

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القليعة

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master académique en
« Entrepreneuriat et Management de Projet »

**Diagnostic du processus d'approvisionnement pour
l'optimisation de sa performance
Cas de l'entreprise CEVITAL agroalimentaire**

Élaboré par

ZENNAD Feriel

Encadré par

Pr. FERROUKHI Amine

Année universitaire : 2023/2024

RESUME

Les approvisionnements sont un élément clé de la chaîne d'approvisionnement des entreprises modernes. Il couvre toutes les activités nécessaires à l'obtention de matières premières, de produits semi-finis et finis, ainsi que les services nécessaires au fonctionnement d'une entreprise. L'objectif principal de cette étude est de réaliser un diagnostic complet du processus d'approvisionnement de l'entreprise Cevital Agroalimentaire. Ce diagnostic vise à identifier les inefficacités, les goulots d'étranglement et les risques potentiels dans les processus actuels. Pour construire la partie théorique de notre étude, nous avons adopté une méthodologie qualitative, en nous appuyant sur des articles scientifiques et des écrits pertinents, et nous avons développé une méthodologie de recherche qui comprenait des entretiens approfondis avec des partenaires clés de la chaîne d'approvisionnement. Cette étude a permis d'avoir un aperçu des perceptions, attitudes et comportements de l'entreprises envers l'amélioration de ces processus. Les résultats de cette étude ont permis de dégagé des insights quant à la manière dont les managers réagissent aux dysfonctionnements dans le processus d'approvisionnement.

Mots clés : Processus d'approvisionnement, dysfonctionnements, amélioration

ABSTRACT

Procurement is a key element in the supply chain of modern companies. It covers all the activities required to obtain raw materials, semi-finished and finished products, as well as the services needed to run a business. The main objective of this study is to carry out a complete diagnosis of Cevital Agroalimentaire's supply process. This diagnosis aims to identify inefficiencies, bottlenecks, and potential risks in current processes. To construct the theoretical part of our study, we adopted a qualitative methodology, drawing on scientific articles and relevant literature, and developed a research methodology that included in-depth interviews with key supply chain partners. This study provided insight into company perceptions, attitudes, and behaviors toward process improvement. The results provided insights into how managers react to dysfunctions in the supply process.

Keywords: Supply processes, malfunctions, improvements

ملخص

المشتريات عنصر أساسي في سلسلة التوريد في الشركات الحديثة. وهو يغطي جميع الأنشطة المطلوبة للحصول على المواد الخام والمنتجات شبه المصنعة والمنتجات النهائية، فضلاً عن الخدمات اللازمة لإدارة الشركة. والهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو إجراء تشخيص كامل لعملية التوريد في شركة سيفيتال. ويهدف هذا التشخيص إلى تحديد أوجه القصور والاختناقات والمخاطر المحتملة في العمليات الحالية. ولإنشاء الجزء النظري من دراستنا، اعتمدنا منهجية نوعية، بالاعتماد على المقالات العلمية والأدبيات ذات الصلة، ووضعنا منهجية بحثية تضمنت مقابلات متعمقة مع شركاء سلسلة التوريد الرئيسيين. وقد وفرت هذه الدراسة نظرة ثاقبة لتصورات الشركات ومواقفها وسلوكياتها تجاه تحسين هذه العمليات. قدمت نتائج هذه الدراسة رؤى حول كيفية تفاعل المديرين مع الاختلالات في عملية التوريد.

الكلمات المفتاحية: عملية التوريد، الاختلالات الوظيفية، التحسين

REMERCIEMENT

C'est avec une immense joie que je clôture ce mémoire, et je tiens à exprimer ma gratitude envers toutes les personnes qui m'ont soutenu tout au long de cette aventure.

Je tiens à exprimé ma sincère gratitude envers mon encadrant, le **Pr. FERROUKHI Amine** dont les conseils avisés, la patience et le soutien indéfectible ont été essentiels à la réalisation de ce travail. Son expertise et son accompagnement m'ont permis d'atteindre mes objectifs.

À ma famille, je dédie une reconnaissance toute particulière. À mon père, pour ses encouragements constants et sa foi en mes capacités ; à ma mère, pour son amour inconditionnel et son soutien moral qui m'ont aidé à persévérer ; et à mes sœurs, pour leur présence rassurante et leurs encouragements continus.

Je souhaite également exprimer ma gratitude au personnel de l'entreprise Cevital. Leur disponibilité, leur collaboration et leur expertise ont été d'une aide précieuse. Merci à tous ceux qui ont partagé leur temps et leurs connaissances, contribuant ainsi à enrichir ce mémoire de manière significative.

À toutes ces personnes, je dis un grand merci pour leur soutien et leur confiance, qui ont été des moteurs essentiels dans la finalisation de ce mémoire.

TABLE DES MATIERES

RESUME.....	II
ABSTRACT	II
ملخص.....	III
REMERCIEMENT.....	IV
Liste des tableaux.....	VIII
Liste des figures.....	IX
INTRODUCTION.....	X
Introduction	1
Contexte et intérêt du thème.....	2
Objectif de l'étude	3
Question de recherche.....	3
Méthode.....	4
CHAPITRE 1	5
CADRE THEORIQUE	5
Revue de littérature :	6
Section 01 : Concepts clés de la Supply Chain	15
1 Apparition et évolution de la Supply Chain	15
2 Définition de la Supply Chain :.....	16
2.1 Les flux de la Supply Chain.....	17
2.2 Bénéfices de la mise en place de la Supply Chain	18
2.3 Les enjeux de la Supply Chain	18
3 La Supply Chain Management	18
3.1 Définition de la Supply Chain Management	19
3.2 Le domaine d'activité de la Supply Chain Management	19
Section 02 : Généralités sur le processus d'approvisionnement	21
1 Définition et méthodes d'approvisionnements	21
1.1 Définition des approvisionnements	21
1.2 Les méthodes de gestion des approvisionnements	21
2 La gestion des approvisionnements	22
3 Les étapes du processus d'approvisionnement : (Bruel & Ménage, Politique d'achat et gestion des approvisionnements, 2019).....	22
3.1 Emission et validation d'une demande d'achat :	22
3.2 Vérification et traitement de la demande d'achat :	23
3.3 Passation de la commande :.....	23
3.4 Suivi de la commande :.....	23

3.5	Réception et contrôle de la livraison :	23
3.6	Réception et vérification de la facture :	23
3.7	Règlement de la facture et archivage :	23
Section 03 : Méthodes et outils d'amélioration		24
1	Les méthodes d'amélioration	24
1.1	Le Lean Management	24
1.2	La méthode Six Sigma	24
2	Les Outils d'amélioration	25
2.1	Cartographie des processus :	25
2.2	La loi de PARETO :	26
CHAPITRE 02		27
CADRE METHODOLOGIQUE		27
Section 01 : Cadre méthodologique		28
1	Approche méthodologique	28
2	Outils de collecte de données	29
Section 02 : Présentation de l'organisme d'accueil		33
1	Aperçu sur Cevital Spa	33
1.1	Historique de l'entreprise	33
1.2	Situation géographique	33
1.3	Missions et objectifs	34
1.4	Les unités de production	34
1.5	Les activités du Groupe Cevital	35
1.6	La structure organisationnelle de Cevital	36
1.7	Les produits de Cevital	37
1.8	Les Centres de Livraison Régionaux (CLR)	38
1.9	L'entrée et les sorties des articles en stock	38
CHAPITRE 3 :		RESULTATS ET DISCUSSION
Section 01 : Description de la fonction approvisionnement de Cevital		41
1.1	Expression des besoins	41
1.2	Les étapes de la procédure d'achat	42
1.3	Suivi et réalisation de la commande ou du contrat	44
1.4	L'évaluation des fournisseurs et prestataires de services	44
1.5	Vérification et réception de la marchandise	46
Section 02 : Diagnostic du processus approvisionnement de l'entreprise Cevital Agroalimentaire		47
1.1	Diagnostic interne et externe	47

Section 03 : Résultats et discussion	53
1 Interprétation des résultats	53
2 Présentation des résultats	54
2.1 Les défis	54
2.2 Coordination des partenaires	55
2.3 Impact des dysfonctionnements	56
2.4 Améliorations possibles	57
2.5 Recommandations d'amélioration	59
2.6 Automatisation du processus	60
3 Discussion des résultats	62
CONCLUSION	63
ANNEX : TABLEAUX DES RESULTATS DES ENTRETIENS	70

Liste des tableaux

TABLEAU 1: LISTE DES ENTRETIENS.....	31
TABLEAU 2 ANALYSE SWOT.....	50
TABLEAU 3 LES DEFIS DU PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT.....	54
TABLEAU 4 OBSTACLES LIEE A LA COORDINATION ENTRE LES PARTENAIRES	55
TABLEAU 5 IMPACT DU DYSFONCTIONNEMENT SUR LE PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT.....	56
TABLEAU 6 AMELIORATION POSSIBLE.....	57
TABLEAU 7 RECOMMANDATION D'AMELIORATION	59
TABLEAU 8 AUTOMATISATION DU PROCESSUS.....	60

Liste des figures

<i>FIGURE 1 LE PROCESSUS DE LA SUPPLY CHAIN</i>	17
FIGURE 2 CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS	25
FIGURE 3 ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE	36
FIGURE 4 PROCESSUS D'EXPRESSION DU BESOIN.....	42
FIGURE 5 PROCESSUS DEFINIR LE SOURCING ET D'APPROVISIONNEMENT	43
FIGURE 6 PROCESSUS GESTION DE PROJET D'APPROVISIONNEMENT.....	46
FIGURE 7 DIAGRAMME ISHIKAWA	52
FIGURE 8 GRAPHIQUE D'ENCODAGE 1	54
FIGURE 9 GRAPHIQUE D'ENCODAGE 2	55
FIGURE 10 GRAPHIQUE D'ENCODAGE 3	57
FIGURE 11 GRAPHIQUE D'ENCODAGE 4	58
FIGURE 12 GRAPHIQUE D'ENCODAGE 5	59

INTRODUCTION

Introduction

Aujourd'hui, les entreprises évoluent dans un environnement économique très diversifié, caractérisé par un rythme progressif d'opérations commerciales tant au niveau local qu'international, grâce aux développements des technologies de l'information et des télécommunications qui renforcent la mondialisation. Cet énorme développement nécessite une surveillance pour pouvoir produire des biens et services qui sont mis sur le marché pour répondre aux besoins exprimés ou latents des consommateurs et à des prix suffisants pour répondre aux besoins et à la qualité des produits.

Cependant, l'objectif principal d'une entreprise est de réaliser un profit maximum et cela n'est pas si évident, surtout sur le marché hautement concurrentiel des biens et services. C'est pourquoi nous verrons bientôt la plupart des entreprises essayer d'obtenir un avantage comparatif ou un avantage absolu.

L'environnement économique actuel, marqué par la mondialisation et une concurrence accrue, impose aux entreprises une exigence de performance et d'efficacité sans précédent. Dans ce contexte, le processus d'approvisionnement joue un rôle stratégique déterminant. La capacité d'une entreprise à gérer efficacement son approvisionnement peut faire la différence entre succès et échec sur le marché. En effet, un approvisionnement performant contribue à la réduction des coûts de production, à l'optimisation des flux de travail, et à l'amélioration de la qualité des produits et services. De plus, il permet de mieux gérer les risques liés aux fluctuations des marchés et aux incertitudes économiques.

L'étude du processus d'approvisionnement s'inscrit donc dans une démarche de recherche de l'excellence opérationnelle. Elle permet d'identifier les sources de dysfonctionnements, de gaspillage, et d'inefficacité, afin de proposer des améliorations concrètes et mesurables. La pertinence de cette étude est renforcée par les évolutions technologiques et les nouvelles pratiques de gestion qui offrent des opportunités inédites pour optimiser l'approvisionnement. Par exemple, l'intégration des technologies de l'information et de la communication (TIC), l'automatisation des processus, et l'utilisation des données analytiques permettent d'améliorer la visibilité, la traçabilité, et la réactivité de la chaîne d'approvisionnement

L'approvisionnement est un élément crucial dans la chaîne logistique des entreprises modernes. Il englobe l'ensemble des activités nécessaires pour acquérir les matières premières, les produits semi-finis et finis, et les services nécessaires au fonctionnement d'une entreprise. Un processus d'approvisionnement efficace et efficient permet non seulement de réduire les coûts, mais

également d'améliorer la qualité des produits et services offerts, de minimiser les délais de livraison et de renforcer la compétitivité globale de l'entreprise. Cependant, de nombreuses entreprises rencontrent des difficultés dans ce domaine, ce qui peut compromettre leur performance et leur capacité à répondre aux attentes de leurs clients.

Le présent mémoire se concentre sur le diagnostic du processus d'approvisionnement dans l'entreprise Cevital Agroalimentaire, avec pour objectif d'identifier les inefficacités et les dysfonctionnements qui pourraient exister, et de proposer des pistes d'amélioration. Le choix de ce sujet repose sur l'importance stratégique de l'approvisionnement dans la gestion des opérations et sur la nécessité de maîtriser ce processus pour assurer la pérennité et la croissance de l'entreprise.

Contexte et intérêt du thème

Dans un environnement commercial en constante évolution, le processus d'approvisionnement joue un rôle stratégique dans le maintien de la compétitivité et de la viabilité des entreprises. L'approvisionnement ne se limite pas à l'achat de matières premières ou de produits finis; il englobe une gamme étendue d'activités, allant de la sélection des fournisseurs à la gestion des stocks, en passant par la négociation des contrats et le suivi des livraisons. La gestion efficace de ces activités peut avoir un impact direct et significatif sur les coûts, la qualité des produits, et la satisfaction des clients.

La mondialisation a transformé les chaînes d'approvisionnement, les rendant plus complexes et interconnectées. Les entreprises sont désormais en compétition à l'échelle mondiale, et leurs chaînes d'approvisionnement s'étendent souvent sur plusieurs continents. Cette globalisation a apporté de nombreux avantages, tels que des coûts de production réduits et un accès à de nouveaux marchés, mais elle a également introduit des risques et des défis accrus. Par exemple, les fluctuations des taux de change, les barrières commerciales, et les incertitudes politiques peuvent perturber les flux d'approvisionnement et affecter la disponibilité des produits.

L'importance stratégique de l'approvisionnement a été mise en évidence par des événements récents, tels que la pandémie de COVID-19. Cette crise mondiale a provoqué des perturbations sans précédent dans les chaînes d'approvisionnement, entraînant des pénuries de produits essentiels et des retards de livraison significatifs. Ces perturbations ont souligné la nécessité pour les entreprises de développer des processus d'approvisionnement résilients et adaptables. En outre, la pandémie a accéléré la transformation numérique, poussant les entreprises à adopter

des technologies avancées pour améliorer la visibilité et la flexibilité de leurs chaînes d'approvisionnement.

Par ailleurs, la pression croissante pour des pratiques commerciales durables a également influencé le domaine de l'approvisionnement. Les consommateurs et les régulateurs exigent de plus en plus que les entreprises adoptent des pratiques éthiques et respectueuses de l'environnement. Cela inclut la sélection de fournisseurs qui respectent les normes environnementales et sociales, ainsi que la mise en œuvre de stratégies visant à réduire l'empreinte carbone des activités d'approvisionnement.

Le thème du diagnostic du processus d'approvisionnement pour des propositions d'amélioration est crucial pour plusieurs raisons. Premièrement, il permet aux entreprises de découvrir et de corriger les inefficacités dans leurs opérations, ce qui peut se traduire par des économies substantielles et une amélioration de la qualité des produits. Deuxièmement, un processus d'approvisionnement optimisé peut améliorer la réactivité de l'entreprise face aux changements du marché, en lui permettant de s'adapter rapidement aux nouvelles demandes et aux perturbations. Enfin, l'intégration de pratiques durables dans le processus d'approvisionnement peut non seulement renforcer la réputation de l'entreprise, mais aussi contribuer à la protection de l'environnement.

Objectif de l'étude

L'objectif principal de cette étude est de réaliser un diagnostic complet du processus d'approvisionnement de l'entreprise Cevital Agroalimentaire. Ce diagnostic vise à identifier les inefficacités, les goulots d'étranglement, et les risques potentiels dans le processus actuel.

À partir de cette analyse, l'étude formulera des propositions d'amélioration concrètes et applicables, avec pour but ultime d'optimiser les coûts, d'améliorer la qualité des produits, et d'accroître la réactivité de l'entreprise face aux fluctuations du marché.

Question de recherche

La question centrale de cette recherche est la suivante : Comment peut-on améliorer le processus d'approvisionnement de l'entreprise Cevital Agroalimentaire ?

Pour répondre à cette question, plusieurs sous-questions doivent être explorées :

1. Quels sont les principaux défis et inefficacités du processus d'approvisionnement actuel?
2. Quels sont les risques associés à la chaîne d'approvisionnement actuelle et comment peuvent-ils être mitigés ?
3. Quelles technologies et pratiques innovantes peuvent être intégrées pour améliorer l'efficacité du processus d'approvisionnement ?

Méthode

Notre étude repose sur une approche qualitative et vise à répondre à nos questions de recherche et à tester nos sous-questions. Pour commencer notre travail, nous avons procédé à une revue approfondie de la littérature sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, avec un accent particulier sur le processus d'approvisionnement. La revue de la littérature nous a permis de recueillir des informations importantes sur le processus d'approvisionnement et l'importance du diagnostic et de l'amélioration continue. Nous avons analysé des recherches antérieures portant sur les avantages de la réalisation de diagnostics sur le processus d'approvisionnement. Sur la base de l'analyse documentaire, nous avons pu affiner notre compréhension du processus d'approvisionnement, identifier les lacunes dans les recherches existantes et formuler des sous-questions de recherche pertinentes pour notre étude qualitative.

Notre approche qualitative impliquait l'utilisation de méthodes telles que des entretiens semi-structurés et l'analyse de contenu pour collecter et interpréter les données. Ces méthodes nous permettront d'avoir un aperçu des perceptions, attitudes et comportements de l'entreprises envers l'amélioration de ces processus.

Dans le cadre de la recherche, nous avons mené des entretiens approfondis avec différents responsables afin de mieux comprendre les processus d'approvisionnement de l'entreprise. Cette approche qualitative nous a permis de recueillir des informations précieuses sur les perceptions des managers quant aux dysfonctionnements dans le processus d'approvisionnement.

