de restauration.

S'agissant de l'offre elle-même, le SACRAMENTO mise sur la qualité du service, la qualité du cadre et propose une large gamme de produit à la consommation adapter aux besoins et à toutes les bourses.

Quant à la concurrence, elle se fait présente avec « Paulo », « Paul café », « l'escale », « etc... » tous ces restaurateurs qui propose des produits équivalant dans la même capitale, la qualité du produit, du service et le cadre semble être les indicateurs clés favorisant l'attraction et le choix des consommateurs. Ainsi, toutes les sociétés inscrites dans le même secteur d'activités se doivent d'innover en permanence en apportant une plus-value au service offert pour se distinguer des autres et donc être plus compétitif.

Section 2 : Fonctionnement du processus achat du SACRAMENTO

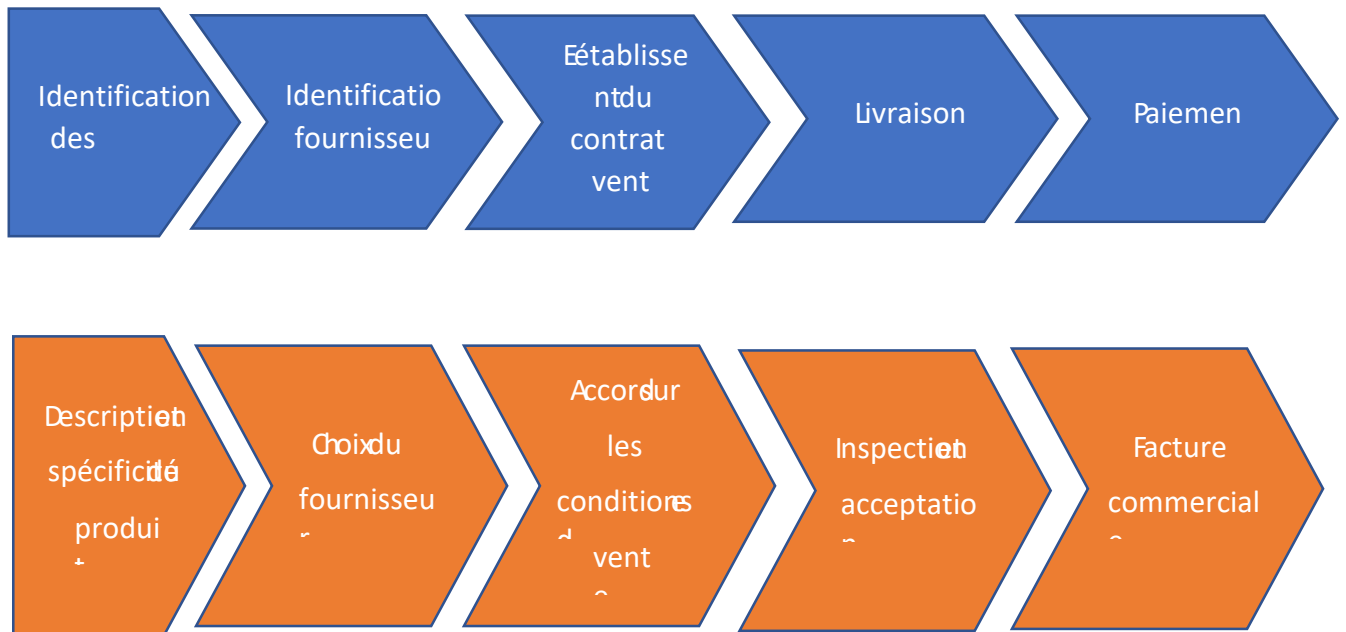


Schéma 3. Processus achat

Le schéma 3 représente le processus achat du SACRAMENTO, on y retrouve les actions à mener lors de l'achat de matière première. Ces actions passent de 'identifications des besoins, l'identification des fournisseurs la négociation du contrat, de la livraison au paiement de la facture de vente.

Dans le souci de satisfaire sa demande interne en matière première, la société dans le cas qui est le nôtre le SACRAMENTO est appelée à réaliser de manière ponctuelle en raison de la demande des opérations d'achat et d'approvisionnement de ses matières premières. Ces matières premières parfois non disponibles sur le marché local ceux-ci voient importer depuis le marché international d'où l'intérêt pour nous d'étudier la « supply chain » de ces produits.

De ces importations nous retiendront celle de « la poudre de glace » qui est la matière première indispensable pour la production de glace et autres parfums de crèmes glacées qui constitue en effet le fer de lance ou du moins les produits vedettes de notre société qui est spécialisée dans ce domaine.

En effet, il est fort dommage pour nous de constater que la culture « supply chain » ou encore l'utilisation et la mise en place de référentiel lié au processus sont encore quasi absentes dans la politique de nos PME. Force de cela, sur le terrain nous observons des opérations ou pratiques réalisées de manière habituelle qui feraient office pour le coup de processus.

De ces pratiques nous pouvons citer entre autres : le choix du fournisseur, le mode de paiement utilisé, le mode de transport adéquat, le suivi des stocks et l'ordonnancement pour l'entrée en production des matières premières.

A. Le choix du fournisseur

Un préalable au choix du fournisseur est l'identification du besoin, et une bonne connaissance des caractéristiques du produit recherché.

La poudre de glace est un produit dont la qualité importe beaucoup, en effet on retrouve certains des meilleurs fournisseurs de ces produits en « Italie ». Ces fournisseurs ne vendant leur produit qu'une très grande quantité de ce fait des PME comme le SACRAMENTO se doivent de marchander avec d'autres revendeurs parfois grossistes ou semi-grossistes ou encore représentants de marques de ces fournisseurs afin de se ravitailler. Ces produits du fait de leur nature « alimentaire » ont une durée de vie limitée et des caractéristiques spécifiques qu'il faudra prendre en compte lors de l'achat de ces matières premières.

S'agissant du choix du fournisseur, il s'est fait à l'aide de l'outil internet et connaissance d'un de ses représentants sur un marché qui n'est pas inconnu au gérant du Sacramento. La société basée à « Libreville-Gabon » a en effet opté pour l'emploi d'un seul fournisseur « GEMCO », représentant de « PREGEL » en Italie et qui est situé au « Liban ». En dépit des risques liés aux ruptures de stocks et autres, le binôme client fournisseur a opté pour un partenariat visant à garantir pour le fournisseur de satisfaire la demande effective du client en tout temps suivant

les délais et modalités liés à la transaction et pour le client l'exclusivité d'achat de ses matières premières chez le fournisseur.

Le client achète principalement 36 produits comprenant des bases de glace ou poudre de glace ainsi que diverse gamme de parfum, arôme vendu sous forme de boîte que sont entre autres « la base rimini » et « la base fruttosa » « chocolat », etc... c'est produit sont indispensable à la production des différentes variétés de glaces en magasin.

En effet, nous pouvons constater une rupture de stock pour l'une ou l'autre de ces variétés de parfum ou arômes mais la société a choisi de faire avec et de garder confiance en son fournisseur qui lui propose dans ce cas des équivalents, au risque de manquer de certaines variétés de glaces ou encore d'en changer la qualité au sortir de la production. Cela s'explique par la motivation et la vision du chef d'entreprise de garantir à ses clients une satisfaction sur le plan qualitatif de ses produits en toutes circonstances.