CHAPITRE 1

CADRE THEORIQUE

Revue de littérature :

L'étude de la littérature sur la chaîne d'approvisionnement révèle une expansion notable de ce domaine de recherche au cours des années. Fondée sur les contributions novatrices d'Alderson, Cox et Bucklin dans les années 1940 et 1950, la recherche sur la chaîne d'approvisionnement a connu un développement considérable. Les premières études ont posé les bases de la compréhension des canaux de distribution et de la structuration des chaînes, puis se sont progressivement élargies pour inclure des aspects tels que la coordination des processus, l'intégration des flux d'information et de matériaux, ainsi que la gestion holistique de la chaîne.

La distinction entre la gestion de la chaîne d'approvisionnement (SCM) et la logistique a été une évolution majeure. La SCM élargit la vision de la logistique traditionnelle en incluant les clients, les fournisseurs et la gestion des flux d'information et de matériaux à travers la chaîne, alors que cette dernière se concentrait sur les flux de matériaux du point d'origine au point de consommation.

De plus, l'intégration de nouveaux concepts comme la durabilité, la logistique humanitaire et l'entrepreneuriat social a enrichi la littérature actuelle, offrant de nouvelles perspectives et opportunités de recherche pour répondre aux défis contemporains de la gestion des chaînes d'approvisionnement dans un environnement en constante évolution. (Larry C & Diane L, 2022)

Selon une étude faite à l'Université Lucian de Sibiu Roumanie par Anca Vacar (Anca, 2019), la pensée logistique trouve ses racines dans l'économie agricole, centrées sur l'acheminement des produits des champs vers les marchés. Cette phase initiale mettait en lumière l'importance de la gestion efficace des flux physiques de marchandises.

Durant les années 1980, la chaîne d'approvisionnement s'est élargie pour englober des volets à la fois militaires et commerciaux. Les enseignements tirés du domaine militaire ont trouvé une application concrète dans le secteur commercial, mettant en avant la nécessité de planifier et de coordonner les activités logistiques de manière stratégique afin d'assurer un approvisionnement efficace.

Au cours des années 1990, la gestion de la chaîne d'approvisionnement a connu une évolution majeure, marquée par l'intégration des différentes fonctions et processus au sein des entreprises et entre les partenaires de la chaîne d'approvisionnement. Cette évolution a abouti à une approche plus holistique de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, mettant l'accent sur la

collaboration, la coordination et l'optimisation des flux de produits, d'informations et de finances.

L'intensification des liens et des interactions entre les acteurs de la chaîne d'approvisionnement, a engendré une complexité croissante de la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Les systèmes logistiques sont confrontés à des dynamiques de plus en plus complexes, ce qui exige des capacités de gestion logistique plus avancées pour répondre aux nouvelles demandes et aux changements dans l'environnement commercial. (Anca, 2019)

L'évolution de la chaîne d'approvisionnement a été façonnée par une confluence de facteurs clés. En premier lieu, la pression constante pour réduire les coûts opérationnels a agi comme un moteur de changement crucial. Cette pression a poussé les entreprises à explorer des solutions innovantes pour optimiser leur chaîne logistique, en quête d'une meilleure efficacité et d'une rentabilité accrue. Par la suite, l'intensification de la concurrence sur le marché mondial a incité les entreprises à adopter des pratiques de gestion de la chaîne d'approvisionnement plus sophistiquées. L'objectif était de renforcer leur position concurrentielle et de se démarquer dans un environnement mondialisé. En outre, l'importance croissante accordée à l'efficacité et à la performance a conduit à une évolution des stratégies de gestion de la chaîne d'approvisionnement. Cette évolution vise à répondre aux demandes en constante évolution du marché et des clients, garantissant ainsi une satisfaction optimale.

Les politiques favorisant la libéralisation des échanges et la mondialisation ont encouragé les entreprises à élargir leurs activités à l'échelle mondiale et à rechercher des partenariats internationaux, engendrant ainsi un impact majeur. Parallèlement, l'augmentation de la concentration des détaillants et la centralisation du pouvoir dans la chaîne d'approvisionnement ont modifié les dynamiques entre les acteurs clés.

Finalement, l'accent mis sur la satisfaction client a encouragé les entreprises à ajuster leurs chaînes d'approvisionnement afin de fournir des produits et services répondant de manière efficace aux besoins et attentes des clients. L'évolution de la gestion de la chaîne d'approvisionnement a été façonnée par ces facteurs combinés, ce qui stimule l'innovation et la collaboration au sein des réseaux d'approvisionnement mondiaux. (Larry C & Diane L, 2022)

Selon une recherche menée par Onkar Bagaria à l'Université Globale Vivekananda à Jaipur, les entreprises cherchant à maximiser la valeur client et à obtenir un avantage concurrentiel sur le marché doivent accorder une attention particulière à une gestion efficace de leur chaîne

d'approvisionnement (SCM). Cela implique une coordination efficace de toutes les activités liées à la transformation des matières premières en produits finis. L'objectif de la SCM est de concevoir et de mettre en œuvre des chaînes d'approvisionnement aussi efficaces et rentables que possible, couvrant tous les aspects, de la production au développement de produits, en utilisant les systèmes d'information nécessaires pour gérer ces activités.

Du fait des conditions économiques globales, les chaînes d'approvisionnement sont maintenant hautement dynamiques, ce qui rend l'élaboration, la coordination et la communication avec le SCM un défi considérable. Il est nécessaire pour les entreprises de s'ajuster à ces évolutions en mettant l'accent sur la vitesse et le rendement de leurs activités.

Afin d'optimiser la demande des consommateurs et de réaliser des avantages stratégiques durables, les organisations de la chaîne d'approvisionnement cherchent à construire et gérer leurs chaînes d'approvisionnement aussi rapidement et efficacement que possible. Cela implique la coordination du développement de produits, de l'approvisionnement, de la fabrication, de la logistique et des systèmes d'information.

Selon l'étude de (Bagaria, 2019) deux concepts clés sont à la base de la philosophie de la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Tout produit destiné à un utilisateur final est le résultat de la collaboration de nombreuses entreprises qui forment ce qu'on appelle la chaîne d'approvisionnement. Deuxièmement, même si les chaînes d'approvisionnement existent depuis longtemps, la plupart des organisations se sont uniquement concentrées sur ce qui se passait à l'intérieur de leurs propres "quatre murs", sans prendre en charge toutes les activités nécessaires pour livrer les produits au client final. (Bagaria, 2019)

Dans un contexte commercial en perpétuelle évolution, il est devenu essentiel pour les entreprises désireuses de maintenir leur compétitivité et leur agilité sur le marché d'accroître l'efficacité de leur chaîne d'approvisionnement.

Selon l'étude (Baziedy , Firman, Siti , & Nur Rahmah , 2023) au Département de Gestion de la Faculté des Affaires et de l'Économie de l'Université Islam Indonesia à Yogyakarta, Indonésie, plusieurs stratégies ont été recommandées pour améliorer la performance de la chaîne d'approvisionnement. Parmi ces stratégies, on retrouve :

Intégration de la Technologie : Améliorer la visibilité et la coordination le long de la chaîne en investissant dans des technologies avancées comme les systèmes de gestion de la chaîne d'approvisionnement (SCM), les outils d'automatisation et de traçabilité des produits.

Intégration de la Flexibilité et de l'Agilité : En incorporant des pratiques de flexibilité et d'agilité dans la chaîne d'approvisionnement, les entreprises peuvent améliorer leur capacité à faire face rapidement aux changements du marché, réduire les délais de processus et gérer efficacement les variations de la demande.

Gestion Optimisée des Stocks : Trouver le bon équilibre entre les niveaux de stock pour éviter les pénuries tout en réduisant les coûts liés aux stocks excédentaires peut améliorer la performance globale de la chaîne d'approvisionnement grâce à une gestion optimisée des stocks.

Gestion des Risques : Prévoir et atténuer les perturbations potentielles tout au long de la chaîne d'approvisionnement en mettant en place des stratégies de gestion proactive des risques, afin d'améliorer la résilience face aux imprévus.

Formation et Développement des Compétences : Pour renforcer la capacité des employés à gérer efficacement les défis de la chaîne d'approvisionnement, il faut investir dans leur formation et le développement de leurs compétences. Cela favorisera une culture d'innovation, d'adaptabilité et de résolution de problèmes. (Baziedy , Firman, Siti , & Nur Rahmah , 2023)

L'amélioration de la chaîne d'approvisionnement repose largement sur la sélection efficace des fournisseurs, comme le souligne l'étude présentée par Novianti Adi Rohmanna. En choisissant attentivement leurs fournisseurs, les entreprises peuvent garantir la qualité des matières premières, réduire les coûts d'approvisionnement, assurer la fiabilité de la chaîne logistique et favoriser des partenariats durables. En optimisant les opérations et en favorisant l'efficacité opérationnelle, cette méthode améliore la performance industrielle tout en assurant un approvisionnement (Vatsal, Meenakshi, & Sakshi , 2019) régulier. En outre, en choisissant soigneusement les fournisseurs, on peut établir des partenariats plus étroits, favoriser l'innovation et gérer efficacement les risques, ce qui renforce la compétitivité et la durabilité de l'entreprise dans un environnement concurrentiel en évolution constante. (Rohmanna, 2022)

Selon l'étude de (Vatsal, Meenakshi, & Sakshi , 2019) la chaîne d'approvisionnement joue un rôle crucial dans l'obtention d'un avantage concurrentiel pour les organisations cherchant à améliorer leur efficacité opérationnelle et à se démarquer de la concurrence. Cette recherche met en lumière trois aspects clés pour améliorer la gestion de la chaîne d'approvisionnement : la planification stratégique, les métriques de la chaîne d'approvisionnement et leur impact sur la performance, ainsi que les opérations et la technologie de la chaîne d'approvisionnement.

En intégrant ces aspects, une chaîne d'approvisionnement bien planifiée et efficace peut non seulement réduire les écarts par rapport à la planification, mais aussi renforcer la performance globale de l'entreprise, lui conférant ainsi un avantage concurrentiel significatif. Des stratégies telles que l'intégration de tous les acteurs de la chaîne d'approvisionnement, la satisfaction client, la création de valeur et la compétitivité sur le marché sont essentielles pour garantir le succès de la chaîne d'approvisionnement. En investissant dans des technologies et des infrastructures adaptées, les entreprises peuvent positionner leur chaîne d'approvisionnement comme un outil stratégique clé pour atteindre leurs objectifs commerciaux et se démarquer dans un environnement commercial, global et compétitif. (Vatsal, Meenakshi, & Sakshi , 2019)

Selon l'étude menée sur l'influence du management de la chaîne d'approvisionnement sur la performance des entreprises par le (Dr. O & Mba Eucharia , 2020) de la Vaal Université de Technologie en Afrique du Sud, voici quelques points importants sur la manière dont le management de la chaîne d'approvisionnement peut affecter la performance des entreprises :

Collaboration au sein de la Chaîne d'Approvisionnement : La collaboration au sein de la chaîne d'approvisionnement implique le partage d'informations, de ressources et de responsabilités entre les différentes entités de la chaîne. Une collaboration efficace peut conduire à une meilleure communication, une meilleure coordination, des délais réduits et une performance globale améliorée.

Réactivité de la Chaîne d'Approvisionnement : La réactivité dans la chaîne d'approvisionnement fait référence à la capacité à s'adapter rapidement aux changements de la demande, aux conditions du marché ou aux perturbations. Les entreprises qui accordent la priorité à la réactivité de la chaîne d'approvisionnement peuvent atteindre l'agilité, la robustesse et la résilience, ce qui se traduit par une satisfaction client accrue, des économies de coûts et une rentabilité à long terme.

Partage d'Informations : Le partage d'informations pertinentes au sein de la chaîne d'approvisionnement est essentiel pour la prise de décisions, la prévision et la planification. Un partage efficace des informations peut fournir des informations précieuses sur les tendances du marché, les besoins des clients et les efficacités opérationnelles, conduisant à de meilleures décisions stratégiques et un avantage concurrentiel.

Efficacité Opérationnelle : Un management efficace de la chaîne d'approvisionnement peut rationaliser les opérations, réduire les gaspillages, optimiser les niveaux de stocks et améliorer

l'efficacité globale. Cela peut entraîner des économies de coûts, une productivité accrue et une meilleure utilisation des ressources, ce qui stimule finalement la performance de l'entreprise.

Satisfaction Client : Une gestion efficace de la chaîne d'approvisionnement peut aider à satisfaire les demandes des clients en matière de disponibilité des produits, de délais de livraison et de qualité du service. Les clients qui sont satisfaits ont plus de chances de devenir fidèles à l'entreprise et ses avocats, ce qui augmente les revenus et la croissance.

Avantage Concurrentiel : En optimisant les processus de la chaîne d'approvisionnement, il est possible pour les entreprises d'obtenir un avantage concurrentiel sur le marché. Une gestion efficace de la chaîne d'approvisionnement peut permettre cet avantage en raison de coûts moindres, de délais de livraison plus courts, d'une meilleure qualité du produit ou des propositions de valeur uniques. (Dr. O & Mba Eucharia , 2020)

La chaîne d'approvisionnement a subi une transformation, passant du traditionnel au numérique, selon l'étude menée par (Ikram & Md. Mamun, 2023). Cette transition s'est produite en raison de plusieurs facteurs clés. La nécessité d'améliorer l'efficacité opérationnelle, la transparence, la réactivité et la collaboration au sein des opérations logistiques a motivé la digitalisation de la chaîne d'approvisionnement. Les entreprises ont pu améliorer leurs processus, réduire les coûts, minimiser les erreurs et les retards, et renforcer la confiance des consommateurs en adoptant des technologies avancées telles que l'Internet des objets (IoT), la blockchain et les systèmes de gestion de l'information.

La transition vers la gestion numérique de la chaîne d'approvisionnement a permis aux entreprises de devenir plus réactives aux changements du marché, d'anticiper les demandes des consommateurs et d'innover dans un environnement commercial en constante évolution.

Pendant cette transition, la SCM traditionnelle avec des processus linéaires et hiérarchiques est remplacée progressivement par des modèles circulaires et interconnectés. Le but de cette évolution est de promouvoir une approche plus collaborative et intégrée entre les divers acteurs de la chaîne d'approvisionnement, favorisant ainsi une coordination améliorée des flux de biens et d'informations. (Ikram & Md. Mamun, 2023)

Selon l'étude de (Lianju & Dan, 2023), la performance de la chaîne d'approvisionnement s'améliore grâce à la transformation digitale, qui renforce la visibilité, permet des ajustements flexibles dans la structure et les capacités, améliore la qualité des produits, accroît l'efficacité opérationnelle, coordonne les activités économiques et augmente ainsi le rendement.

En outre, la digitalisation peut supprimer les obstacles organisationnels, culturels, de qualité des employés et du leadership en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement, renforçant ainsi sa compétitivité.

L'étude souligne qu'améliorer l'efficacité opérationnelle, renforcer la collaboration et augmenter les performances globales de la chaîne d'approvisionnement peut être réalisé en échangeant efficacement des informations entre les entreprises et les partenaires. Il est considéré comme essentiel d'avoir une capacité d'échange efficace dans les processus de la chaîne d'approvisionnement, et l'amélioration des stratégies de partage d'informations peut entraîner des améliorations globales de la performance de la chaîne logistique. (Lianju & Dan, 2023)

De plus la digitalisation de la chaîne d'approvisionnement joue un rôle essentiel dans l'établissement et le partage des connaissances inter-organisationnelles. En permettant les partenaires de la chaîne d'être plus connectés, plus interopérables et collaboratifs entre eux, les technologies numériques permettent aux entreprises de mieux partager l'information. Cela entraîne une meilleure intégration des processus et des données, ce qui favorise la création de nouvelles connaissances à l'intérieur de la chaîne d'approvisionnement. La digitalisation encourage également le développement en maturité technologique des différents acteurs de la chaîne impliquant une mise en œuvre de pratiques appropriées relatives à la diffusion des connaissances entre les organisations pour assurer que tous les partenaires sont alignés et adaptés. En fin de compte, grâce à la numérisation de son processus d'approvisionnement, une entreprise peut maintenir sa compétitivité sur le marché mondial en favorisant la coopération mutuelle, l'innovation et l'échange de savoir-faire entre les différentes parties prenantes au sein d'une chaîne donnée. (Garcia, Grabot, & Paché, 2023)

Lors d'une étude menée par (Mamun, 2023) sur la gestion des risques de la chaîne d'approvisionnement des PME, le rôle crucial de la digitalisation dans l'amélioration de cette gestion a été détaillé. En intégrant des technologies numériques et des outils informatiques, les entreprises peuvent surveiller en temps réel les flux d'information, de matériaux et de produits dans toute la chaîne d'approvisionnement, ce qui leur permet d'anticiper et de répondre de manière plus efficace aux éventuelles perturbations.

En outre, les technologies numériques permettent aux entreprises d'améliorer leur capacité à gérer pro activement les risques en automatisant les processus de gestion des risques. (Yang, Yubing, & Biaoan, 2021)

La performance des chaînes d'approvisionnement agroalimentaire repose sur des pratiques innovantes visant à assurer une activité économique durable. L'efficacité opérationnelle et logistique d'une chaîne se mesure à travers des indicateurs clés qui évaluent sa capacité à répondre aux besoins des clients finaux, à garantir la disponibilité des produits et à assurer une livraison à temps. Une gestion efficace des niveaux de stocks est essentielle pour maintenir un contrôle continu du flux de produits. De plus, le regroupement des stocks permet une analyse approfondie et une optimisation des processus. L'intégration de la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire grâce à des pratiques collaboratives de planification et de gestion des contrats améliore la coordination entre les participants de la chaîne. La gestion de la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire se concentre sur la durabilité, la normalisation et la création de valeur, dans le but d'optimiser les processus et de répondre efficacement aux besoins du marché. (Dinu, 2016)

Dans le contexte du diagnostic de la chaîne d'approvisionnement, la capacité d'une organisation à analyser et à optimiser ses processus logistiques est essentielle à sa compétitivité et à sa résilience. L'innovation au sein de la chaîne d'approvisionnement permet aux entreprises d'explorer de nouvelles approches, de repenser leurs stratégies et de s'adapter à l'évolution des demandes du marché. En cultivant une culture d'amélioration continue et de flexibilité, les organisations peuvent améliorer leur capacité à anticiper les risques, à réagir de manière proactive aux perturbations et à maintenir des opérations efficaces même dans des environnements instables. Cette approche proactive et axée sur l'innovation contribue à créer une chaîne d'approvisionnement solide et agile, capable de répondre avec succès aux défis et de saisir les opportunités émergentes. (SHAMOUT, 2019)

L'analyse diagnostique de la chaîne d'approvisionnement est devenue un élément essentiel pour les entreprises cherchant à améliorer leurs performances opérationnelles et leur compétitivité sur les marchés mondiaux. En examinant la structure du marché, les flux de la chaîne physique et l'infrastructure de planification et de contrôle, les organisations peuvent identifier les lacunes et les inefficacités potentielles de leurs opérations logistiques. Cette approche permet de mettre en évidence les domaines à améliorer et de développer des stratégies ciblées pour optimiser la gestion de la chaîne d'approvisionnement. En intégrant des pratiques efficaces d'analyse de diagnostic, les entreprises peuvent accroître leur agilité, leur efficacité et leur capacité à répondre aux demandes changeantes du marché, contribuant ainsi à leur succès à long terme.

L'analyse de la chaîne d'approvisionnement dans l'industrie agroalimentaire est essentielle pour garantir la durabilité et l'efficacité des opérations. Comprendre les opérations impliquées dans

la production et la distribution d'un produit et une coordination efficace entre les différentes entités de la chaîne sont des éléments clés pour répondre aux besoins changeants des consommateurs. Dans ce contexte, les producteurs occupent une position fondamentale dans le réseau, assurant la livraison des produits au consommateur final. L'instabilité et les changements constants des marchés agricoles soulignent la nécessité d'une gestion proactive de la chaîne d'approvisionnement pour garantir la rentabilité de toutes les parties prenantes concernées. (Pérez-Mesa, Piedra-Muñoz, Galdeano-Gómez, & Giagnocavo, 2021)

Les recherches actuelles sur les diagnostics et les contrats de la chaîne d'approvisionnement dans le contexte de la production agroalimentaire soulignent l'importance de la coordination et de la collaboration entre les différents maillons de la chaîne d'approvisionnement. Des études antérieures ont souligné la nécessité d'établir des mécanismes de coordination efficaces pour garantir la rentabilité et la durabilité de l'ensemble du processus de passation des marchés. En étudiant les interactions entre fournisseurs et détaillants, la littérature existante met en évidence l'impact significatif des contrats de partage de revenus sur la performance globale de la supply chain. Ce travail souligne l'importance de trouver un équilibre optimal entre les intérêts des différents acteurs de la chaîne pour promouvoir la coopération, réduire les conflits et augmenter la rentabilité globale du système. En intégrant ces perspectives dans l'analyse documentaire sur les diagnostics et les contrats de la chaîne d'approvisionnement, il est évident qu'une coordination efficace des contrats joue un rôle essentiel dans la gestion et l'optimisation des chaînes d'approvisionnement agroalimentaire. (Yang, et al., 2022)

Section 01 : Concepts clés de la Supply Chain

1 Apparition et évolution de la Supply Chain

Le terme Gestion de Chaînes Logistiques ou Supply Chain Management (SCM) est arrivé vers la fin des années 90. Ces notions sont présentes dans différents Champs de recherche (logistique, production, système d'information ...).

Ce domaine de gestion désigne: « La gestion de relations en amont et en aval avec les fournisseurs et les clients afin de fournir une valeur client supérieure à un coût moindre sur l'ensemble de la chaîne logistique » (Christopher, 2005)

Le développement des chaînes logistiques progresse en parallèle avec celui des NTIC (Nouvelle Technologies de l'Information et de la Communication), facilitant l'échange commercial et technique entre partenaires industriels. Remarquons que le mot "chaîne" s'étend du point de vue du processus de valeur ajoutée.

Finalement, l'évolution récente des organisations industrielles est toujours basée sur le modèle intégratif de production, ayant des frontières dépassant désormais les objectifs de l'entreprise pour atteindre ceux d'une entreprise résultant d'un partenariat plus au moins durable parmi les acteurs industriels. COHEN (S) et ROUSSEL (Shoshanah & Roussel, 2005) soutiennent que la logistique intégrée en amont et en aval, la gestion des stocks et la livraison au point de consommation sont des pratiques de la chaîne d'approvisionnement appliquées depuis plus de 150 ans.

Au cours des années 80, la gestion de la chaîne d'approvisionnement mettait l'accent sur l'excellence fonctionnelle, se distinguant par une intégration globale et une structuration organisationnelle. Elle adoptait des approches de gestion hiérarchique, une technologie dédiée et spécialisée. Les niveaux de stockage variaient de plusieurs mois à plusieurs semaines.

Durant les années 90, la gestion de la chaîne d'approvisionnement a adopté une approche hiérarchique, basée sur une organisation transactionnelle intra-entreprise, intégrant des contrôles, la technologie ERP (Eymery, 1997), ainsi que des mesures de performance liées aux coûts et aux services. Les stocks mettent désormais plusieurs semaines à s'écouler au lieu de quelques jours.

Les exigences de « l'Adaptive Supply Chain » entraînent aujourd'hui une nouvelle réalité, une méthode de réflexion qui implique une prise de décision concertée entre tous les acteurs.

À partir des années 2000, on invite à repenser la philosophie du Supply Chain Management. La création de valeur pour le client final est influencée par les contributions des différentes fonctions. Ces contributions améliorent la gestion des processus clés de la chaîne d'approvisionnement. Elle suppose une vision élargie de la performance, incluant des dimensions à la fois internes (l'efficacité du processus d'acquisition ainsi que l'acuité de la planification) qu'externes (Avancement des fournisseurs, respect des objectifs sociétaux tels que la préservation de l'environnement).

2 Définition de la Supply Chain :

La littérature abonde en diverses définitions contextuelles de la chaîne d'approvisionnement, parmi lesquelles trois nous semblent pertinentes à mentionner :

Définition 1 : la « *Supply Chain* » est l'ensemble des parties impliquées, directement ou indirectement dans la satisfaction de la demande d'un client. La Supply Chain comprend non seulement le fabricant et les fournisseurs, mais aussi les transporteurs, les entrepôts, les détaillants et même les clients eux même. Au sein de chaque organisation, telle qu'un fabricant, le Supply Chain comprend toutes les fonctions impliquées dans la réception et le traitement de la demande d'un client. Ces fonctions comprennent entre autres, le développement de nouveaux produit, le marketing, les opérations, la distribution, les finances et le service à la clientèle. (Chopra & Peter, 2015)

Définition 2 : une Supply Chain est un réseau d'organisation (fournisseurs, usines, distributeurs, clients, prestataires logistiques...) qui participent à la fabrication, la livraison et la vente d'un produit à un client. Ces organisations échangent entre elle des produits, des informations et de l'argent. (Rémy, 2017)

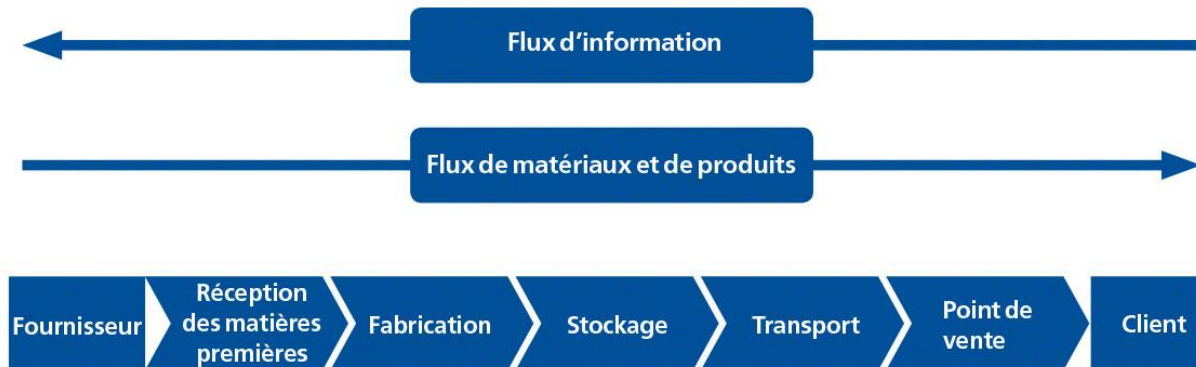
Définition 3 : la Supply Chain est défini comme l'ensemble de trois entreprise (ou plus) directement liées par un ou plusieurs flux amont et aval de produits, de services, d'informations et financiers, du point d'origine au point de consommation finale. (Samii, 2004)

La Supply Chain se devise en trois fonctions principale (Mecalux, 2019) :

- **L'approvisionnement :** elle détermine comment, où et quand les matières premières sont obtenues pour la fabrication des produits finis.
- **La production :** elle comprend la fabrication des produits finis en utilisant les matières premières

- **La distribution** : cette phase traite des activités effectuées pour que les produits atteignent leur destination finale. Elle se fait en utilisant un réseau de grossiste, d'entrepôts, de magasins physique.

Figure 1 Le processus de la Supply Chain



Source :(Mecalux, 2019)

2.1 Les flux de la Supply Chain

L'entreprise réalise diverses opérations (achats, production, ventes, financement...) avec ses partenaires ce qui donne à des échanges et a des transferts ces derniers sont appelés flux.

Il existe trois types de flux : flux de production, flux d'information et flux financiers.

2.1.1 Les flux de production

Il suit le flux de création de valeur, depuis les sources d'approvisionnement jusqu'au client final. La valeur ajoutée pour les biens matériels résulte des modifications physiques, de l'emballage et du conditionnement, de la proximité avec le marché, le service clientèle ainsi que la possibilité d'individualisation des produits afin d'accroître leur attrait pour le client final. (Samii, 2004)

2.1.2 Les flux d'information

Il facilite l'échange de données transactionnelles et de niveaux de stocks entre les partenaires de la chaîne d'approvisionnement, en étant principalement bidirectionnel. La Supply Chain initie, contrôle et enregistre la valeur des flux de biens et services tout au long de l'échange d'informations. Autrefois, ce flux était enregistré sur papier mais maintenant il est documenté électroniquement. (Samii, 2004)

2.1.3 Les flux financiers

Constituent la contrepartie de l'acquisition de biens et services, ils peuvent se référer soit au paiement des matières et du travail contribuant soit à la production, soit aux achats de biens et services de consommation, ou encore à l'achat de biens et services destiné à des opérations

d'investissement (Rosenfeld, 1961). Le modèle traditionnel de cette mesure a été celui du cash-flow, qui doit maintenant être redéfini dans la perspective globale d'une Supply Chain.

2.2 Bénéfices de la mise en place de la Supply Chain

Selon Cooper et Ellram (1993), trois raisons expliquent l'introduction d'une vision Supply Chain dans les entreprises (Lyonnet, Senkel, & Clamens, 2019) :

- La réduction du montant des stocks sur la Supply Chain étendue.
- L'augmentation du niveau de service offert aux clients en réduisant notamment des délais des cycles de commande, en assurant une meilleure disponibilité des produits.
- La création d'un avantage concurrentiel.

2.3 Les enjeux de la Supply Chain

La gestion de la chaîne d'approvisionnement est actuellement un enjeu crucial pour les entreprises industriels et commerciales dans un marché concurrentiel. C'est un potentiel important de création de valeur pour le client : service de qualité, performance en termes de délai et de réactivité. C'est également un endroit clé où une partie de la rentabilité de l'entreprise se joue, grâce à la rationalisation des coûts associés à la chaîne d'approvisionnement ou à la focalisation sur de nouveaux canaux de distribution.

Dans un contexte économique dominé par la mondialisation des échanges, la diversification et le raccourcissement des cycles de vie des produits, le développement de partenariats entre entreprises, cette tendance s'est encore renforcée. Parallèlement, les progrès technologiques et les méthodes en constante évolution ouvrent de nouvelles opportunités, notamment dans le domaine des systèmes d'information.

Traditionnellement dans l'entreprise, les différentes phases du flux étaient cloisonnées : le service commercial s'occupait des flux sortants, la production se concentrait principalement sur ces propres contraintes et objectifs d'efficacité technique et de productivité. Le transport et la distribution étaient les seules fonctions de la logistique. (Michel, 2006)

3 La Supply Chain Management

Le terme de la Supply Chain Management est très utilisé aujourd'hui, sa signification est toujours source d'une grande confusion. Le Supply Chain management a vu sa définition évoluer depuis qu'il existe et aujourd'hui, des dizaines de définitions différentes ont été recensées.

3.1 Définition de la Supply Chain Management

Le Council of Supply Chain Management définit le Supply Chain Management comme suit : « le Supply Chain Management comprend la planification et la gestion de toutes les activités impliquées dans le sourcing et l'approvisionnement, la transformation et toutes les activités logistiques. Il inclut également la coordination et la collaboration avec les partenaires qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires, des prestataires et des clients ». (Rémy, 2017)

« Le Supply Chain Management implique la gestion des actifs de la Supply Chain, ses flux de produits, d'informations et financiers afin de permettre la maximisation de sa rentabilité globale ». (Chopra & Meidl, Supply Chain Management Strategy, planning and operation, 2012)

3.2 Le domaine d'activité de la Supply Chain Management

Si l'entreprise décide de maintenir l'ensemble de ses activités, et si elle dispose des capacités nécessaires pour le faire, elle devrait examiner attentivement son fonctionnement afin d'exploiter pleinement la valeur ajoutée de chaque activité. Cette démarche permettra d'identifier les processus clés et de travailler à les améliorer afin d'approfondir sa vision stratégique, comme souligné par (André, 2018)

3.2.1 Les apports de SCM aux entreprises

La vision stratégique vers l'aval

Si les consommateurs sont devenus plus exigeants et que le client est souvent au centre de la stratégie des entreprises, la satisfaction du client reste difficile à atteindre dans certains secteurs en raison de la complexité du circuit de distribution, de la grande diversité des références produits et des attentes extrêmement personnalisées des clients.

La vision stratégique vers l'amont :

Pour en venir au versant fournisseurs, citons quatre points dont l'implantation de stratégie SCM est à l'origine :

- La rationalisation des achats
- La dynamisation du marché des fournisseurs
- La baisse de niveau de stock dans l'entreprise et sur l'ensemble de la chaîne
- Un ultime exemple dédié aux gains potentiels sur l'ensemble d'une chaîne d'approvisionnement.

3.2.2 Les processus de la Supply Chain Management

On peut distinguer dans la SCM cinq processus différentes (Baglin & Bruel, 2005) :

- **Le processus planification** : il s'agit de la planification, de gestion de la demande et des approvisionnements, le modèle regroupe l'agrégation de la demande, la détermination des besoins matières et des composants, des capacités globales, l'affectation des ressources et le niveau des stocks.
- **Le processus approvisionnement** : ce processus correspond à la planification et suivi des commandes, réceptions, contrôles et mises à disposition des matières et composants nécessaires à la fabrication.
- **Le processus fabrication** : il englobe la fabrication, le contrôle et les activités de conditionnement, ainsi que la gestion des sites de production et des équipements.
- **Le processus livraison** : il se compose de la gestion des commandes, des entrepôts et des manutentions ainsi que des stocks de produits finis.
- **Gestion des retours** : c'est un processus qui intègre tout type de retours livraison de marchandise dans le cadre des activités après-vente.

Section 02 : Généralités sur le processus d’approvisionnement

1 Définition et méthodes d’approvisionnements

1.1 Définition des approvisionnements

La fonction d'approvisionnement englobe l'exécution opérationnelle des achats et est responsable de la planification et de la gestion des flux physiques entre l'entreprise et ses fournisseurs. Elle traite des questions relatives aux stocks, à l'entreposage et au transport à l'interface.

Ainsi l’approvisionnement est défini : « l’approvisionnement correspond à la gestion opérationnelle des contrats d’achat. Elle est complémentaire de l’achat, et ses problématiques d’optimisation et de sécurité doivent être intégrées dans les contrats d’achat ». (Bruehl, 2008)

1.2 Les méthodes de gestion des approvisionnements

Les méthodes de gestion des approvisionnements se divisent en deux grandes classes :

- Les méthodes de gestion « indépendantes »
- Les méthodes de gestion « dépendante »

Les méthodes dites « indépendante » se décomposent en deux familles : les méthodes classiques et la gestion à point de commande périodique.

1.2.1 Les méthodes classiques

- **La gestion sur seuil de commande** : L’approvisionnement de stock est déclenché lorsqu’on observe que le stock détenu descend en dessous d’un certain niveau, une commande de réapprovisionnement sera passée (André, 2018); cette commande est généralement d’une quantité fixe. (Laurenti, Berthelemy, & Grégoire, 2013)
- **La gestion de commande périodique** : dans laquelle l’état du stock est vérifié à intervalle régulier et une commande de réapprovisionnement émise si un certain niveau est atteint ; cette méthode est d’une quantité variable. (Laurenti, Berthelemy, & Grégoire, 2013)

1.2.2 La gestion à point de commande périodique

Elle consiste à commander des produits à une date fixe et quantité fixe, cette méthode est souvent utilisée pour les produits commandés de manière régulière, ce qui permet d’avoir une vue de l’ensemble des stocks et des dates de livraison. (Upela, 2021)

1.2.3 La méthode de réapprovisionnement de la prévision de la demande

Cette méthode est utilisée pour les produits peu de demande ou trop volumineux pour être stockés, cette méthode implique des commandes spécifiques en fonction des besoins des clients, les dates et les quantités de la demande peuvent varier. (Upela, 2021)

2 La gestion des approvisionnements

La gestion de l'approvisionnement est une pratique centrale dans toute entreprise.

De plus, en étant performante, elle limite le surstockage et encourage la rentabilité dans l'entreprise. La pratique revêt une importance stratégique car elle tient compte des caractéristiques propres au secteur d'activité de l'entreprise concernée, ainsi que de ses divers besoins.

L'objectif principal de la gestion des approvisionnements au sein d'une entreprise est de répondre aux divers besoins en produits ou services nécessaires pour son fonctionnement. Cela signifie que cette gestion garantit l'achat approprié de biens, de matières premières, de pièces ou d'autres articles. Il est possible de transformer, stocker ou revendre ces éléments par la suite.