De ce qui précède, nous pouvons noter l'absence ou le non-respect des procédures standards d'achat de matières premières. Parmi ces procédures standards nous pouvons noter l'utilisation d'appel d'offre basé sur l'expression d'un cahier de charge. Un appel d'offres est une procédure qui permet à un commanditaire, de faire le choix de l'entreprise la plus à même de réaliser une prestation de travaux, fournitures ou services. Le but est de mettre plusieurs entreprises en concurrence pour fournir un produit ou un service. Il existe principalement deux types d'appel offre que sont :

➤ Appel d'offre ouvert

Le responsable du marché soumet un appel d'offre auquel tout candidat peut remettre son offre. Sur l'étude de critères objectifs et sans négociation le maître d'ouvrage, responsable du projet, choisira alors la plus avantageuse.

➤ Appel d'offre restreint

Dans ce type d'appel seuls peuvent soumettre leurs offres les candidats préalablement sélectionnés par le maître d'ouvrage.

En pratique : les étapes de l'appel d'offre sont :

- Rédaction d'un cahier des charges
- Un appel public à la concurrence
- Examen des candidatures et des offres
- Sélection

B. Le mode de paiement et transport

- **Le mode de paiement**

Le mode de paiement joue un rôle primordial dans la réalisation d'achat à l'international. En effet, il s'agira pour une société désirante de réaliser des opérations d'achat à l'international d'évaluer les différents modes de paiement et d'en ressortir le plus avantageux pour elle. Ce choix devient une nécessité si l'on souhaite parer ou éviter les risques de perte liés aux variations de la monnaie qui n'est pas toujours la même utilisée par le fournisseur et le client en ce sens qu'une mauvaise information sur le cours de la monnaie pourrait engendrer des coûts logistiques supplémentaires qui devront généralement être supportés par la société cliente.

C'est face à ce souci que dans la pratique, l'agent chargé des achats consulte de manière régulière et répète avant chaque achat le cours de la monnaie et le niveau des prix chez son fournisseur avant de finaliser l'acte d'achat. Aussi, c'est dans le but de réduire les pertes liées au change de la monnaie que la société opte pour un paiement par carte bancaire facilitant et sécurisant ainsi les transactions via numéro de compte bancaire client-fournisseur. Ce mode de paiement est également avantageux pour la société car elle facilite la traçabilité des achats et leurs consultations lors d'éventuel contrôle fiscal.

Aussi, par soucis d'efficacité, l'agent responsable des achats est appelé à négocier avec le fournisseur le prix de la marchandise et les modalités de paiement. Il s'agira ici pour l'acheteur d'obtenir les conditions de paiement des plus avantageuses

- **Le mode de transport**

Dans cette partie nous évoquerons le mode de transport pour lequel notre société opte pour satisfaire son besoin.

Le producteur basé en Italie, produit et vend ses produits en quantité importante. Le mode de transport le plus usité est généralement le transport maritime. Les produits habituellement conditionnés en boule de sachet plastique ou autres pots sont ensuite emballés dans des boîtes en carton pour ainsi garantir une protection suffisante et de facilité leur manipulation. Ces boîtes sont ensuite chargées et transporter via des conteneurs selon la demande à travers le monde.

Le marché de consommation qui est le nôtre n'étant pas suffisamment important, ce serai une grande perte pour la société de se voir importer un conteneur en FCL/FCL (Full Container Low). La date de péremption de ces produits jouant un rôle primordial ainsi que le taux d'absorption de ces produits sur le marché, la société à opter pour un principe de groupage en LCL/LCL (Less Container Low) avec son fournisseur au niveau du Liban.

Le groupage ainsi réaliser, les marchandises sont alors empotées dans les conteneurs et placés au-dessus des autres marchandises pour éviter tout dommage durant le transport puis acheminer par mer jusqu'au port d'Owendo-Gabon suivant une durée moyenne de trente 30 à 40 quarante jours avant d'être dégroupé puis redistribuer par la société de groupage aux différents propriétaires après règlement des frais et droit qui incombe aux propriétaires de chaque marchandise.

Il faut noter que le transport requiert du service approvisionnement. L'achat et l'approvisionnement étant de fonction de la chaine qui se chavoche, l'un ne peut se faire sans la prise en compte de l'autre. En ce sens que celui qui achète doit toujours garder à l'esprit l'idée de mise à disposition de ses produits.

C. Suivi des stocks

Dans ce point nous parlerons de la qualité des stocks à la réception, du niveau des stocks, son réapprovisionnement, pour leur entrer en production

La société dispose d'un stock suffisant pour 90 quatre-vingt-dix jours de production. Elle commande pour cela un stock moyen de 30 trente à 40 quarante boîtes de mélange bases et parfums chez son fournisseur et acheminés par voie maritime. La durée du transport selon de mode de transport choisi varie entre 30 trente à 40 jours au départ des locaux du fournisseur jusqu'à son arrivé puis stockage dans les locaux du client.

A leur arriver les marchandises sont contrôlées physiquement de manière individuelle afin d'en vérifier l'état et la correspondance avec la commande passée.

Pour évaluer son niveau de stock, un contrôle physique est effectué en guise d'inventaire tous les 20 vingt à 30 jours. En fonction du stock existant restant et du niveau des ventes actuelles la société va commander auprès de son fournisseur la quantité suffisante afin de compléter son stock général suffisant pour 90 quatre-vingt-dix jours de production.

S'agissant de la valorisation des stocks et de l'ordonnancement pour l'entrer en production de ces produits, les méthodes du CUMP (coût unitaire moyen pondéré) et FIFO (first in first out) sont les plus usuelles. Le CUMP permettant de prendre en compte les variations de prix liés aux marchés de ce produit et d'en réduire les écarts de valeur lors du calcul du coût de revient global de production ou encore leur coût de possession. Aussi, le produit étant de nature alimentaire, sa consommation ou son utilisation dans la production implique un suivi rigoureux des dates de péremption de ces produits. Pour cela, la méthode du FIFO garantit à la production le respect de cette norme en favorisant l'entrer en production de l'ancien stock disponible en entrepôt. De plus, par souci de gestion et d'organisation de ses stocks, les produits avec une date de péremption proche sont placés en avant et ceux avec une date plus éloignée placés en arrière, facilitant ainsi leur entrer en production.

A cela, il faut ajouter que chaque fonction de l'entreprise étant rattaché à une autre, l'acheteur ou le service approvisionnement doit travailler de concert avec le service de production qui fait l'expression du besoin interne. En effet, c'est uniquement sur la base d'information recueillie au niveau du client interne que l'acheteur pourra déclencher l'opération d'achat.

C'est à ce niveau de la chaîne que les outils d'aides de prise de décision et prévision trouvent toute leur utilité car ayant pour but de réduire les dépenses liées aux achats et l'approvisionnement de certaines matières premières.