Il est nécessaire de savoir gérer l'approvisionnement. En ce qui concerne les artisans, il s'agit de se procurer les matériaux essentiels à la fabrication des produits. Pour les petites entreprises et les startups, cette gestion peut inclure l'achat des pièces nécessaires à la fabrication d'un produit technologique quelconque, par exemple.

Il est également crucial de noter que toute dépense effectuée pendant la production du produit final est assujettie à la stratégie de gestion des approvisionnements.

Lorsqu'une entreprise vise à améliorer la gestion de l'approvisionnement, elle rencontrera différentes méthodes fondées sur la demande ou des analyses. Chaque entreprise peut choisir la technique la plus adaptée en fonction de ses besoins. (Swiver, 2022)

3 Les étapes du processus d'approvisionnement : (Bruel & Ménage, Politique d'achat et gestion des approvisionnements, 2019)

3.1 Emission et validation d'une demande d'achat :

Une procédure de demande classique est émise par un service demandeur. Elle comporte en général ; la description du besoin, la quantité souhaitée et le délai sous lequel l'utilisateur la mise en disposition. Il est nécessaire que la demande d'achat soit approuvée par un ou plusieurs responsables habilités à le faire.

3.2 Vérification et traitement de la demande d'achat :

Lorsqu'un service approvisionnement reçoit une demande d'achat, il est de sa responsabilité de vérifier que le besoin a été parfaitement défini et qu'il correspond pour l'entreprise à une décision économique et pertinente.

3.3 Passation de la commande :

Au terme de ces étapes, l'approvisionneur est conduit à passer une commande, cette demande a juridiquement valeur d'un contrat liant les deux parties ; il est donc important d'insister sur toute l'attention qu'il convient de porter à cette étape.

3.4 Suivi de la commande :

Un suivi de la commande doit être effectué par l'approvisionneur que ce soit pour les commandes moins importantes ou importantes en qualité ou en valeur. Mais aussi l'acheteur doit aussi prendre conscience qu'il reste responsable vis-à-vis de l'utilisateur du respect des délais ainsi que de la mise à disposition en lieu et en place appropriées des quantités à livrer.

3.5 Réception et contrôle de la livraison :

Cette étape est généralement assumée par un service réceptions qui a pour tâches :

- Réception des livraisons des transporteurs ou fournisseurs eux même
- Identifier, contrôler et enregistrer toutes les marchandises qui entrent
- Signer les bons de livraison présentés par les transporteurs ou fournisseurs
- Mettre le plus rapidement possible ces marchandises à disposition de l'entité destinataire

3.6 Réception et vérification de la facture :

La facture parvient en principe à l'entreprise au service comptabilité fournisseurs directement afin que celui-ci ait en permanence une vue de toutes les factures reçues et en cours de traitement.

3.7 Règlement de la facture et archivage :

La dernière phase du processus concerne le paiement et ensuite l'archivage de la facture, une fois que tout a été soldé.

Section 03 : Méthodes et outils d'amélioration

1 Les méthodes d'amélioration

1.1 Le Lean Management

1.1.1 Définition du Lean Management

La définition donner au Lean est « la production au plus juste » ou bien « faire plus avec moins ». Faire plus en termes de qualité et moins en termes de ressources, de temps et de couts. D'une autre maniéré le Lean est un système qui vise à réduire le gaspillage.

Le Lean est une culture d'entreprise dont tout le personnel doit s'imprégner et qui se caractérise par (Bruel, Politique d'achat et gestion des approvisionnements, 2008) (bouami, 2023) :

- La focalisation étroite sur les besoins des clients et sur ce qui doit être fait pour les satisfaire
- La suppression systématique des « gaspillages » dans les processus
- La mise en place de flux tendus pour réduire les stocks, les couts et mettre les problèmes en évidence.

1.1.2 Le Lean Supply Chain Management :

Il vise à réduire de manière globale les gaspillages, tant financiers que matériels, qui peuvent résulter d'une mauvaise gestion de la chaine d'approvisionnement. (Chamayou, 2022)

Le Lean Supply Chain permet à une entreprise d'améliorer :

- Sa productivité : une optimisation plus efficace de la chaine d'approvisionnement permettra à l'entreprise de gagner du temps sur tous les processus.
- Sa rentabilité : grâce à des détails de production plus court et une optimisation des stocks, l'entreprise pourra réaliser des économies sur les couts superflus.
- Sa gestion : les pertes de temps seront considérablement réduites d'un point de vue administratif ou à l'échelle des différents processus.

1.2 La méthode Six Sigma

« Le Six Sigma est une démarche visant essentiellement la réduction de la variabilité dans un processus et des non-conformités dans les processus. » (Driss, 2022)

Le Six Sigma comporte 5 clés essentiels (George, Rowlands, & Kastle, 2005):

- Satisfaire ses clients en vitesse et en qualité
- Améliorer les processus

- Collaborer pour un gain maximal
- Fonder ses décisions sur des données et des faits

2 Les Outils d'amélioration

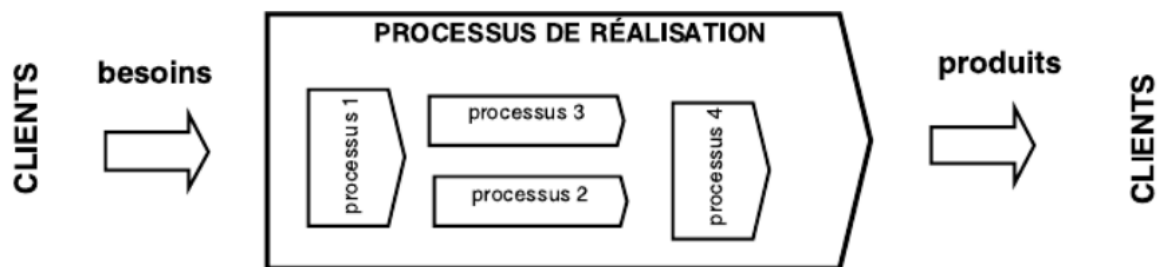
2.1 Cartographie des processus :

La cartographie des processus d'une entreprise ou une organisation est une façon de restituer l'identification des processus et leurs interactions.

Il est recommandé que le résultat de l'identification des processus soit clair, compris par un grand nombre d'intervenants et facilement partageable. De nombreux consultants et experts conseillent également d'utiliser une représentation graphique du résultat de l'identification des processus.

Cela implique donc d'établir la cartographie des processus. (Brandenburg & Wojtyna, 2006)

Figure 2 Cartographie des processus



2.1.1 Les étapes de construction d'une cartographie

La construction de la cartographie passe par les étapes suivantes (Brandenburg & Wojtyna, 2006) :

- Décrire l'entreprise entière comme un macro-processus
- Décrire les processus qui prennent en charge les entrées du macro-processus
- Décrire les processus élémentaires qui génèrent les sorties
- Décrire les processus élémentaires qui manquent dans la chaîne.

2.2 La loi de PARETO :

Le principe de Pareto trouve de nombreuses applications en entreprise.

Elle propose que la plupart des résultats sont le fruit de 20 % des efforts, soit une petite partie des causes engendrant la majorité des résultats.

La loi de Pareto est un outil pratique pour prioriser les efforts et les ressources dans des domaines clés, tels que la logistique, dont l'impact est significatif par rapport aux autres domaines. (Mecalux, 2023)

2.2.1 Les avantages du modèle PARETO :

La prise en compte du principe de PARETO a de nombreux Avantages (Antoine, 2015):

- La gestion efficace des risques
- Une meilleure connaissance des clients
- La réduction des couts
- Une meilleure gestion de temps

2.2.2 Les limites du modèle PARETO :

Le modèle PARETO, malgré son caractère mondial, mais il n'est pas toujours fiable dans chaque département et secteur. La première limite a été souligné dans la grande distribution, le domaine dans lequel il est peu probable que 20% des clients amènent 80% du chiffre d'affaire. (Antoine, 2015)

CHAPITRE 02

CADRE METHODOLOGIQUE

Après avoir clarifié les questions de recherche, une revue de la littérature liée au sujet Cas de proposition de projet de diagnostic et d'amélioration de la chaîne d'approvisionnement : Cevital Agroalimentaire est menée et les questions de recherche des chapitres précédents sont révélées et ces derniers sont testés de manière pratique. Prenant comme étude de cas l'entreprise Cevital Agroalimentaire, ce chapitre est divisé en deux parties. La première partie présente la méthode de recherche proposée dans la question de recherche, et la deuxième partie présente le lieu de stage de « Cevital Agroalimentaire ».

Section 01 : Cadre méthodologique

La structure méthodologique revêt une importance capitale dans toute démarche de recherche scientifique, englobant les diverses méthodes employées pour acquérir les données requises à l'étude, ainsi que pour les analyser en vue d'obtenir les résultats escomptés.

1 Approche méthodologique

Notre décision d'opter pour une approche qualitative dans cette situation, afin d'atteindre nos objectifs de recherche, est influencée par notre perspective à l'égard de notre sujet d'étude. En effet, les connaissances générées et les actions entreprises dans ce domaine émanent principalement de la recherche.

Notre objectif principal était de recueillir les opinions du personnel de la chaîne d'approvisionnement sur ce sujet afin de mieux appréhender leurs perceptions et leurs attitudes vis-à-vis des améliorations à apporter dans ce domaine. Nous sommes fermement convaincus que la collecte de ces informations est essentielle pour guider nos recherches et nous permettre de prendre des décisions éclairées à ce sujet.

L'approche qualitative choisie nous permettra d'explorer en détail les expériences, les convictions et les motivations des chefs d'entreprise dans l'amélioration des chaînes d'approvisionnement. Nous pourrions ainsi obtenir des informations riches et contextualisées qui nous aideront à mieux comprendre les enjeux et les perspectives pertinentes au projet. Grâce à des études de cas, nous pourrions analyser en profondeur les opinions des collaborateurs dans un contexte précis, nous permettant ainsi de tirer des enseignements pertinents et de formuler des recommandations concrètes et applicables.

Nous avons opté pour une approche qualitative basée sur une étude monographique, car nous cherchions à obtenir des informations détaillées sur les opinions du personnel de la chaîne d'approvisionnement. Nous sommes convaincus que cette méthode nous permettra d'acquérir

des connaissances pratiques tirées de notre recherche appliquée afin de permettre l'entreprise de prendre des décisions éclairées.

Nous nous efforcerons également de mettre en évidence des faits nouveaux et inattendus et d'identifier des tendances générales ou des indices généraux indiquant des différences entre les populations cibles visée par la recherche.

Le chercheur doit disposer d'une grille d'analyse basée sur une théorie précise ou une théorie appartenant au domaine de connaissances lié à la gestion de la chaîne d'approvisionnement. L'analyse qualitative ne peut pas se fonder sur de simples croyances, encore moins sur le bon sens.

Pour aborder notre question de recherche de manière exhaustive et pertinente, nous avons conclu que des entretiens semi-structurés étaient indispensables.

Cette méthode de collecte de données nous permettra d'obtenir des informations détaillées et précises afin de déterminer les opinions de nos répondants. En posant des questions ouvertes et en écoutant attentivement les réponses des interlocuteurs, nous espérons mieux comprendre et analyser les expériences, les opinions et les perspectives des personnes impliquées dans le phénomène étudié.

2 Outils de collecte de données

Dans l'approche qualitative, divers outils de collecte de données sont employés. Nous débutons ce processus en recueillant une documentation des actes de la gestion des approvisionnement, confrontée à la documentation académique : livres, publications scientifiques ou professionnelles. De plus, nous avons eu l'occasion d'organiser des séances de remue-méninges au sein de l'organisation hôte, où nous avons pu vérifier les différentes informations documentées.

Ensuite, afin de comprendre les différents processus de la Supply Chain et l'avis des salariés quant à l'amélioration de cette dernière, nous avons jugé nécessaire de mener des entretiens avec les responsables achats et approvisionnements de l'entreprise Cevital Agroalimentaire.

Ainsi, une série d'entretiens d'une durée moyenne de 40 minutes a été planifiée. Ces entretiens ont été conduits dans un format semi-structuré, offrant aux participants la liberté d'exprimer leurs pensées de manière ouverte.

La structure du guide d'entretien :

Nous avons conçu notre guide d'entretien en nous appuyant sur des études antérieures et une revue de la littérature que nous avons effectuée. Ces sources d'informations nous ont fourni une base solide et des perspectives éclairées pour élaborer un guide d'entretien pertinent et adapté à notre recherche.

Les recherches antérieures dans le domaine du diagnostic et de l'amélioration de la chaîne d'approvisionnement nous ont fourni des connaissances sur les principaux thèmes, les questions clés et les aspects importants à explorer lors des entretiens avec les responsables. Nous avons examiné attentivement ces travaux afin d'identifier les lacunes, les discussions en cours et les points de vue divergents. Cela nous a permis de formuler des questions ciblées sur ces aspects, contribuant ainsi à approfondir notre compréhension du sujet.

Notre guide se présente comme suit :

La première partie : Compréhension du processus actuel d'approvisionnement et contexte

- Pourriez-vous fournir un résumé concis de votre implication dans la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise ?
- Quels sont les principaux objectifs visés par le processus d'approvisionnement ?

La deuxième partie : Des questions pour identifier les problèmes et les opportunités d'amélioration

- Avez-vous repéré des points faibles ou des obstacles dans le processus d'approvisionnement ?
- Quels sont les principaux défis auxquels vous êtes confrontés dans l'accomplissement de vos tâches liées à l'approvisionnement ?
- Comment votre entreprise affronte-t-elle les défis de la gestion des approvisionnements, et quelle procédure utilisez-vous pour les surmonter ?

La troisième partie : Des questions pour l'étude de la performance globale de la chaîne d'approvisionnement

- Quelle est votre propre évaluation de la performance globale du processus d'approvisionnement ?

- Quels indicateurs clés de performance utilisez-vous pour évaluer l'efficacité du processus d'approvisionnement ?

La quatrième partie : Des questions sur les propositions d'amélioration

- Quelles recommandations proposez-vous pour améliorer le processus d'approvisionnement ?
- Quelles solutions technologique ou outils qui pourrait être utilisé pour améliorer l'efficacité des opérations d'approvisionnement ?

Liste des entretiens réalisés :

Tableau 1: Liste des entretiens

Entretien	Fonction de l'interviewé	Interviewé	Durée de l'entretien	Type
Entretien 1	Commodité manager	M.MATAALLAH Assad	40 min	Présentiel
Entretien 2	Responsable Achat	M. BOUTAGRABAT Nabil	50 min	Présentiel
Entretien 3	Responsable GDS	M.SAIT Fouad	45 min	Présentiel
Entretien 4	Responsable Approvisionnement	Madame ABDERRAHMANI Lamia	40 min	En ligne/ Via Google Meet

Source : Réalisé par nos soins

Dans cette section, nous détaillons la population étudiée ainsi que les critères sélectionnés pour l'extraction et l'agrégation des données.

Nous sélectionnons nos interviewés sur base de critères

Les répondants ont été sélectionnés en fonction de leur expertise et de leur implication dans les processus clés de la chaîne d'approvisionnement. Ils ont été identifiés par référence à la direction opérationnelle puis contactés individuellement pour participer à l'étude.

Raisons de la sélection du groupe cible représentativité de l'échantillon

L'échantillon couvre les principaux maillons de la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise, depuis l'approvisionnement en matières premières jusqu'à la distribution des produits finis. La diversité des profils et des fonctions représentés nous permet d'acquérir une perspective globale et transversale sur les enjeux et enjeux de la Supply Chain.

Pertinence des répondants

Les personnes sélectionnées sont des experts reconnus dans leur domaine et possèdent une connaissance approfondie sur les processus et leurs enjeux de la Supply Chain de l'entreprise. Leur implication dans la prise de décision et leurs années d'expérience garantissent la richesse et la pertinence des informations collectées.

Accès et disponibilité des répondants

Avec le soutien de la direction opérationnelle, nous avons pu identifier et contacter aisément les répondants les plus pertinents. Leur ouverture et leur volonté de participer activement à la recherche ont facilité le déroulement des entretiens dans des conditions favorables.

Cohérence avec les objectifs de l'étude

Le profil des personnes interrogées correspond parfaitement aux objectifs de l'étude qui visait à comprendre en détail les enjeux, les défis et les leviers pour améliorer la Supply chain d'une entreprise. Les informations recueillies auprès de ces experts nous permettront de répondre en profondeur à nos questions de recherche.

Section 02 : Présentation de l'organisme d'accueil

1 Aperçu sur Cevital Spa

1.1 Historique de l'entreprise

La SPA CEVITAL agro-alimentaire a été fondée en 1998 par le groupe CEVITAL, avec comme actionnaires M. ISSAAD REBRAB et ses fils. Elle est actuellement dirigée par son fils Malek REBRAB et possède un capital privé de 68 milliards de DA (actuellement à 113 milliards de DA). Elle se trouve à l'est extrême du port de Bejaia sur une surface de 45000 mètres carrés.

Elle est la première entreprise privée dans le secteur de raffinage d'huile brute en Algérie, créée pour répondre aux besoins nationaux et générer des excédents à des fins d'exportation, contribuant ainsi de manière significative au développement de l'industrie agroalimentaire nationale.

CEVITAL agro-alimentaire dispose de plusieurs unités de production qui sont équipées d'une technologie de pointe comme : Pendant le processus d'investissement, le groupe CEVITAL s'est développé avec l'idée principale de former une entité économique comprenant une raffinerie d'huile, une raffinerie de sucre, une margarinerie, des jus fruités et de l'eau minérale. Elle a franchi des étapes pour parvenir à la taille et à la renommée qu'elle possède aujourd'hui, tout en s'efforçant de générer davantage d'emplois et de richesse.

Ce groupe s'est investi dans plusieurs secteurs d'activité, il englobe 26 filiales aux activités diversifiées : Secteur agroalimentaire, distribution de détail, automobile, industrie, services et immobilier.

1.2 Situation géographique

Cevital est parmi les plus grandes entreprises en Algérie, et elle est leader dans le secteur agroalimentaire. Leur site de production est situé dans le nouveau quai du port de Bejaïa, à 3km au sud-ouest de la ville, près de la RN 26 et la RN9. Étant donné que cette situation géographique est avantageuse pour l'entreprise, elle lui profite bien en termes de proximité économique.