Chapitre 4 : Analyse et présentation des résultats

Section 1 : Analyse des données

A. Le processus

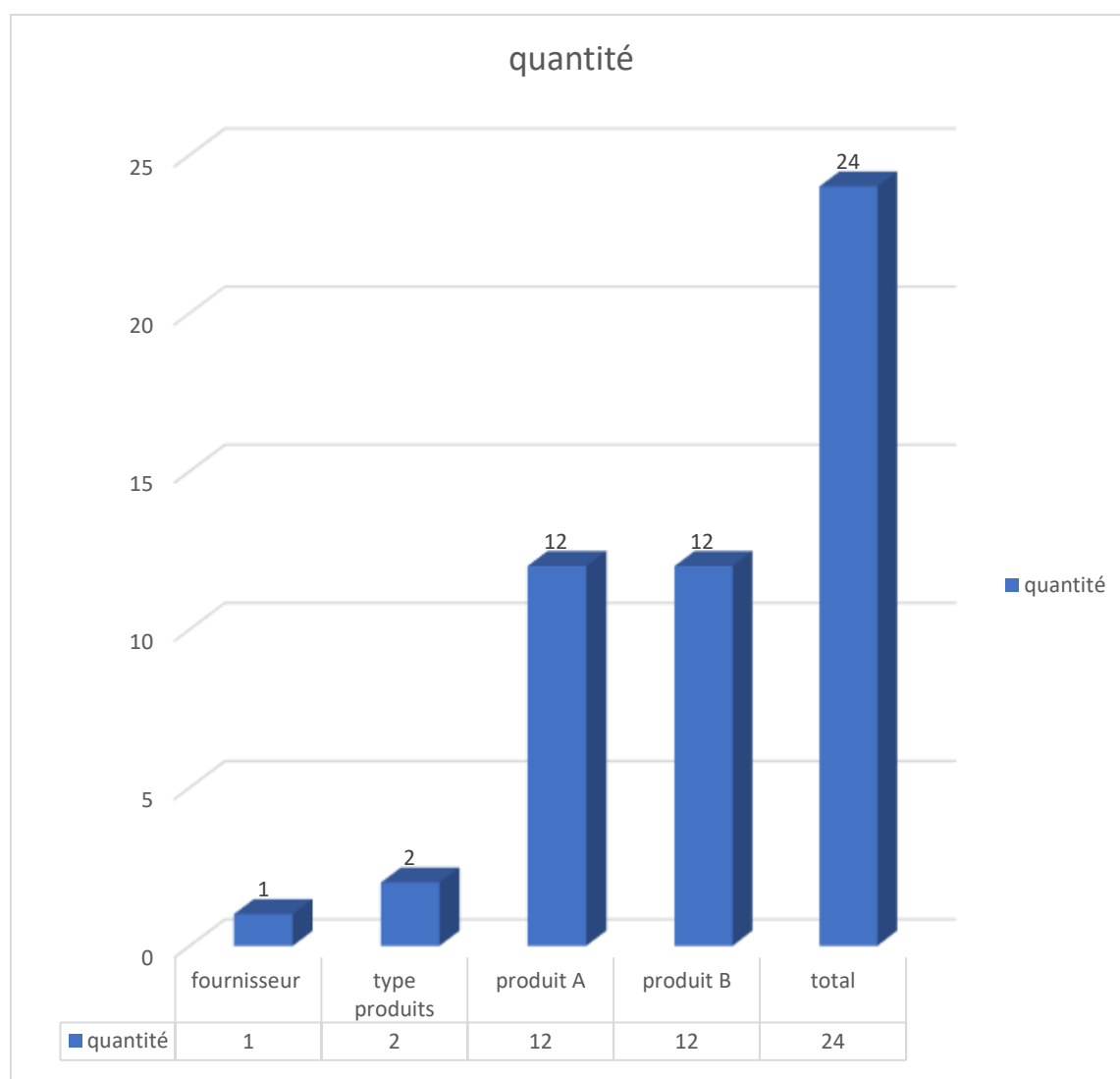


Schéma 4.

Le schéma 4 quantité nous renseigne sur le nombre fournisseur sélectionné, le type de produit et les quantités commandées durant une période standard. Il s'agit ici des saisons basses correspondant au période scolaire et ou de travail.

Pour un fournisseur donné sélectionné nous avons la fourniture de 2 types de produit à savoir le produit A et le produit B

Soit le produit A qui représente un lot de produit vedette

Soit le produit B qui représente un lot de tout autres produits

En outre, pour une quantité totale commandé de 24 unités nous avons :

- 12 unités du produit A
- 12 unités du produit B

En d'autres termes la quantité commander de produit A correspond à la quantité commander de produit B pour un total commandé de 24.

De ce qui précède nous pouvons tirer comme analyse que les produits sont consommés à un rythme équivalent durant cette période. Les stocks ne nécessitent pas alors une attention particulière.

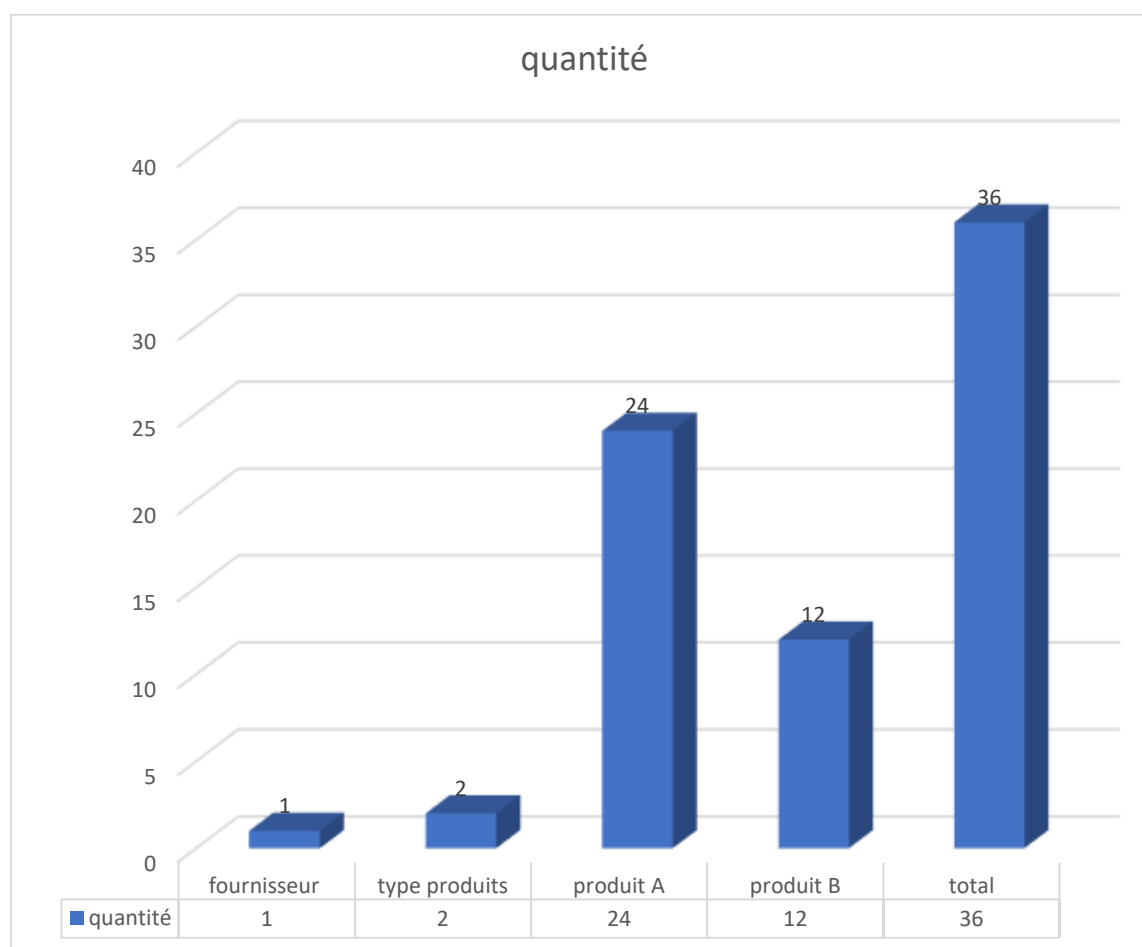


Schéma 5.

Le schéma 5 quantité nous renseigne sur le nombre fournisseur sélectionné, le type de produit et les quantités commandées durant une haute saison. Il s'agit ici des saisons correspondantes aux périodes de vacances.

Pour un fournisseur donné sélectionné nous avons la fourniture de 2 types de produit à savoir le produit A et le produit B

Soit le produit A qui représente un lot de produit vedette

Soit le produit B qui représente un lot de tout autres produits

En outre, pour une quantité totale commandé de 36 unités nous avons :

- 24 unités du produit A
- 12 unités du produit B

En d'autres termes la quantité commander de produit A correspond au double de la quantité commander de produit B pour un total commandé de 36.

Nous pouvons tirer comme analyse que durant les périodes de vacances ou l'on constate une hausse de consommation il serait judicieux pour la société d'avoir un regard particulier sur la gestion de ces produits vedettes. Ainsi, l'entreprise gagnerait en efficacité et en gain à mieux gérer l'achat et l'approvisionnement de ces produits.

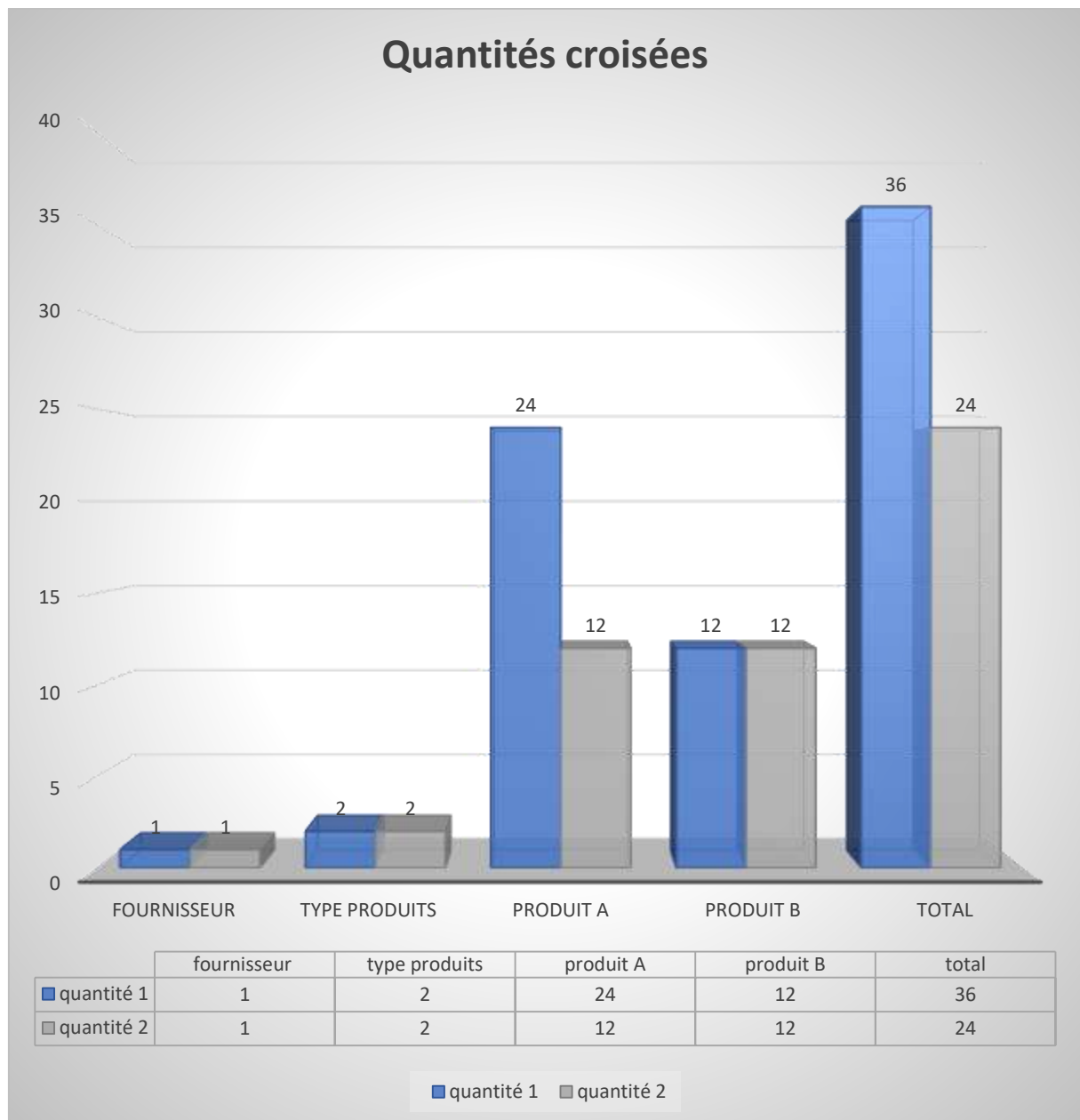


Schéma 6.

Schéma 6 Quantités croisées met en relation les quantités commandées durant une basse et haute période de production.

En effet pour une période basse nous avons :

- 12 produits A
- 12 produits B
- Pour un total de 24.

En période haute nous avons :

- 24 produits A
- 12 produits B

➤ Pour un total de 36.

Soit le produit A qui représente un lot de produit vedette

Soit le produit B qui représente un lot de tout autres produits

On constate alors que pour une période à une autre les quantités commander du produit A on doubler tandis que celles du produits B sont inchangés.

Cela s'explique par la nature même des produits. Le produit A composant essentiel pour les glaces à base chocolat, vanille ou non fruité justifie le pic de ce produit qui devient donc priser par les enfants et autres personnes durant les périodes de vacances. Tandis que le produit B composant essentiel des glaces fruitées voie son niveau de commande maintenu durant les différentes périodes.