Elle est effectivement très proche du port et de l'aéroport de Bejaïa. Le complexe occupe une superficie de 45 000 m² (le plus grand complexe privé en Algérie). Sa capacité de stockage est de 182 000 tonnes par an (silos portuaires), et il a un terminal portuaire capable de décharger 200 000 tonnes par heure (réception de matières premières). Avec plus de 52 000 points de vente à travers tout le pays, elle possède un vaste réseau de distribution.

1.3 Missions et objectifs

1.3.1 Missions

La mission principale de l'entreprise est de développer la production, d'assurer la qualité et le conditionnement des huiles, des margarines et du sucre à des prix nettement plus compétitifs afin de satisfaire les clients et fidéliser.

1.3.2 Objectifs

- L'expansion de sa gamme de produits.
- L'expansion de ses produits au niveau national.
- Les graines oléagineuses sont implantées pour extraire directement les huiles brutes.
- Aider financièrement les agriculteurs pour encourager la production locale de graines oléagineuses.
- Augmenter le volume de sa production par la modernisation de ses installations industrielles.
- Exporter ses produits pour les positionner sur le marché international.

1.4 Les unités de production

1.4.1 Le complexe de production agroalimentaire Cevital

Le complexe de production agroalimentaire de CEVITAL se trouve au port de Bejaïa, couvrant une superficie de 45 000 m² à 280 km d'Alger et proche de l'aéroport, ainsi que la zone industrielle d'Akbou. CEVITAL peut importer ses marchandises sans trop de difficulté grâce à cette situation géographique exceptionnelle. Cela lui permet également de pénétrer de nouveau marché sans l'inconvénient de la distance, ce qui est un avantage.

Le marché national a besoin de 1200 tonnes d'huile par jour, ce qui équivaut à 12 litres par personne et par an. Cevital Ag a une capacité actuelle de 1800 T/J, avec un excédent commercial de 600T/J.

Dans le marché de l'agroalimentaire, ce sont ceux qui maîtrisent efficacement et de manière optimale les coûts et les charges, tout en offrant le meilleur rapport qualité/prix, qui connaissent davantage de succès grâce aux nouvelles données économiques nationales. Il est essentiel pour Cevital Ag de négocier avec les grandes sociétés commerciales internationales afin de s'imposer sur le marché, ses produits étant vendus dans différentes villes africaines telles que Lagos, Niamey, Bamako, Tunis et Tripoli.

1.4.2 L'unité COJEK EL-Kseur

L'usine COJEK CEVITAL est située dans la zone industrielle d'EL-Kseur, à 5 kilomètres de la commune d'EL-Kseur. Elle distance d'environ 25 km de Bejaïa : Un important pôle économique en Algérie avec un port à fort trafic se trouve quelques dizaines de mètres de la voie ferrée, à 200 km à l'est de la capitale Alger.

1.4.3 L'unité LLK (LALLA KHEDIDJA) TIZI OUZOU

Sa principale vocation est la production d'eau minérale et de boissons gazeuses à partir de la source LALLA KHEDIDJA, située à Agouni-geuhrane (Wilaya de TIZI OUZOU).

1.5 Les activités du Groupe Cevital

1.5.1 L'activité de Cevital au niveau de la commune Bejaïa

Au niveau de la commune de Bejaïa, l'entreprise Cevital entreprend une activité diversifiée, mais dans la même branche d'activité (l'industrie agro-alimentaire), cette activité comprend :

Au niveau de la commune de Bejaïa, l'entreprise Cevital entreprend une activité diversifiée, mais dans la même branche d'activité (l'industrie agro-alimentaire), cette activité comprend :

La fabrication de la margarine.

Le raffinage du sucre.

Le raffinement des huiles alimentaires.

1.5.2 L'activité de Cevital au niveau de la commune d'EL Kseur

La réhabilitation de l'usine de production de jus de fruits COJEK. Elle a commencé à fonctionner en 1978 sous la supervision de SOGEDIA, puis reprise par ENAJUC en 1982 avant d'être cédée en novembre 2006. Son capital social s'élève à 1007 000 000 DA, et elle est organisée sous forme de société par actions.

Il produit 14400T chaque année. En 2010, cette unité augmentera sa capacité de production à 150 000T par an.

1.5.3 L'activité de Cevital au niveau de la wilaya de TIZI OUZOU

Plus précisément, dans la commune d'AGOUNI GUEGHRAANE, au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui atteint plus de 2300 mètres. En juin 2007, Cevital a inauguré une unité de production et de conditionnement des Eaux Minérales (LallaKhedidja).

1.6 La structure organisationnelle de Cevital

Cevital a une hiérarchie basée sur différentes structures et est gérée par un directeur général chargé d'assurer la sécurité et l'optimisation de ses ressources. Pour assurer une telle mission, le directeur général est subordonné par deux directions assistantes : Le bureau de la direction et le service d'hygiène et de sécurité.

Le directeur général et l'ensemble des directions assistantes forment la direction générale du complexe. Elle assure la coordination entre les autres directions, où la décomposition de sa structure organisationnelle est représentée dans la figure : Elle assure la coordination entre les autres directions, où la décomposition de sa structure organisationnelle est représentée dans la figure :

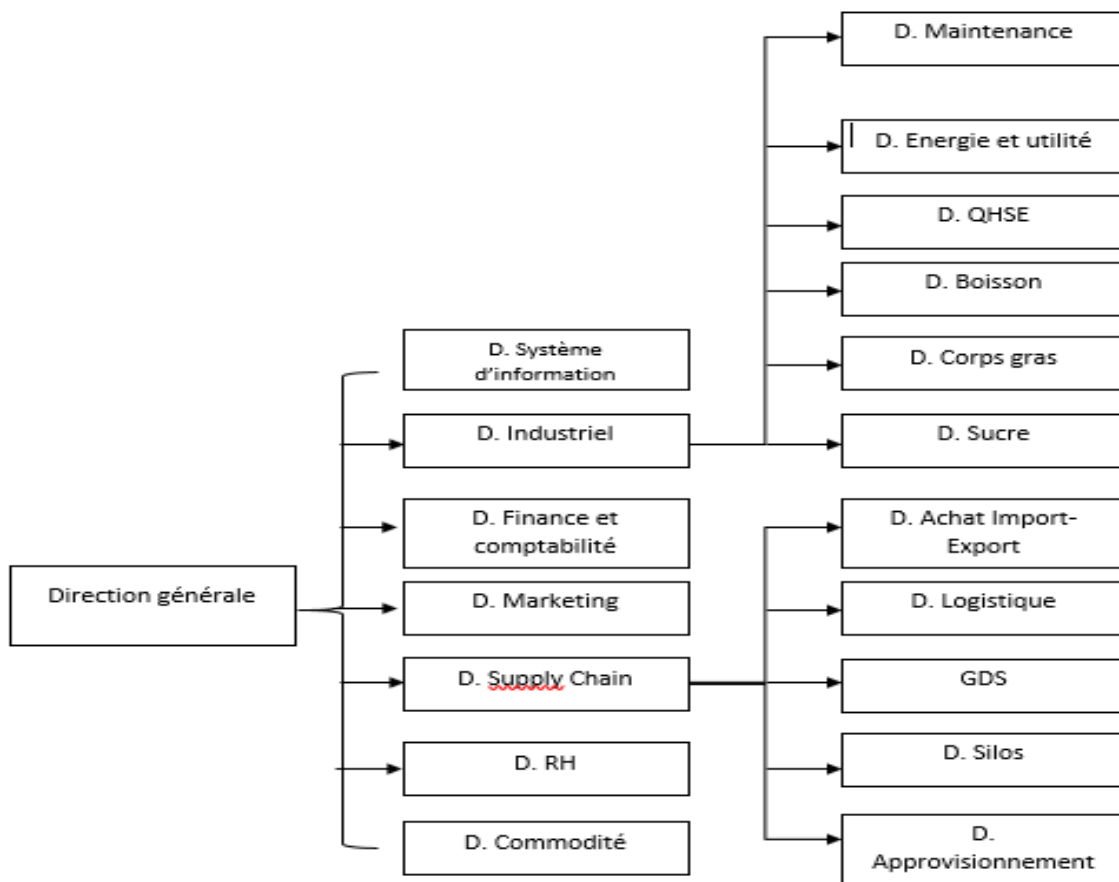


Figure 3 Organigramme de l'entreprise

1.7 Les produits de Cevital

Grâce à une croissance de 50% chaque année depuis sa création, Cevital a réussi à devenir le leader dans plusieurs secteurs (agroalimentaire) et répondre largement aux besoins du marché national. Elle crée également des emplois (600 par an), et poursuit sa stratégie de croissance en se lançant dans la réalisation de plusieurs projets.

La production industrielle de Cevital comprend une large gamme de produits fabriqués. De plus que les huiles alimentaires dans lesquelles elle est spécialisée, l'entreprise produit et commercialise plusieurs autres produits dérivés qu'on va aborder dans ce qui suit : De plus que les huiles alimentaires dans lesquelles elle est spécialisée, l'entreprise produit et commercialise plusieurs autres produits dérivés qu'on va aborder dans ce qui suit :

a- Les huiles végétales : Les huiles de Cevital ont un système qualité de fabrication certifié ISO22000 par le bureau VERITAS certification. Cevital produit deux types d'huile de table de différentes qualités et différentes appellations à savoir :

- Fleurial : 100 pour cent de tournesol sans cholestérol, contenant des vitamines (A, D, E) et des acides gras essentiels.
- Elio : Il s'agit d'une huile 100% végétale, sans cholestérol et contenant de la vitamine F.

Elles proviennent principalement de graines de tournesol, de soja et de palme, puis elles sont conditionnées dans des bouteilles d'une capacité variant entre 1 et 5 litres après avoir subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

b- Margarinerie et graisses végétales : La société fabrique une variété de margarines riches en vitamines A, D et E ; certains sont destinés à être consommés directement, tels que la marque MATINA, Elio, le beurre gourmand et FLEURIAL. D'autres sont produites spécialement pour satisfaire les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, comme c'est le cas avec la parisienne et MEDINA "SMEN".

c- Sucre : Il provient de la purification du sucre roux de canne et est riche en saccharose. Le sucre raffiné est emballé en sacs de 50 kg et également vendu au détail dans des boîtes ou des sachets de 500 gr. En outre, Cevital fabrique également du sucre liquide pour les clients

industriels qui tiennent à la rentabilité de leur entreprise et à la qualité des produits finis.

d- Boissons (EAU minérale et Jus) : L'eau minérale LALLA KHEDIJA pure et naturelle est puisée directement à la source dans le cœur du massif montagneux de DJURDJURA. Cevital, grâce à son expertise considérable, propose aux consommateurs des boissons fruitées à la pulpe d'orange avec une teneur en fruit allant jusqu'à 25%, tout en bénéficiant d'un site de production équipé d'une ligne de fabrication dernier cri.

1.8 Les Centres de Livraison Régionaux (CLR)

Cevital a mis en place un nouveau système de distribution depuis 2013, comprenant des plateformes de stockage externes et des Centres de Livraison Régionaux. Le but de ce système est d'éviter les pénuries en produisant selon la demande du marché.

Les plateformes logistiques sont des zones de stockage externes spécifiques à l'entreprise Cevital. Il existe trois plateformes : Bouira se trouve au centre, à l'est se situe El Kheroub (Constantine), et la dernière plateforme est située à Hassi Amer (Oran).

En 2013, Cevital a introduit les Centres de Livraison Régionaux afin de réduire la complexité, rapprocher la marchandise du client et rester compétitif sur le marché. Actuellement, Cevital a 13 centrales localement redéployées.

Les Centres de Livraison Régionaux, répartis dans différentes wilayas du pays, sont dispatchés autour des trois plateformes de l'entreprise. De plus, ils sont reliés aux unités de production pour assurer une meilleure couverture du territoire en respectant les délais pour les produits.

1.9 L'entrée et les sorties des articles en stock

A l'entrée et à la sortie des articles en stocks, il s'agit d'établir les documents suivants :

- **Bon de livraison :** C'est un papier qui sert à enregistrer la livraison de biens ou services à un client ou destinataire. Le fournisseur ou le vendeur émet généralement ce document pour confirmer la livraison des produits ou des services et simplifier le processus de facturation.
- **Bon de réception :** Un document utilisé pour enregistrer la réception de biens ou de services par une entreprise est un reçu. Il est couramment employé pour surveiller les niveaux de stock, contrôler la conformité des livraisons et simplifier le processus de facturation.

- Bon de transfert : Il s'agit d'un document utilisé pour enregistrer le transfert de biens ou de produits d'un entrepôt à un autre, ou d'un lieu à un autre au sein de la même entreprise. Il facilite la gestion logistique en suivant la circulation des stocks.

CHAPITRE 3 :

RESULTATS ET DISCUSSION

Section 01 : Description de la fonction approvisionnement de Cevital.

La fonction approvisionnement du complexe Cevital Agro fait partie de la direction Supply Chain de l'entreprise. Cette fonction, qu'elle soit en amont ou en aval, nécessite la mise en place d'une organisation logistique plus ordonnée, mais sa complexité reste problématique. La chaîne des opérations s'étend de l'approvisionnement en matériaux et fournitures, en passant par le stockage et le traitement, jusqu'à la livraison au client final.

Ainsi, pour mieux comprendre le contexte de cette étude, nous avons décidé de montrer dans un premier temps comment se déroule le processus d'approvisionnement ?

1.1 Expression des besoins

A partir du plan mensuel de production, du budget d'exploitation ou d'investissement, les besoins totaux sont déterminés par la Direction de la Stratégie et de la Planification, principalement en collaboration avec la Direction des Opérations, notamment en matière de matières premières et autres consommables opérationnels.

Le service approvisionnement répartit mensuellement les besoins en tenant compte des besoins exprimés par les stocks, les services opérationnels (production, maintenance ou gestion des stocks du laboratoire) ainsi que les possibilités et délais d'approvisionnement, selon la nature de l'approvisionnement, local ou étranger.

Elle procède ensuite à l'opération d'achat.

Les exigences sont déterminées sur la base des données et informations suivantes :

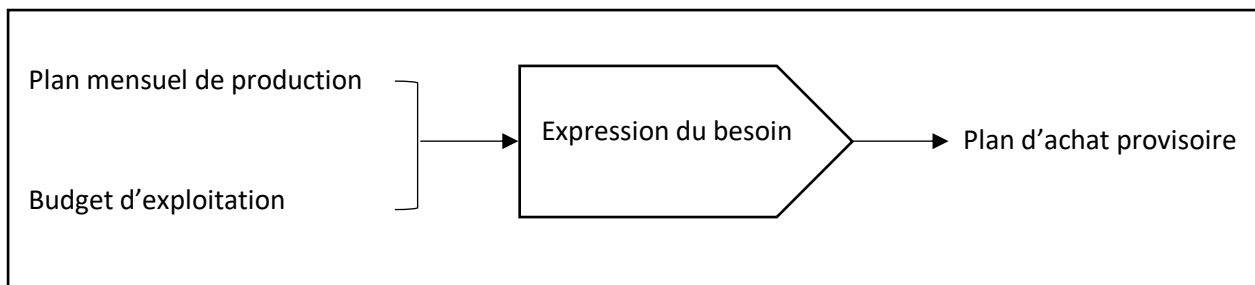
- Plans de production déterminés par les parties impliquées sur la base des normes définies et approuvées de l'entreprise, de l'historique de l'entreprise, des exigences définies et des commandes en cours ; Ils concernent notamment :
- Gestion des stocks (magasin) :
 - Matières premières
 - Matières incorporables
 - Emballages et suremballages
 - Produits d'entretien et divers
 - Produits de laboratoire
- Inventaire de pièces détachées (magasin) :
 - Matériels et pièces détachées, identifiés par les services méthodes et maintenance.

- Livraisons impayées (commandes ou contrats restants, documents en transit, réceptions impayées, etc.).
- Demandes de passation de marchés émises par l'agence.

Le besoin net ainsi calculé donne lieu à l'émission d'une Demande de Marché Réglementaire, accompagnée d'éventuelles fiches techniques/analytiques et/ou pro formas.

La demande d'achat sert de base à l'expression des besoins, et les besoins nets déclencheront des consultations avec les fournisseurs individuels qui joindront des pro forma, des fiches techniques et/ou des analyses, si nécessaire.

Figure 4 Processus d'expression du besoin



Source : réalisé par nos soins

1.2.1 Lancement des consultation et sélection des fournisseurs

Les besoins en matière d'approvisionnement, voire d'importation, sont déterminés et la structure chargée de l'approvisionnement se fonde sur des demandes d'approvisionnement, des consultations ou des appels d'offres, auxquels sont annexées des fiches techniques ou des spécifications réglementaires.

A noter : Concernant l'importation des matières premières, l'approvisionnement est effectué par des commerçants situés dans la gestion intégrée d'Alger, puisque ces dernières (matières premières) sont des produits cotés en bourse.

1.2.2 Passer une commande

À la réception du devis, selon le cas, joignez la déclaration de comparaison des offres et des devis avec le T.C.O uniquement, applicable aux matières premières ou principales uniquement, comprenant toutes les conditions permettant une sélection éclairée.

Le T.C.O. est fourni chaque fois que plusieurs fournisseurs sont sollicités au cours du processus de négociation. Il servira de preuve de sélection et de base pour passer les

commandes. Après avoir étudié le TCO, fidélisez les fournisseurs présélectionnés ou sélectionnés puis engagez les négociations pour faire la sélection finale. Une fois le fournisseur sélectionné, le service approvisionnement confirme la commande en établissant un bon de commande signer et/ou en signant un contrat, pour les demandes d'importation cela se fait par l'émission d'une lettre de crédit ou l'envoi d'un fax sur la base du document. Procédures de passation des marchés.

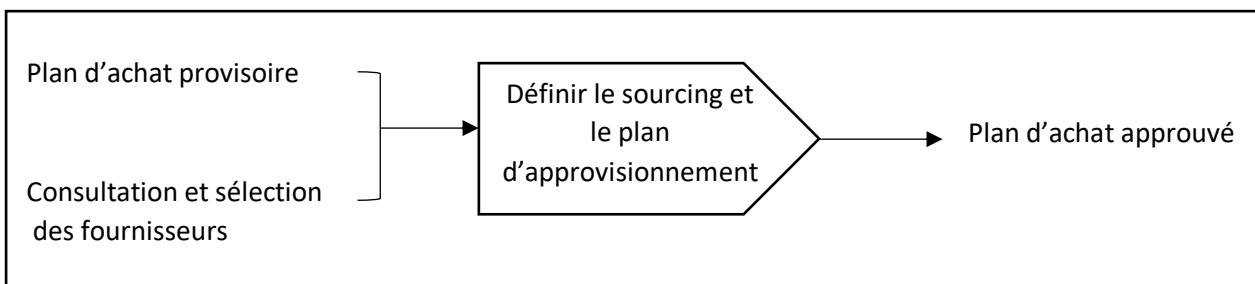
La confirmation de commande se termine par l'envoi du bon de commande, quelle que soit la nature de l'achat : local ou importé, sachant qu'un ERP a été mis en place à cet effet et les procédures doivent être rédigées en tenant compte du fait que la nouvelle politique d'achat de l'entreprise est le Cadre de Management de la Qualité (norme ISO 9001 édition 2015) faisant partie du processus métier, dont le rôle est d'optimiser la gestion documentaire pour tous les processus métier.

1.2.3 Principe d'investigation

Lorsqu'un fournisseur pré-qualifié ne peut répondre aux besoins de Cevital Agro, une recherche d'un nouveau fournisseur ou d'un nouveau sous-traitant est lancée, et la recherche est menée sur la base des critères suivants :

- Une technologie innovante est recherchée.
- En raison de sa spécialisation dans un domaine technique précis.
- Les capacités de production dont il dispose.
- Il a des références dans le domaine industriel.
- De son savoir-faire avéré sur le marché « réputation ».
- Coûts, délais de réalisation et modalités de règlement.
- De par sa viabilité financière

Figure 5 Processus définir le sourcing et d'approvisionnement



Source : réalisé par nos soins

1.3 Suivi et réalisation de la commande ou du contrat.

La Direction des approvisionnements assure le suivi des commandes, évalue régulièrement la performance des fournisseurs selon des critères objectifs définis et remplit la fiche d'identification et de suivi de la commande.

La nouvelle procédure d'évaluation des fournisseurs implique non seulement les approvisionnements, mais aussi toutes les structures concernées.

L'entreprise Cevital utilise un système exhaustif d'évaluation des performances des fournisseurs, son suivi se fait par la simple évolution des indicateurs.

1.4 L'évaluation des fournisseurs et prestataires de services.

On utilise une fiche pour réaliser cette évaluation.

Lors de l'évaluation des fournisseurs

L'évaluation se fera aux fréquences suivantes :

- Après chaque commande ou contrat payé en totalité.
- Résumé annuel des évaluations de fournisseurs.

Les critères sont définis comme suit :

A. La qualité du fournisseur.

La qualité du Fournisseur est appréciée à travers les paramètres ci-après :

- Producteur
- Trader
- Crédibilité sur le plan technique et commercial.

B. La qualité du produit.

La qualité du produit est appréciée selon les paramètres suivants :

- La qualité et la conformité du produit au cahier des charges,
- Les normes de qualité définies dans la procédure des référentiels ISO, à savoir la norme 9001, 14000 et 22000, établissent cette conformité.
- La qualité des produits livrés étant constante,
- Modifier le produit pour répondre aux besoins.

C. Prix et conditions de paiement

Les fournisseurs sont classés selon les prix proposés, les conditions de paiement et le délai accordé. Il est évalué comme suit :

- Les prix proposés offrent un meilleur rapport qualité-prix.
- Des conditions de paiement franches : sont basées sur une relation de confiance, accordées par le fournisseur et sans assurance-crédit. Ils incluent les achats effectués auprès des fournisseurs étrangers en remise documentaire avec paiement à date, ainsi que les achats locaux avec paiement à terme.
- Des conditions de paiement qui subordonnent chaque achat à des préalables inconditionnels. Notamment, il inclut les importations avec paiement immédiat ou par crédit documentaire irrévocable et confirmé, ainsi que les achats locaux payés comptant en échange d'un chèque.

D. Respect des termes du contrat

Le respect des exigences du contrat et du cahier des charges de l'entreprise est un critère apprécié. Trois paramètres sont privilégiés :

- Le respect des délais de livraison et les quantités commandées.
- Remise des documents conformes aux exigences réglementaires.

E. Relation fournisseur

Finalement, le dernier critère concerne la qualité de la relation entretenue avec le fournisseur. Ce dernier s'apprécie à travers des paramètres ci-après :

- Relation de qualité.
- Durabilité de la relation.
- Réactivité et disponibilité.
- Disposition à collaborer.
- Proposition d'innovation / esprit ouvert pour plus de performance.

1.5 Vérification et réception de la marchandise

1.5.1 La procédure de réception des marchandises :

Chaque livraison est accompagnée d'un bon de livraison valorisé (BL) conforme au bon de commande, en deux exemplaires, ainsi qu'une copie du bon de commande envoyée par le responsable des achats lors de la commande pour validation du fournisseur. Il est essentiel que le magasinier effectue un contrôle quantitatif des réceptions en comparant la copie du bon de commande et le bon de livraison avec l'arrivée physique. Si les produits ou matériaux sont exceptionnellement spécifiques ou présentent des particularités, leur réception doit se faire en collaboration avec une personne qualifiée (personnel du laboratoire du complexe, techniciens et utilisateur de l'article). Un simple contrôle visuel du magasinier suffit pour les marchandises ou matériaux ordinaires ou standards.

A. Réception conforme :

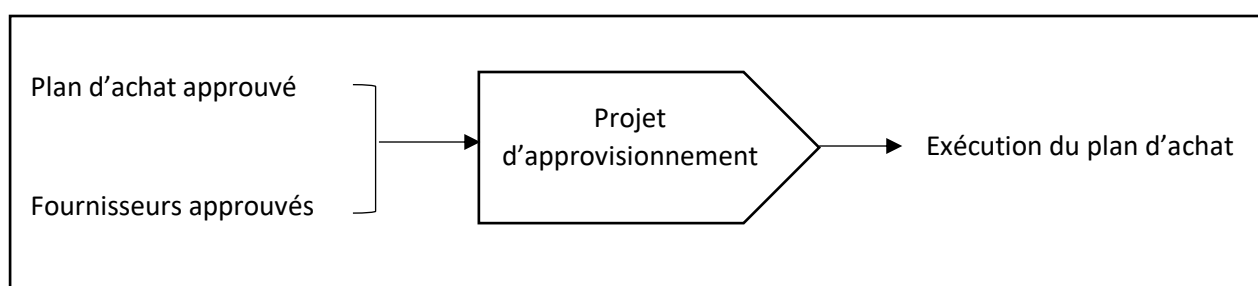
Dès que la conformité est confirmée, le magasinier effectue la réception théorique de la marchandise (génération du bon de commande).

Quatre exemplaires du bon de réception doivent être signés par l'établissement et son responsable (le chef de service magasinage). Il spécifie précisément les quantités reçues, même en cas de réception partielle.

B. Réception non conforme

Au moment de la réception, le magasinier peut remarquer et identifier, lors du premier contrôle visuel, des défauts concernant la nature, la quantité ou la qualité des articles livrés par rapport à ceux stipulés dans le contrat d'achat (bon de commande, demande d'achat). Il informe l'approvisionneur du renvoi de la livraison en précisant le motif du refus (les quantités avariées et leurs états) dans la case observation des bons de livraison. De plus, dans les cas où des anomalies sont constatées au niveau des centres de production, le chef de production informe l'approvisionneur des anomalies détectées et ces articles sont retournés avec un bon établi et signé par le réceptionniste ainsi que son responsable expliquant les raisons du retard.

Figure 6 processus gestion de projet d'approvisionnement



Source : réalisé par nos soins

Section 2 : Diagnostic du processus approvisionnement de l'entreprise Cevital Agroalimentaire

Section 02 : Diagnostic du processus approvisionnement de l'entreprise Cevital Agroalimentaire

1.1 Diagnostic interne et externe

Analyse SWOT

Après de nombreuses réunions avec différents responsables de la chaîne d'approvisionnement, nous avons pu réaliser une analyse SWOT comme le montre la figure. Cette dernière nous permettra de découvrir ses forces et ses faiblesses en interne, et aussi ses opportunités et menaces en externes.

Analyse interne

Forces :

Approvisionnement étranger :

- Accès à une large gamme de matières premières : L'entreprise peut s'approvisionner en matières premières auprès de fournisseurs étrangers, ce qui lui donne accès à une plus large gamme de produits et lui permet de répondre à la demande des consommateurs algériens et étrangers.
- Diversification des sources d'approvisionnement : L'approvisionnement étranger permet à l'entreprise de diversifier ses sources d'approvisionnement, ce qui réduit sa dépendance vis-à-vis d'un nombre limité de fournisseurs et diminue les risques liés à des événements géopolitiques ou climatiques.
- Négociation de prix avantageux : L'entreprise peut être en mesure de négocier des prix d'achat plus avantageux auprès de fournisseurs étrangers, ce qui peut améliorer sa rentabilité.

Volume d'importation de matières premières :

- Economies d'échelle : Un volume d'importation important permet à l'entreprise de bénéficier d'économies d'échelle, ce qui peut réduire ses coûts d'approvisionnement.

- Pouvoir de négociation accrue : Un volume d'importation important donne à l'entreprise un plus grand pouvoir de négociation vis-à-vis de ses fournisseurs, ce qui lui permet d'obtenir des prix et des conditions d'achat plus favorables.
- Sécurité d'approvisionnement accrue : Un volume d'importation important permet à l'entreprise de sécuriser son approvisionnement en matières premières et de réduire les risques de rupture de stock.

Faiblesse :

Manque de la maîtrise technologique et manque d'équipements modernes :

- Inefficacité de la chaîne d'approvisionnement : Le manque de technologie peut entraîner une inefficacité de la chaîne d'approvisionnement, ce qui peut augmenter les coûts et les délais de livraison.
- Difficultés à suivre la qualité des produits : Le manque de technologie peut rendre difficile le suivi de la qualité des produits importés, ce qui peut augmenter les risques de problèmes de qualité.
- Manque de visibilité sur la chaîne d'approvisionnement : L'absence d'un système d'exploitation intégré peut limiter la visibilité de l'entreprise sur sa chaîne d'approvisionnement, ce qui peut compliquer l'identification et la gestion des risques.

Limitation de la capacité de stockage :

- Ruptures de stock : Une capacité de stockage limitée peut entraîner des ruptures de stock, ce qui peut perturber la production et les ventes de l'entreprise.
- Augmentation des coûts de stockage : Une capacité de stockage limitée peut augmenter les coûts de stockage, ce qui peut réduire la rentabilité de l'entreprise.
- Dépendance vis-à-vis des fournisseurs : Une capacité de stockage limitée peut rendre l'entreprise plus dépendante de ses fournisseurs, car elle doit s'approvisionner plus fréquemment.

Dépendance aux fournisseurs :

- Risque de rupture d'approvisionnement : L'entreprise est exposée à un risque de rupture d'approvisionnement si ses fournisseurs rencontrent des problèmes, ce qui peut perturber sa production et ses ventes.

- Pouvoir de négociation des fournisseurs : La dépendance vis-à-vis des fournisseurs peut réduire le pouvoir de négociation de l'entreprise, ce qui peut l'amener à payer des prix plus élevés pour ses matières premières.
- Manque de contrôle sur la qualité des produits : L'entreprise a moins de contrôle sur la qualité

Analyse Externe :

Opportunités :

Emplacement stratégique au niveau du port de Bejaïa :

- Réduction des coûts de transport : L'implantation au niveau du port de Bejaïa permet à l'entreprise de réduire les coûts de transport des matières premières importées et des produits finis exportés, ce qui peut améliorer sa rentabilité.
- Facilitation des opérations d'import-export : La proximité du port facilite les opérations d'import-export, ce qui peut réduire les délais de livraison et améliorer l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement.
- Accès à des marchés internationaux : Le port de Bejaïa offre à l'entreprise un accès direct aux marchés internationaux, ce qui lui permet d'exporter ses produits vers de nouveaux pays.

Nouveaux marchés :

- Augmentation du potentiel de croissance : L'accès à de nouveaux marchés permet à l'entreprise d'augmenter son chiffre d'affaires et de diversifier ses sources de revenus.
- Réduction de la dépendance au marché national : L'exportation vers de nouveaux marchés permet à l'entreprise de réduire sa dépendance au marché national, ce qui la protège des fluctuations de la demande locale.
- Renforcement de l'image de marque : L'exportation vers de nouveaux marchés permet à l'entreprise de renforcer son image de marque et de se positionner comme un acteur international.

Menaces

- Forte concurrence : Le secteur agroalimentaire est très concurrentiel, ce qui peut mettre la pression sur les prix et les marges de l'entreprise.

- Facteurs économiques : Les facteurs économiques tels que les fluctuations des taux de change et l'inflation peuvent avoir un impact négatif sur la rentabilité de l'entreprise.
- Mono-source : L'entreprise est dépendante d'un seul fournisseur pour une matière première critique « cas du sucre », ce qui la rend vulnérable aux ruptures d'approvisionnement.

Tableau 2 Analyse SWOT

Forces	Faiblesses
<p>Approvisionnement étranger :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accès à une large gamme de matières premières : • Diversification des sources d'approvisionnement : • Négociation de prix avantageux <p>Volume d'importation de matières premières :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Economies d'échelle • Pouvoir de négociation accrue • Sécurité d'approvisionnement accrue 	<p>Manque de technologie :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inefficacité de la chaîne d'approvisionnement • Difficultés à suivre la qualité des produits • Manque de visibilité sur la chaîne d'approvisionnement <p>Limitation de la capacité de stockage :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ruptures de stock • Augmentation des coûts de stockage • Dépendance vis-à-vis des fournisseurs <p>Dépendance aux fournisseurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Risque de rupture d'approvisionnement • Pouvoir de négociation des fournisseurs • Manque de contrôle sur la qualité des produits
Opportunités	Menaces
<p>Emplacement stratégique au niveau du port de Bejaïa :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réduction des coûts de transport • Facilitation des opérations d'import-export • Accès à des marchés internationaux <p>Nouveaux marchés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Augmentation du potentiel de croissance • Réduction de la dépendance au marché national 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte concurrence • Facteurs économiques • Mono-source

Dysfonctionnements relevés :

Après avoir analysé le processus et les différentes activités, ainsi qu'après plusieurs entretiens avec les membres de l'équipe d'approvisionnement de l'entreprise Cevital Agroalimentaire, nous avons identifié des dysfonctionnements liés au processus d'approvisionnement :

- Visibilité réduite sur l'ensemble du processus
- Le plan d'achat n'est pas vérifié par le service de planification pour assurer qu'il a été réalisé à cent pour cent, ce qui entraîne des problèmes de surstocks ou de ruptures de stocks.
- Problème de centralisation du processus d'approvisionnement au niveau du complexe de Bejaia
- Erreurs de saisie des données
- Problèmes dans l'expression des besoins
- Manque de données et d'information au niveau de la planification, ce qui impacte tout le processus
- Absence d'un système de collaboration et de communication instantané, tels que les outils visioconférences
- Un processus lent, complexe et non automatisé
- Une gestion des stocks non optimisée
- Les flux ne sont pas gérés sur système ce qui cause une perte de traçabilité

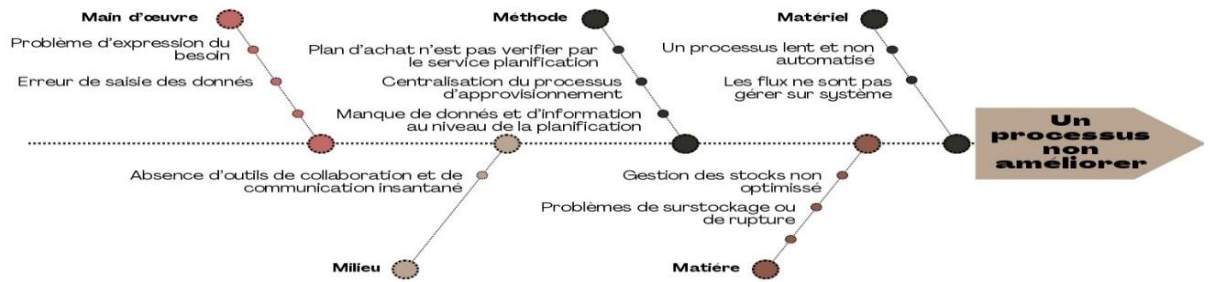
Afin de mieux structurer les dysfonctionnements nous allons utiliser la méthode Ishikawa.

La méthode Ishikawa est un outil de planification d'entreprise conçu pour analyser graphiquement et structurellement la cause et l'effet de problèmes très spécifiques.

- Matière : C'est tout ce qui est consommable ou utile au projet, comme les matières premières, le papier, l'eau, l'électricité.
- Milieu : Cette notion correspond à l'environnement, c'est-à-dire le contexte (lieu de travail, espace vert) qui peut avoir un impact sur le projet.
- Méthodes : y compris les procédures existantes, les flux d'informations, la recherche et le développement et les méthodes opérationnelles utilisées
- Matériel : Cela implique les matériaux nécessaires utilisés dans le projet. Tous locaux, pièces de rechange, équipements, matériel informatique, logiciels, technologies, machines ou gros outils. Cette catégorie nécessite généralement un investissement

- Main d'œuvre : désigne les ressources humaines et les qualifications du personnel impliqué dans le projet

Figure 7 Diagramme Ishikawa



Source : réalisé par nos soins

Section 03 : Résultats et discussion

Dans cette section nous représentons nos analyses et nos résultats.

Transcription des répondants se trouve en annexe pour chaque interviewé et pour toutes les questions.

1 Interprétation des résultats

Dans le cadre de notre étude approfondie sur le processus d'approvisionnement de l'entreprise Cevital Agroalimentaire, nous avons mené une série d'entretiens avec divers responsables occupant des postes stratégiques dans la chaîne d'approvisionnement. Les entretiens ont été conçus pour recueillir des informations qualitatives de base sur les pratiques actuelles, les défis rencontrés et les opportunités d'améliorations.

Pour analyser ces données qualitatives de façon rigoureuse et systématique, nous avons utilisé le logiciel Nvivo, un outil puissant et reconnu d'analyser de données textuelles et qualitatives. Nvivo nous a permis de coder les transcriptions d'entretiens, d'identifier des thèmes récurrents et de visualiser les liens et les tendances émergentes dans les réponses des différents intervenants.