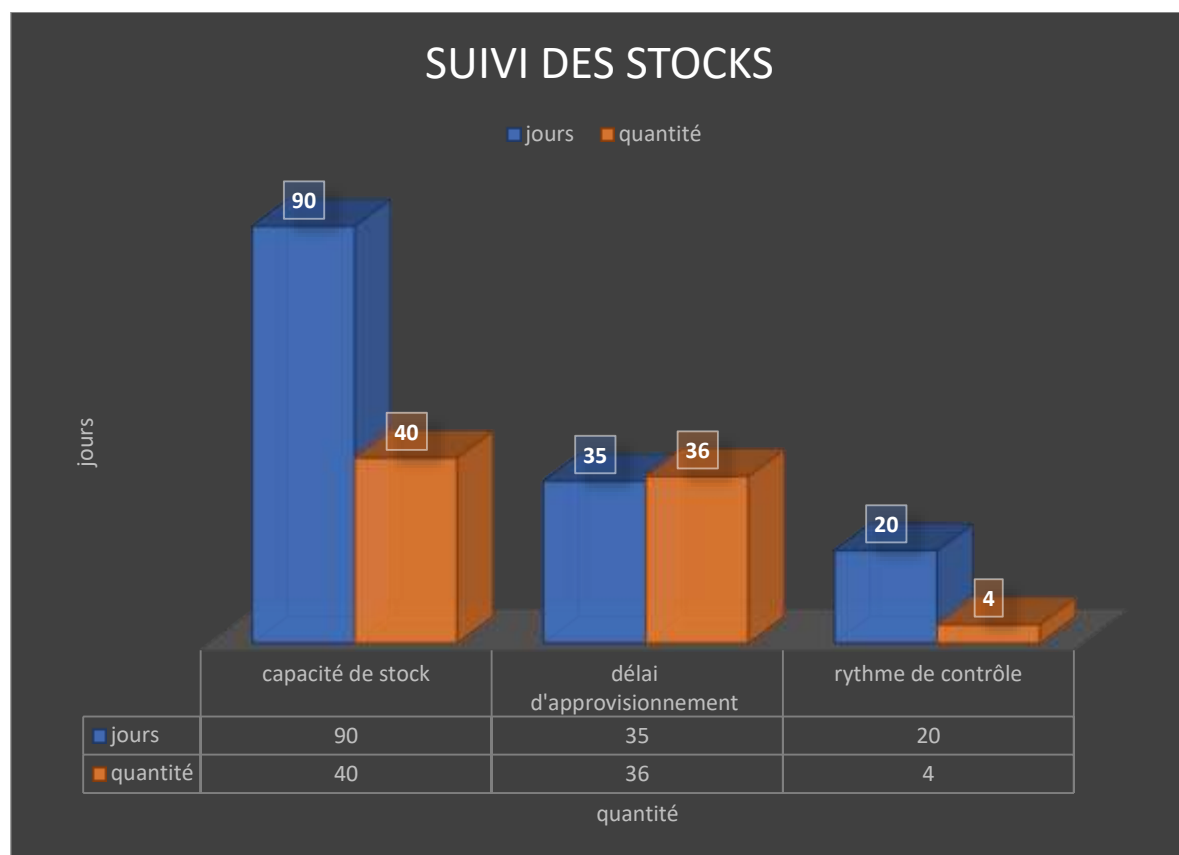


Schéma 7.

Le schéma 7 suivi des stocks met en relation la capacité moyenne des stocks suffisant pour 90 jours de production. Aussi, Il nous renseigne sur le délai d'approvisionnement pour une quantité donnée commander. Et enfin, il nous renseigne également sur la cadence de contrôle des stocks. Pour une capacité moyenne de 40 unités de matière première en stock disponible, l'entreprise pourra assurer sa production durant 90 jours.

Aussi pour l'achat et l'approvisionnement de matières premières le délai de mise à disposition des marchandises pour une quantité donnée ici 36 unités est en moyenne de 35 jours.

Le contrôle du niveau des stocks est effectué tous les vingt (20) jours. Pour le contrôle effectué dans ce cas nous constatons au vingtième jour le niveau d stock disponible correspondant à quatre (4). Soit pour un restant de 4 unités l'entreprise devra commander 36 unités si elle souhaite sécuriser son niveau de stocks.

De ce qui précède, nous faisons comme analyse qu'une estimation du nombre optimal de commande ainsi que le temps de mise à disposition des marchandises sont indispensables afin d'optimiser ses achats.

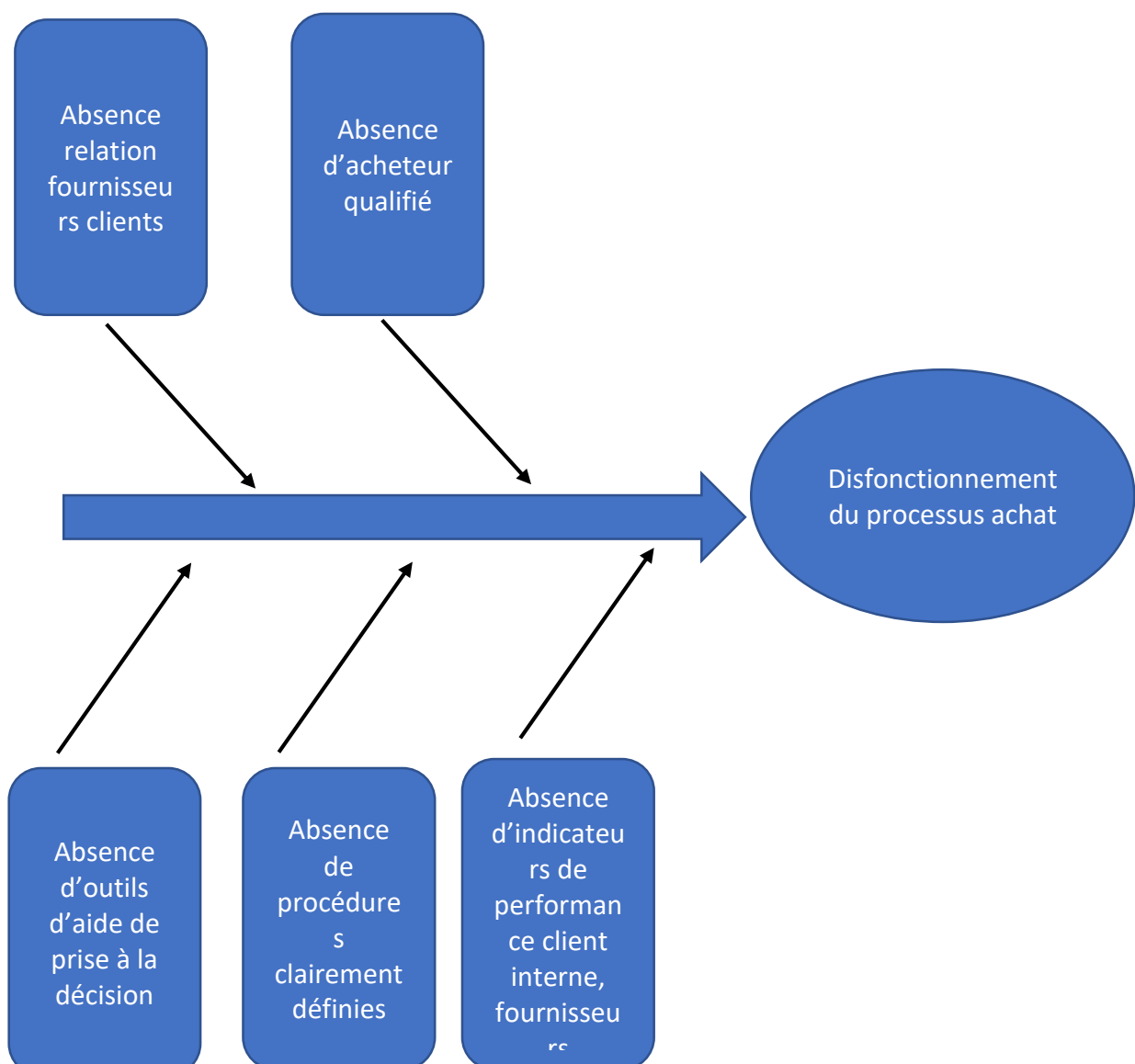


Schéma 8. Diagramme de causes à effet

Le diagramme de cause à effet nous renseigne sur différentes causes qui influent sur le processus achat et entraîne son dysfonctionnement. Parmi ces causes, nous pouvons citer entre autres la relation client fournisseur, l'absence d'outil d'aide à la décision, service achat inexistant, indicateurs ou critères d'évaluations client fournisseurs non définis, ainsi que l'absence d'une politique achat.