Les résultats de cette analyse fournissent un aperçu riche et nuancé des perceptions et des pratiques des partenaires du processus d'approvisionnement. Ils révèlent non seulement les défis opérationnels et stratégiques auxquels ces dirigeants sont confrontés, mais également les meilleures pratiques et stratégies innovantes mises en œuvres pour surmonter ces résultats.

Dans cette section, nous présentons les principaux résultants de notre analyse, en mettant en évidence les thèmes clés et les idées connexes qui ont émergé des entretiens.

Nous avons commencé par analyser la fréquence des mots pour identifier les thèmes émergents. Les mots les plus fréquents sous forme d'un nuage des mots tels que, ont guidé notre analyse textuelle plus approfondie. Ensuite, nous avons défini des thèmes tels que

A l'aide de Nvivo, nous avons codé les données en fonction des thèmes identifiées. Nous avons examiné les relations entre les thèmes. Enfin, nous avons présenté les résultats dans une matrice condensée pour une vue d'ensemble claire.

Nous avons utilisé des graphiques en barres pour illustrer la fréquence des mentions de chaque thème dans l'ensemble des données.

2 Présentation des résultats

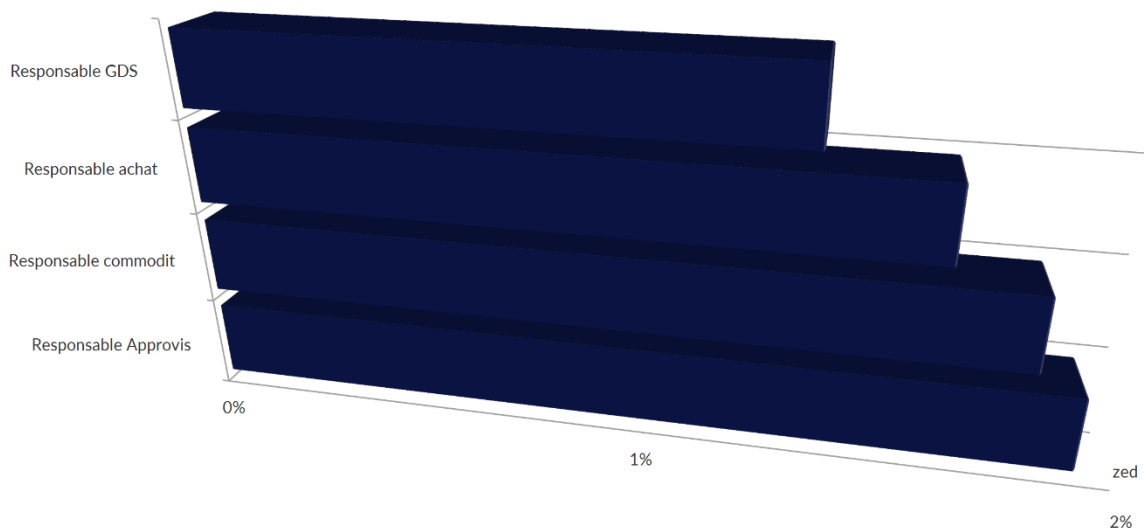
2.1 Les défis

Tableau 3 Les défis du processus d'approvisionnement

Entretien	Verbatim
Entretien 1	
Entretien 2	Défis de gestion des stocks et gestion des relations avec les fournisseurs
Entretien 3	Défis de gestion des stocks et coordination entre les partenaires
Entretien 4	Défis liés à la flexibilité et réactivité du processus

Source : réalisé par nos soins

Figure 8 Graphique d'encodage 1



Selon les répondants, le processus d'approvisionnement est confronté à une multitude de défis qui nécessitent une attention immédiate. Les délais de livraison excessivement longs sont considérés comme une priorité à résoudre, car ils peuvent entraîner des perturbations dans la chaîne d'approvisionnement et affecter la satisfaction des clients.

De plus, la réduction des coûts d'achat et de logistique est également un défi majeur, car elle permet d'améliorer la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise. Les répondants soulignent également l'importance d'améliorer la flexibilité et la réactivité de la chaîne d'approvisionnement pour répondre aux besoins changeants des clients et des marchés. En outre, la gestion des stocks, la négociation des prix et la coordination entre les partenaires de la

chaîne d'approvisionnement sont des défis importants qui nécessitent une attention particulière pour éviter les perturbations et les coûts supplémentaires.

Enfin, les répondants mentionnent également les défis liés à la gestion des relations avec les fournisseurs, aux dédouanements et aux formalités douanières, ainsi qu'à l'accostage des navires, la congestion portuaire et le transport des marchandises, qui peuvent tous avoir un impact significatif sur le processus d'approvisionnement.

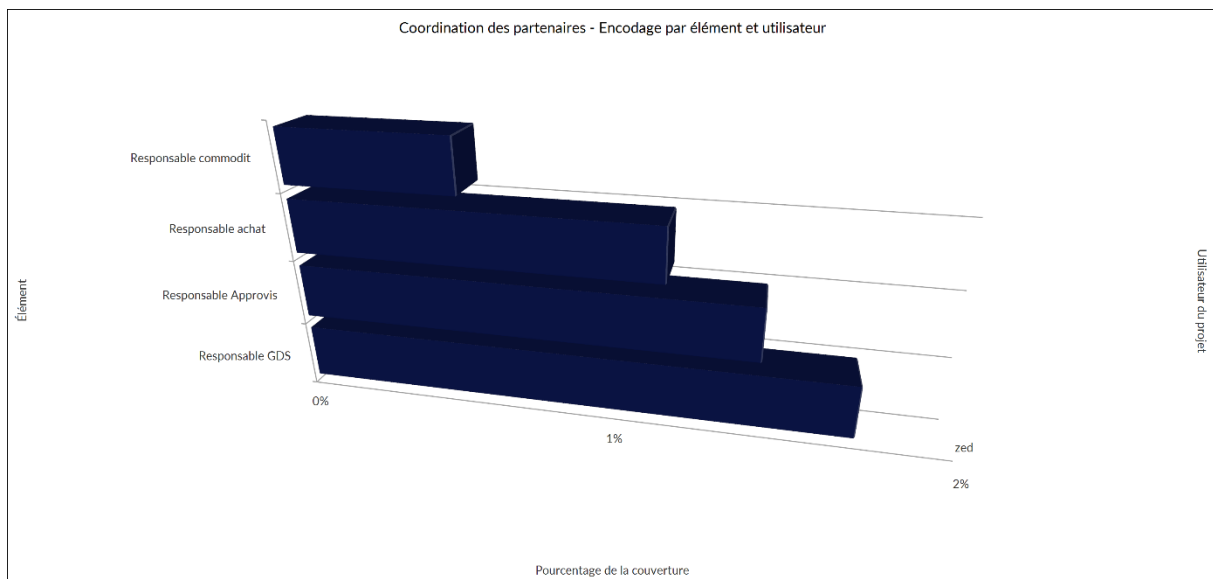
2.2 Coordination des partenaires

Tableau 4 Obstacles liée à la coordination entre les partenaires

Entretien	
Entretien 01	Les limitations de technologie de communication
Entretien 02	Obstacles liés à la communication et partage d'informations
Entretien 03	Obstacles de coordinations et partage d'informations
Entretien 04	Obstacles de coordination entre les partenaires liées aux manques de technologie de communication

Source : réalisé par nos soins

Figure 9 Graphique d'encodage 2



Les répondant ont mis en évidence les nombreux obstacles qui entravent la coordination efficace des partenaires du processus d'approvisionnement. Ces obstacles peuvent être regroupés en trois catégories majeures : les problèmes de communication et de partage

d'informations, les difficultés de coordination des activités et les limitations des technologies de communication et de collaboration.

Tout d'abord, les problèmes de communication et de partage d'informations sont des freins importants à la coordination des partenaires. Les responsables soulignent que les malentendus, les retards et les erreurs dus à une communication inefficace peuvent avoir des conséquences graves sur le processus d'approvisionnement. Pour pallier à cela, il est essentiel de mettre en place des mécanismes de communication fluides et transparents entre les partenaires, en utilisant des outils et des plateformes collaboratives adaptés, tels que des systèmes d'information en temps réel, des plateformes de communication électronique et des réseaux sociaux d'entreprise.

Ensuite, la coordination des différentes activités entre les partenaires représente un défi majeur. Les responsables pointent du doigt les limitations des technologies utilisées pour la communication et la collaboration, qui peuvent entraver la coordination efficace des activités. Pour surmonter ce défi, il est crucial de mettre en place des processus de coordination clairs et bien définis, en utilisant des outils et des plateformes collaboratives performants, tels que des systèmes de gestion de projet, des tableaux de bord et des outils de suivi des activités.

Enfin, les limitations des technologies de communication et de collaboration constituent un obstacle important à la coordination. Les responsables soulignent que l'accès à des outils et des plateformes collaboratives performants est crucial pour améliorer la communication, le partage d'informations et la coordination des efforts entre les partenaires. Pour remédier à cela, il est important d'investir dans des technologies de communication et de collaboration avancées, telles que des systèmes de gestion de la chaîne d'approvisionnement, des plateformes de collaboration en nuage et des outils de visioconférence.

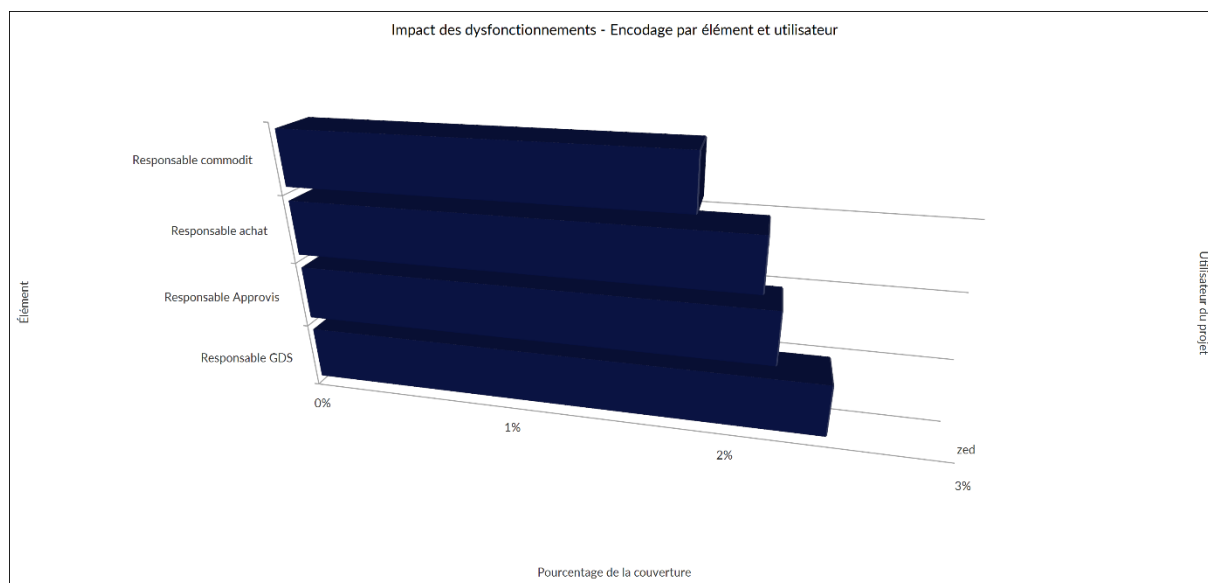
2.3 Impact des dysfonctionnements

Tableau 5 Impact du dysfonctionnement sur le processus d'approvisionnement

Entretien	Verbatim
Entretien 01 Entretien 02 Entretien 03 Entretien 04	Le moindre dysfonctionnement au niveau de du processus d'approvisionnement pourrait entraîner une déstabilisation ou interruption de la chaîne d'approvisionnement, ce qui implique une crise ou un préjudice grave ou pertes importantes.

Source : réalisé par nos soins

Figure 10 Graphique d'encodage 3



L'analyse des réponses des responsables révèle un consensus sur l'impact significatif des dysfonctionnements dans la chaîne d'approvisionnement. Même un dysfonctionnement mineur peut entraîner des perturbations majeures, allant de retards de livraison et de pertes de ventes à des crises majeures mettant en péril l'ensemble de la chaîne.

Les dysfonctionnements peuvent être causés par des problèmes tels que des pénuries de matières premières, des variations de prix, des interruptions de production, des retards de distribution, des ruptures de stock et des pénalités financières.

Ces problèmes peuvent entraîner une diminution de la satisfaction des clients, une déstabilisation des opérations et une perte de compétitivité.

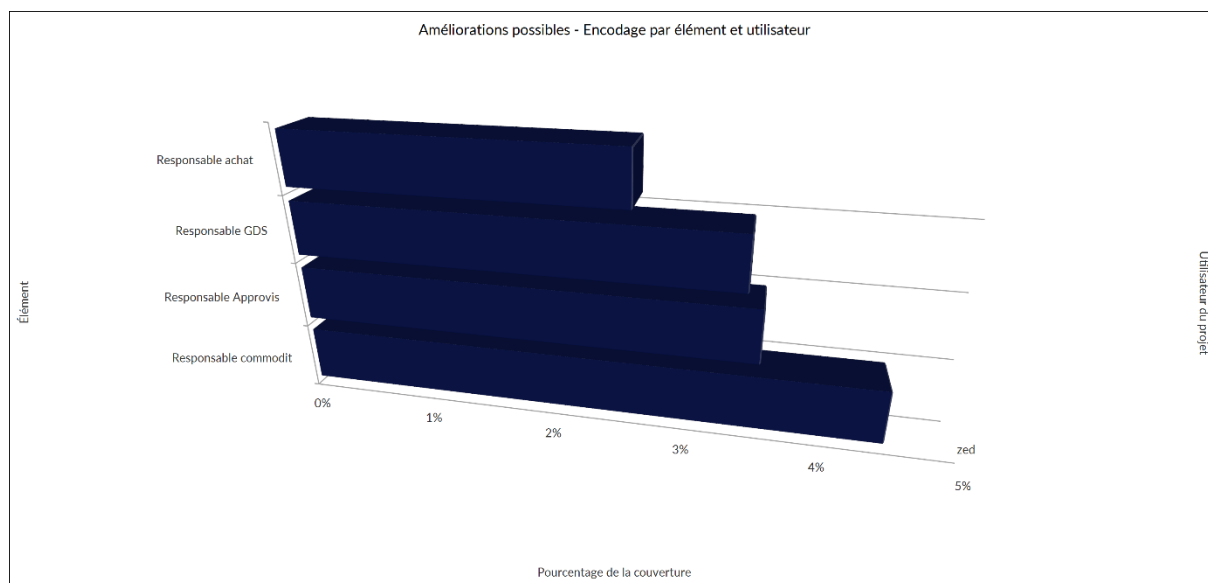
2.4 Améliorations possibles

Tableau 6 Amélioration possible

Entretien	Verbatim
Entretiens 01	Améliorer la planification et la coordination
Entretiens 02	Amélioration de délai de livraison
Entretien 03	Améliorer la performance en termes de délai et cout et qualité
Entretien 04	Simplifier et automatisé le processus

Source : réalisé par nos soins

Figure 11 Graphique d'encodage 4



Les résultats de notre analyse révèlent une convergence d'objectifs parmi les différents responsables. Tous s'accordent sur l'importance de l'amélioration de l'efficacité et de la performance du processus d'approvisionnement. Leurs stratégies incluent une meilleure coordination, une communication accrue, l'adoption de technologies innovantes et l'optimisation des processus pour atteindre leurs objectifs respectifs.

En conclusion, cette étude fournit des insights précieux sur les pratiques actuelles et les aspirations des responsables du processus d'approvisionnement. Ces informations serviront de base pour formuler des recommandations pratiques visant à renforcer la performance et la résilience de la chaîne d'approvisionnement.

Les résultats présentés ici mettent en lumière les priorités stratégiques communes et les innovations potentielles qui pourraient transformer la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans un avenir proche.

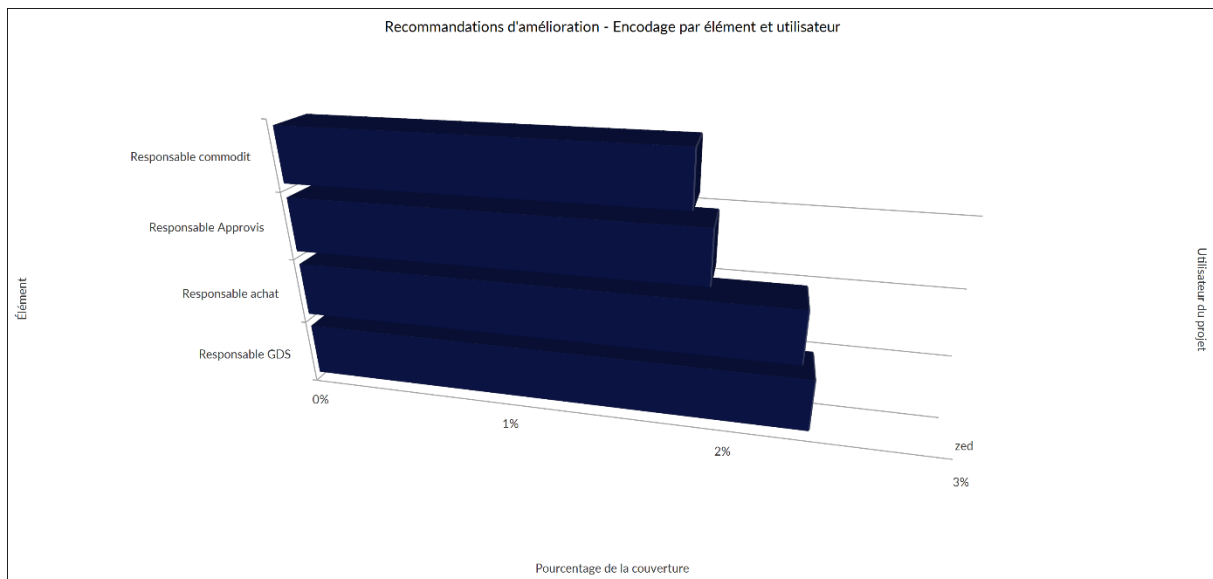
2.5 Recommandations d'amélioration

Tableau 7 Recommandation d'amélioration

Entretien	Verbatim
Entretien 01	Réunir l'intelligence collective au sein de l'entreprise est la clé de régulation efficace des problèmes
Entretien 02	Je recommande de mettre un système de prévision de la demande
Entretien 03	Je recommande de mettre en œuvre un système de gestion des stocks en temps réel
Entretien 04	Utiliser un logiciel d'automatisation de tout le processus

Source : réalisé par nos soins

Figure 12 Graphique d'encodage 5



Les responsables semblent être en accord avec les recommandations d'amélioration, qui visent à optimiser les processus de l'entreprise et à améliorer son efficacité.