Ainsi, l'analyse que l'on fait de ce diagramme, nous emmène à conclure que la société gagnerait en qualité de ses services et en efficacité dans la réalisation de cette tâche en remédiant à ces causes.

- **Indicateur de performance**

Commande non conforme / total commande	Taux de litige	1/100= 0.01
Retard de livraison/ livraison total	Taux de retard	1/100= 0.01
Quantité livrai / quantité commander	Taux de service	99/100= 0.99

Schéma 9.

Le schéma 9 est une illustration de tableau de bord comprenant 3 indicateurs de performances fournisseur. Parmi ces indicateurs, nous pouvons citer : le taux de litige, le taux de retard ou encore le taux d service pour ne citer que ces trois-là.

Pour une base de 100 commandes et un nombre de commande non conforme égale à 1, on obtient un taux de litige correspondant à 0.01 ce qui est un bon ratio.

Pour une base de 100 livraisons nous observons 1 retard de livraison soit un ratio équivalent à 0.01 pour le taux de retard ce qui également un bon ratio

Enfin s'agissant du taux de pénétration nous avons 99 commandes livrées pour 100 commandes passées pour un taux de service égale à 0.99 ce qui est également un bon ratio.

Nous pouvons tirer comme analyse que le niveau de satisfaction interne est très bon car le fournisseur répond aux attentes du client.

B. Les couts

Désignation	Quantité/B	Prix unitaire/USD	Total achat
GIANDUIA	3	35	105
BASE RIMINI	6	16,15	96,9
BASE FRUTTOSA	6	15,3	91,8
YOGGI	2	22,95	45,9
CHEESECAKE	2	18,7	37,4
PIUCREMOSA	2	16,15	32,3
BUBBLE GUM	2	15,3	30,6
BLACK CHOCOLAT SPRINT	2	14,45	28,9
ALPEN CARAMEL	1	18,7	18,7
LEMON	1	16,15	16,15

Tableau 1. Achat de matière première

Le tableau 1 présente un échantillonnage pêle-mêle des produits importés de la société. Il nous renseigne sur la désignation des produits, leurs prix unitaire et prix total ainsi que sur le poids.

Désignation	Total achat
GIANDUIA	105
BASE RIMINI	96,9
BASE FRUTTOSA	91,8
YOGGI	45,9
CHEESECAKE	37,4
PIUCREMOSA	32,3
BUBBLE GUM	30,6
BLACK CHOCOLAT SPRINT	28,9
ALPEN CARAMEL	18,7
LEMON	16,15

Tableau 2. Part des achats

Le tableau 2 est un récapitulatif des achats classés par ordre décroissant. Il met en évidence la valeur des marchandises et leurs désignations.

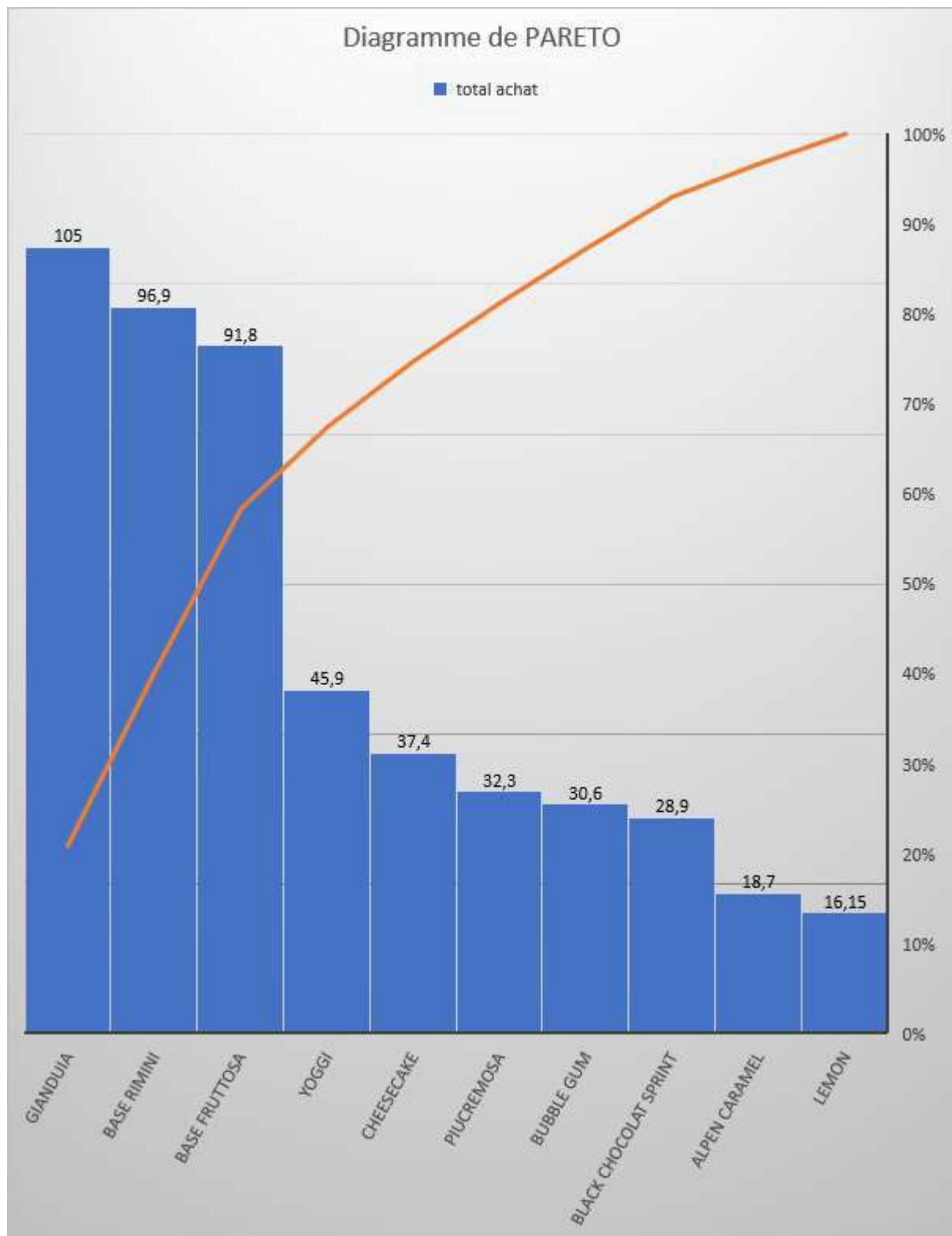


Schéma 10.

Le schéma 10 intitulé Digramme de PARETO nous renseigne sur la participation aux achats d'un produit dans les achats totaux.

En lisant le tableau il nous est permis de constater qu'environ 20 pourcents des matières première achetées participe à haute de 80 pourcents du cout d'achat total des marchandises.

20 pourcents de matière première correspond à 80 pourcents des achats totaux. On a :

GIANDUIA, BASE RIMINI et BASE FRUTTOSA pour les 20 pourcents de matières premières. Soit 80 pourcents du cout d'achat.

De cela, nous faisons comme analyse qu'en réussissant à réduire le cout d'achat de 20vpourcents de matières premières nous impacterons directement sur la marge financière de l'entreprise.

C'est dire aussi, que par soucis de d'optimisation, ces 20 pourcents de matières premières doivent nécessiter toute l'attention de l'agent acheteur car ces sur ses derniers qu'il faudra mener des actions si l'on souhaite réduire ses couts d'achat et ainsi réaliser une marge.

C. Matrice SWOT

S : ➤ Pouvoir d'achat ➤ Partenariat	W : ➤ Absence d'un responsable achat ➤ Organisation
O : ➤ Recrutement ➤ Mise en place d'une politique achat ➤ Emplois de progiciel ou autre outil d'aide à la décision	T : ➤ Non qualité ➤ Cout élevé ➤ Disfonctionnements liés au processus

Schéma 11. Matrice SWOT

La matrice SWOT met en évidence 4 facteurs que sont : les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces.

S'agissant des forces, nous avons relevé comme atout le pouvoir d'achat de l'entreprise et l'accord de partenariat avec son fournisseur.

Comme faiblesse nous avons pu noter l'absence d'un service et d'un responsable achat et un souci quant à l'élaboration et la définition d'une politique achat.

Les opportunités qui sont identifier sont : le recrutement, mise en place d'une politique achat et l'emploi d'outils informatiques.

S'agissant des menaces, elle se résume principalement à un dysfonctionnement du processus achat ainsi qu'une perte de qualité et des coûts élevés.

Après analyse de cette matrice il semble sans aucun doute que le SACRAMENTO gagnerait en renforçant ses forces, en réduisant ses faiblesses en saisissant les opportunités qui lui sont présentées et réduisant par la même occasion les menaces.

Vérifications des hypothèses :

L'exploitation de nos outils définis précédemment nous aura permis de faire une analyse du processus achat de SACRAMENTO dans le but de confirmer ou infirmer nos hypothèses. Cette analyse nous a permis :

Hypothèse 1 : confirmée, le processus achat impact sur la qualité des services

Hypothèse 2 : confirmée, le processus achat optimise la gestion des couts

Section 2 : Résultat de l'analyse

A. Limites du mémoire

Un certain nombre de limites peuvent être constater dans ce mémoire sur le plan du raisonnement. Le raisonnement choisi étant celui de l'exposition d'une procédure d'achat stratégique et opérationnelle marqué dans le temps. Ce mémoire ne fait pas état en détail des procédures d'appel d'offre usités dans le monde en matière d'achat mais fait plus état des pratiques que l'on retrouve au sein des petit et moyenne entreprise.

L'analyse du processus achat du SACRAMENTO nous a permis d'avoir un regard plus attentif sur les disfonctionnements liés au processus achat. En effet, nous évoquons tout au long de de notre mémoire des principes et des indicateurs liés au processus achat visant à réduire les couts d'achat, augmenté sa marge financière et accroitre son niveau de service qualité à travers l'utilisation de ces notions.

Toutefois, il est important de souligner que ce mémoire n'aborde pas les notions de gestion des stocks ainsi que celles sur les prévisions de la demande. En effet, si l'on souhaite garantir la qualité de service, on se doit y ajouter les nouvelles méthodes de prévision de l'outil informatique. Aussi, il fait état d'indicateurs de performance sans pour autant faire la proposition de tableau de bord concret pour l'évaluation fournisseur et client interne de l'entreprise.

B. Recommandation

Aux sortir de notre analyse bon nombre de points positifs et de points négatifs ont été relevés. Les points négatifs constituant alors des faiblesses ou des menaces pour l'entreprise ne sont donc pas favorable pour son bon fonctionnement. La société devra donc prendre en compte ces points négatifs et y apportés des éléments correctifs à travers un certain nombre de recommandation.

Comme recommandation, nous préconisons l'élaboration, la mise en place et la diffusion d'une politique achat. Aussi, nous recommandons le respect et la mise en place de procédure d'achat stratégique commune à toute société. De plus, il faudra veiller à la sélection d'indicateur clés pour la création de différents tableaux de bord que sont le tableau de bord fournisseur et le tableau de bord client interne qui, évaluent respectivement le niveau de performance du fournisseur d'une part et le niveau de satisfaction du client interne d'autre part.

Aussi, par souci de performance la société gagnerait en créant un département achat avec un agent acheteur. En effet, le recrutement d'un acheteur faciliterait la mise en pratique des procédures et un avantage certain dans les relations client fournisseur.

CONCLUSION

Au terme de notre analyse, il était ainsi question pour nous de comprendre, le processus achat en matière première de SACRAMENTO. De connaître :

Quel est le processus achat en matière première du SACRAMETO ?

Quels sont les dysfonctionnements liés au processus achat de matière première ?

Quels sont les coûts liés à l'achat de matière première ?

Quel est le niveau de satisfaction interne ?

Nous avons pu répondre à ces questions tout au long de cette étude grâce aux éléments de données collectés préalablement à travers la réalisation de questionnaires et autres entretiens comme décrit plus tôt.

S'agissant du processus achat, la notion de processus semble encore absente dans les pratiques managériales des PME, PMI toutefois les entreprises réalisent des achats suivant une logique standard souvent basée sur le court terme.

Concernant les dysfonctionnements ils sont principalement liés à l'organigramme même de la société et à l'absence d'indicateurs de mesure déterminés.

Sur le plan des coûts liés à l'achat de matière première, aucune stratégie ne semble avoir été mise en place pour sa gestion. Toutefois, l'entreprise peut, si elle le souhaite parvenir réduire ses coûts d'achat en accordant une attention particulière aux 20 pourcents des matières premières qui participent à hauteur de 80 pourcents du coût d'achat total.

En ce qui concerne la satisfaction interne, nous retiendrons une bonne satisfaction du client interne.

Enfin, de ce qui précède nous pouvons sans nul doute confirmer nos hypothèses de recherches qui sont vérifiées à travers la bonne pratique de processus achat et l'exploitation d'indicateurs de mesures afin d'être concurrentiel qualitativement et d'optimiser ses coûts.

Table des matières :

I.	Dédicaces	
II.	Remercîments	
III.	Liste des abréviations et sigles	
IV.	Liste des schémas, tableaux et images	
V.	Avant-propos	
VI.	Liste des annexes	
VII.	Sommaire	
VIII.	Résumé	

INTRODUCTION	Page 1
--------------	--------

- Contexte général
- Contexte de l'entreprise

<u>PREMIERE PARTIE</u> : fondement théorique et méthodologique	3
--	---

CHAPITRE 1 : FONDEMENT THEORIQUE	4
----------------------------------	---

Section 1 : Contexte de l'étude	4
---------------------------------	---

A. Cadre d'application	4
B. Problématique	5
C. Objectif de la recherche	6

Section 2 : Hypothèses de la recherche	7
--	---

A. Hypothèses	7
B. Revue critique de la littérature	7
C. Définition des concepts	14

CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	19
---	----

Section 1 : Méthodologie	19
--------------------------	----

A. Outils d'analyse	19
B. Méthodologie de la collecte de données	21

Section 2 : difficultés rencontrées	23
-------------------------------------	----

A. Les données	23
B. Les concepts	24

<u>DEUXIEME PARTIE</u> : Cadre analytique	25
---	----

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DU SACRAMENTO	26
Section 1 : Cadre organisationnel et réglementaire	25
A. Organisation interne et moyen matériel	25
B. Marketing et concurrence	28
Section 2 : fonctionnement	29
A. Le choix du fournisseur	30
B. Mode de paiement et transport	32
C. Suivi des stocks	34
Chapitre 4 : Analyse et présentation des résultat	36
Section 1 : Analyse des données	36
A. Le processus	36
B. Les couts	44
C. Matrice SWOT	48
Section 2 : Résultat de l'analyse	50
A. Limites du mémoire	50
B. Recommandations	51
Conclusion	52
Tables des matières	53
Annexes	55
Sources	63

Annexes :

Annexe 1 : SACRAMENTO Guide d'entretien et questionnaire

Les missions

Les taches suivantes font-elles parties de vos attributions ?

Elaboration de la politique achat de l'entreprise

Oui ☐ non ☐

Définition du processus achat et des procédures

Oui ☐ non ☐

Définition et mise en place des stratégies achat

Oui ☐ non ☐

Définition du budget

Oui ☐ non ☐

Etes-vous autonome en ce qui concerne la gestion ?

Oui ☐ non ☐

Etes-vous autonome en ce qui concerne la formation ?

Oui ☐ non ☐

Etes-vous autonome en ce qui concerne le recrutement ?

Oui ☐ non ☐

Si vous n'êtes pas autonome en ce qui concerne les trois derniers points, à qui devez-vous vous référer ?

R :

Système d'information achat

Existe-t-il un système d'information permanent (base de données fournisseur, produits) ?

R :

Existe-t-il un système d'informations variable pour le suivi des processus achats (sur le plan des délais achats) ?

R :

Existe-t-il un système d'information historique (prix, quantité/année) ?

R :

Ces trois systèmes d'informations sont-ils informatisés ?

R :

Quel est votre système d'information (progiciel intégré ou autre) ?

R :

Comment gère-t-on les commandes grâce à votre système d'information ?

R :

Mesure de la performance

Existe-t-il un tableau de bord qui permet de suivre les performances des fournisseurs ?

R :

Quels sont les indicateurs retenus dans vos tableaux de bord, précisez-les ?

R :

Quelle est la fréquence de remise ç jour du tableau de bord ?

R :

Qui se charge de le remettre à jour ?

R :

Comment procèdes la/les personnes responsables de la mise à jour du tableau de bord ?

R :

Pratique achat (*Achat de matières premières.*)

Lorsque vous achetez des matières premières avez-vous présent à l'esprit :

Oui ☐ non ☐

Etude des stocks mondiaux ou régionaux ?

Oui ☐ non ☐

Connaissance et suivi de votre puissance d'achat ?

Oui ☐ non ☐

Prévision d'évolution des marchés ?

Oui ☐ non ☐

Etude des cycles des matières premières ?

Oui ☐ non ☐

Recherche de la fidélité réciproque pour contrer les pénuries ?

Oui ☐ non ☐

Les réglementations sur l'environnement ?

Oui ☐ non ☐

Maîtrise des couts de possession des stocks ?

Oui ☐ non ☐

Couvertures sur les monnaies de règlement ?

Oui ☐ non ☐

Les définitions du transfert de risque et de propriété ?

Oui ☐ non ☐

Prise en compte de la saisonnalité de certains produits ?

Oui ☐ non ☐

Les conditions de chargement/déchargement ?

Oui ☐ non ☐

Problème de péremption ?

Oui ☐ non ☐

Pouvez-vous préciser la démarche que vous appliquez lors de l'achat de matières premières ?

R :

Annexe 2 : présentation du produit





Annexe 4 : stock en entrepôt



Annexe 5 : commande facture

INVOICE

VAT # 213-601

date : 07/11/16

Invoice No : 02088

CUSTOMER

CENTER DE NEGOCE ET DE RAVITAILLEMENT

C-1859

BP 5773 LIBREVILLE GABON

0024105314151

Page 1

CODE	DESCRIPTION OF GOODS	QTY	PRELNG	UNIT PRICE	AMOUNT
A00945	BASE RIMINI 50 KG 2X8	68	96.000	16.15	1.550.40
A02108	BASE FRUTTOSA 50 KG 2X8	63	96.000	15.30	1.468.80
E04408	BLACK CHOCOLATE SPRINT KG 1.75X8	28	28.000	14.45	404.60
E4044	LEMON 50 KG 2X4	18	8.000	16.15	129.20
E4904	CHEESECAKE KG 1.5X4	23	12.000	18.70	224.40
E04204	YOGGI 30 KG 1.5X4	28	12.000	22.95	275.40
E00324	PIUOREMOSA WITHOUT HYDROG FATS KG1.2	23	9.600	16.15	155.04
M08804	PROTEINGEL KG 1.5X4	28	12.000	16.15	193.80
308872	PISTACHIO ANATOLIA KG 2.5X2	38	15.000	57.00	855.00
391302	GIANDUJA ROCK KG 5X2	38	30.000	35.00	1.050.00
253072	BUBBLE GUM N KG 3X2	28	12.000	15.30	183.60
58522	CACAOPAT KG 6X2	58	60.000	25.00	1.500.00
27408	ALPEN CARAMEL P CL KG 1.3X8	18	7.800	18.70	145.86
73302	MASTIXA KG 3X2	28	12.000	15.30	183.60
65502	WHITE CHOCOLATE KG 5X2	23	20.000	18.70	374.00
624502	PEANUT LAMERICANO KG 2.5X2	23	10.000	17.85	178.50
66302	BISCOTTO KG 3X2	28	12.000	12.75	153.00
57302	SPECIAL TURKISH DELIGHT KG 8X2	18	12.000	21.25	255.00
55202	ROASTED ALMOND KG 6X2	23	24.000	29.00	696.00
51172	MINT C KG 3X2	18	6.000	16.15	96.90
52602	VANILLIA CLASSICA N KG 8X2	38	36.000	18.70	673.20
40272	ANANAS C IC KG 3X2	38	18.000	16.15	290.70
40472.1	BANANA IC KG 3X2	33	18.000	16.15	290.70

CUSTOMER

Sources :

Internet et ouvrages :

- ❖ Courtois et al, 1996
- ❖ ISO 9001
- ❖ Le manuel des achats 2008, Roger perrotin et Soulet de Brugière
- ❖ Lee et al, 1993 material management in decentralised supply chain
- ❖ New et al, 1995
- ❖ Pons, 1996
- ❖ Tayur et al, 1999 référentiel détaillé d'une chaîne logistique
- ❖ www.youtube.com
- ❖ www.ExcellenceAchat.com (Atlais conseil 2017)
- ❖ www.Wikipedia.com