Le responsable des stocks soutient l'idée d'un système de gestion des stocks en temps réel, qui permettrait de réduire les quantités de stocks et de mettre en œuvre des politiques de stockage plus efficaces. Cela signifie que l'entreprise pourrait réduire ses coûts de stockage et améliorer sa gestion des inventaires.

Le responsable des approvisionnements souligne l'importance d'automatiser les processus d'achat et d'utiliser des technologies telles que l'intelligence artificielle, l'apprentissage

automatique et l'automatisation des processus robotisés (RPA) pour améliorer l'efficacité et la précision des processus. Cela permettrait à l'entreprise de simplifier et d'accélérer ses processus d'achat, ce qui pourrait entraîner des économies de temps et d'argent.

Le responsable des commodités met en avant l'importance d'une intelligence collective au sein de l'entreprise pour résoudre les problèmes et améliorer l'efficacité des processus d'approvisionnement. Cela signifie que l'entreprise devrait encourager la collaboration et la communication entre les différents services et départements pour identifier les opportunités d'amélioration et résoudre les problèmes de manière efficace.

Enfin, le responsable des achats se montre favorable à l'idée de mettre en place un système de prévision performant et d'améliorer la communication entre les services pour rationaliser les processus de travail. Cela permettrait à l'entreprise de mieux anticiper la demande et de planifier en conséquence, ce qui pourrait entraîner des économies et une amélioration de la satisfaction client.

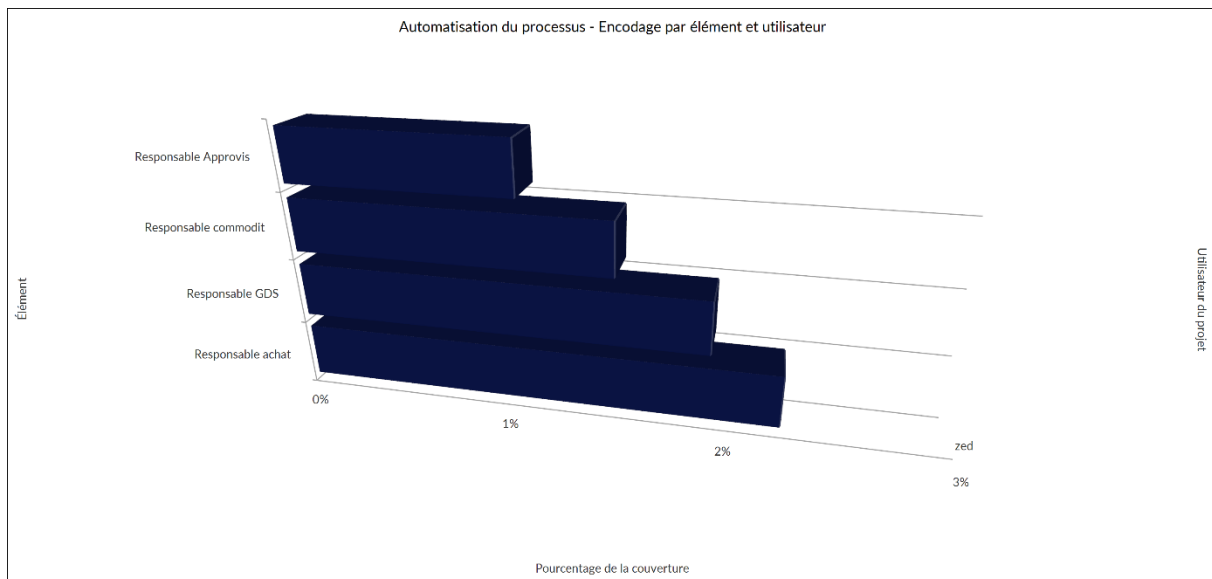
Dans l'ensemble, les réponses des responsables indiquent un consensus général sur la nécessité d'améliorer les processus et d'adopter des solutions innovantes pour optimiser les performances de l'entreprise. Ils reconnaissent l'importance de mettre en place des systèmes de gestion des stocks, d'automatiser les processus d'achat, de promouvoir la synergie et d'améliorer la prévision de la demande pour atteindre ces objectifs.

2.6 Automatisation du processus

Tableau 8 Automatisation du processus

Entretien	Verbatim
Entretien 01	L'entreprise doit avoir un logiciel pour la gestion de tout le processus d'approvisionnement au même temps
Entretien 02	Certaines étapes du processus tels que la passation des commandes peuvent être automatisé
Entretien 03	Automatisation de tâches, comme la création et le suivi des livraisons
Entretien 04	Les étapes tels que la collecte et l'analyse des données et de planification de commande peuvent être automatisé

Source : réalisé par nos soins



Le responsable des achats met en avant l'importance de l'automatisation pour optimiser les processus tels que la passation des commandes et le suivi des livraisons. Il souligne que l'automatisation permet d'accroître l'efficacité en réduisant le temps nécessaire pour ces tâches et en minimisant les erreurs humaines.

Le responsable de l'approvisionnement se concentre sur les différentes étapes nécessaires pour l'automatisation, comme la collecte et l'analyse des données, la planification et la coordination des achats, et le suivi des stocks. En automatisant ces étapes, il vise à améliorer la précision des prévisions et la fluidité des opérations logistiques.

Le responsable des commodités aborde l'acquisition d'un ERP (Enterprise Resource Planning), un logiciel de gestion intégré qui permet d'automatiser et de centraliser la gestion des différents processus, y compris l'approvisionnement. Il met l'accent sur la digitalisation des flux de travail pour améliorer la visibilité et la réactivité de la chaîne d'approvisionnement.

Enfin, le responsable du GDS propose de se concentrer sur l'automatisation de tâches spécifiques comme la création des commandes et le suivi des livraisons. L'objectif est de simplifier ces tâches pour améliorer l'efficacité opérationnelle et assurer une gestion plus rapide et plus précise des approvisionnements.

En résumé, les quatre responsables reconnaissent l'intérêt de l'automatisation pour améliorer la gestion des processus d'approvisionnement. Leurs approches varient, allant de l'automatisation de certaines tâches spécifiques à l'implémentation d'un ERP, mais leur objectif commun est de gagner en efficacité et en précision. Ces stratégies convergentes montrent que l'automatisation

et l'innovation technologique sont essentielles pour optimiser la performance de la chaîne d'approvisionnement.

3 Discussion des résultats

Notre étude a pour objectif de diagnostiquer le processus d'approvisionnement de l'entreprise Cevital Agroalimentaire afin d'identifier des opportunités d'amélioration. Les résultats mettent en évidence une prise de conscience significative de la plupart des responsables quant à la nécessité d'améliorer le processus d'approvisionnement. Les défis rencontrés tels que les obstacles de coordination et de partage d'informations, ainsi que les dysfonctionnements potentiels, sont clairement identifiés comme des points critiques à contrôler. Les répondants reconnaissent l'impact direct de ces défis sur la performance globale du processus d'approvisionnement.

En conséquence, ils soulignent la nécessité d'adopter des approches innovantes et des solutions efficaces pour optimiser le processus d'approvisionnement. Cette prise de conscience témoigne d'une volonté d'investir dans des initiatives visant à améliorer la compétitivité, la rentabilité et résilience de l'entreprise face aux défis du marché actuel.

Selon la littérature la performance des processus d'approvisionnement agroalimentaire repose sur des pratiques innovantes visant à assurer une activité économique durable. L'efficacité opérationnelle et logistique d'une chaîne se mesure à travers des indicateurs clés qui évaluent sa capacité à répondre aux besoins des clients finaux, à garantir la disponibilité des produits et à assurer une livraison à temps. Une gestion efficace des niveaux de stocks est essentielle pour maintenir un contrôle continu du flux de produits. De plus, le regroupement des stocks permet une analyse approfondie et une optimisation des processus. L'intégration du processus d'approvisionnement agroalimentaire grâce à des pratiques collaboratives de planification et de gestion des contrats améliore la coordination entre les participants du processus. La gestion de la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire se concentre sur la durabilité, la normalisation et la création de valeur, dans le but d'optimiser les processus et de répondre efficacement aux besoins du marché.

L'analyse diagnostique du processus d'approvisionnement est devenue cruciale pour les entreprises souhaitant améliorer leurs performances opérationnelles et renforcer leur compétitivité sur les marchés mondiaux. En examinant la structure du marché, les flux de la chaîne physique et l'infrastructure de planification et de contrôle, les organisations peuvent identifier les lacunes et les inefficacités potentielles de leurs opérations logistiques.

CONCLUSION

CONCLUSION

L'approvisionnement est un pilier fondamental de la chaîne d'approvisionnement et un levier stratégique pour les entreprises souhaitant renforcer leur compétitivité. Ce mémoire a exploré en profondeur le processus d'approvisionnement de l'entreprise Cevital agroalimentaire, en mettant en lumière ses forces et ses faiblesses, et en proposant des pistes d'amélioration concrètes et pragmatiques. La démarche adoptée a permis d'aborder les différents aspects du processus d'approvisionnement, depuis la sélection des fournisseurs jusqu'à la gestion des stocks, en passant par les coûts et la qualité des produits.

L'analyse a montré que l'entreprise dispose de procédures bien établies pour la gestion de son processus d'approvisionnement. Cependant, des défis persistent, notamment dans la gestion des stocks, la communication et coordination entre les différents partenaires, et le manque de flexibilité de gestion des étapes du processus d'approvisionnement. Ces aspects doivent être adressés pour améliorer l'efficacité opérationnelle et réduire les coûts.

L'efficacité opérationnelle de l'approvisionnement est cruciale pour assurer la disponibilité des matières premières et des produits nécessaires à la production. Bien que l'entreprise respecte généralement les délais de livraison, des goulets d'étranglement subsistent, principalement en raison d'une gestion sous-optimale des stocks et d'une communication insuffisante entre les différents départements. L'optimisation des stocks grâce à l'utilisation de technologies avancées, comme les systèmes ERP, peut améliorer la traçabilité et la gestion en temps réel. Par ailleurs, l'amélioration de la communication interne à travers des outils collaboratifs et des réunions régulières peut aider à aligner les objectifs et les priorités, facilitant ainsi une prise de décision plus rapide et plus informée.

L'efficacité opérationnelle de l'approvisionnement est cruciale pour assurer la disponibilité des matières premières et des produits nécessaires à la production. Bien que l'entreprise respecte généralement les délais de livraison, des goulets d'étranglement subsistent, principalement en raison d'une gestion sous-optimale des stocks et d'une communication insuffisante entre les différents départements. L'optimisation des stocks grâce à l'utilisation de technologies avancées, comme les systèmes ERP peut améliorer la traçabilité et la gestion en temps réel. Par ailleurs, l'amélioration de la communication interne à travers des outils collaboratifs et des réunions régulières peut aider à aligner les objectifs et les priorités, facilitant ainsi une prise de décision plus rapide et plus informée.

La gestion des risques est un autre domaine où des améliorations significatives peuvent être réalisées. L'approvisionnement est intrinsèquement lié à divers risques, allant des fluctuations des prix des matières premières aux défaillances des fournisseurs. Bien que l'entreprise ait mis en place des stratégies pour diversifier ses sources d'approvisionnement, la gestion des risques reste principalement réactive. Le développement de plans de gestion des risques plus robustes, incluant des scénarios de contingence et une surveillance accrue des marchés, est essentiel pour anticiper et atténuer les perturbations potentielles.

Le coût total d'acquisition est un aspect critique du processus d'approvisionnement. Bien que l'entreprise ait réalisé des progrès significatifs dans la négociation de prix d'achat avantageux et l'optimisation des coûts logistiques, les coûts indirects, tels que les coûts administratifs et les coûts de non-qualité, ne sont pas toujours bien maîtrisés.

Le paysage de l'approvisionnement évolue rapidement avec les avancées technologiques et les nouvelles attentes sociétales. L'intégration des technologies de l'information, telles que l'intelligence artificielle, offre des opportunités sans précédent pour optimiser l'approvisionnement. Ces technologies permettent d'améliorer la visibilité, la traçabilité et la réactivité du processus d'approvisionnement. Par exemple, l'intelligence artificielle peut être utilisée pour prévoir la demande et optimiser les niveaux de stock, tandis que la blockchain peut garantir la traçabilité et la transparence des transactions.

En conclusion, ce mémoire a fourni une analyse exhaustive et rigoureuse du processus d'approvisionnement de l'entreprise étudiée, mettant en évidence les domaines nécessitant des améliorations et proposant des solutions concrètes. La mise en œuvre de ces recommandations est essentielle pour renforcer la performance de l'entreprise, réduire les coûts et améliorer la qualité des produits et services offerts. En adoptant une approche proactive et en tirant parti des innovations technologiques, l'entreprise peut non seulement surmonter les défis actuels, mais aussi se préparer aux exigences futures du marché.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUE

Bibliographie

- Anca, V. (2019). Logistics and Supply Chain Management: An Overview. *Studies in Business and Economics*.
- André, M. (2018). *Supply Chain Management :logistique globale* (éd. 2° Ed). Ellipses.
- Antoine, D. (2015). *La loi de pareto*. 50 minutes .
- Bagaria, O. (2019). Supply Chain Management Concepts. *Emerging Technologies and Innovative Research* .
- Baglin, G., & Bruel, O. (2005). *Management industriel et logistique conception et pilotage de la supply chain* (éd. 4° Ed). Economica .
- Barbara, L. (2025). *Lean management: Méthodes et exercices*. Dunod.
- Baziedy , A., Firman, A., Siti , N., & Nur Rahmah , T. (2023). the role of supply chain flexibility and agility in improving SMEs performance. *Journal of Business and Management Review*.
- bouami, D. (2023). *Le grand guide du lean management: approche classiaue* . Afnor.
- Brandenburg, H., & Wojtyna, J.-P. (2006). *L'approche processus: mode d'emploi* (éd. 2° Ed).
- Bruel, O. (2008). *Politique d'achat et gestion des approvisionnements* (éd. 3° Ed). Dunod.
- Bruel, O., & Ménage, P. (2019). *Politique d'achat et gestion des approvisionnements* (éd. 5° Ed). Dunod.
- Chamayou, C. (2022). Lean supply chain: tout comprendre. Récupéré sur <https://www.lpr.eu/fr/blog/lean-supply-management>
- Chopra, S., & Meidl, P. (2012). *Supply Chain Management Strategy, plannig and operation* (éd. 5°Ed). Pearson.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2012). *Supply Chain Management Strategy, plannig and operation* (éd. 5° Ed). Pearson.
- Chopra, S., & Peter, M. (2015). *Supply chain management strategy,plannig and operation* (éd. 6° Ed). Global Edition.
- Christopher, M. (2005). *Supply Chain Management* . Pearson- Village Mondial.
- Dinu, M. D. (2016). Supply Chain Performance within Agri Food Sector. *Economics of Agriculture*.
- Dr. O, O., & Mba Eucharia , A. (2020). the influence of supply chain management on the performance of small and medium enterprises in Southern Gauteng. *International Journal of Economics and Finance Studies*.
- Driss, B. (2022). *Le grand livre de la gestion des stocks et approvisionnements*. Afnor.
- Eymery, P. (1997). *La Logistique de l'entreprise* . Hermès lavoisier .
- Garcia, F., Grabot, B., & Paché, G. (2023). Creating and Sharing Interorganizational Knowledge Through a Supply Chain 4.0 Project: A Case Study. *Journal of Global Information Management*.
- George, M., Rowlands, D., & Kastle, B. (2005). *Qu'est ce que le lean six sigma*. Maxima.

- Ikram, H., & Md. Mamun, H. (2023). the evolution from traditional to digital supply chain management . *International Supply Chain Technology Journal*.
- Larry C, G., & Diane L, D. (2022). The evolution of supply chain literature: key theories, concepts and categorisations. (D. L. Denslow, Trad.) *Journal of Supply Chain Management*.
- Laurenti, J., Berthelemy, f., & Grégoire, L. (2013). *Processus et methodes logistiques* (éd. 2° Ed). Afnor.
- Lianju, N., & Dan, Y. (2023). The Impact of Digital Transformation on Supply Chain Capabilities and Supply Chain Competitive Performance. *Sustainability*.
- Lyonnet, B., Senkel, M. P., & Clamens, S. (2019). *Supply Chain Management*. Dunod.
- Mamun, M. (2023). Supply Chain Risk Management in a Digital Era: Evidence from SMEs of Clothing Retailers in Australia. *Journal of Risk and Financial Management*.
- Mecalux. (2019). Définition de la Supply Chain et différences avec la logistique. Récupéré sur <https://www.mecalux.fr/blog/supply-chain-definition>
- mecalux. (2019). Quels sont les principes du « juste-à-temps » en logistique ? Récupéré sur <https://www.mecalux.fr/blog/methode-juste-a-temps-logistique>
- Mecalux. (2023). Loi de Pareto : comment optimiser la logistique à l'aide de la loi 80-20. Récupéré sur <https://www.mecalux.fr/blog/loi-pareto-80-20>
- Michel, N. (2006). *L'essentiel du management industriel* . Dunod.
- Pérez-Mesa, J., Piedra-Muñoz, L., Galdeano-Gómez, E., & Giagnocavo, C. (2021). Management Strategies and Collaborative Relationships for Sustainability in the Agrifood Supply Chain. *Sustainability*.
- Rémy, L. M. (2017). *Supply Chain Management* (éd. 2° ED). DUNOD.
- Rohmana, N. A. (2022). Supplier selection for improving supply chain performance. *Agrointek*.
- Rosenfeld, F. (1961). Les flux financiers. *le Journal de la Société Statistique de Paris*.
- Samii, A. K. (2004). *Stratégie Logistique* (éd. 3° Ed). Dunod.
- SHAMOUT, M. D. (2019). Does Supply Chain Analytics Enhance Supply Chain Innovation and Robustness Capability? *Personnel review*.
- Shoshanah , c., & Roussel, J. (2005). *Avantage Supply Chain* . Edition d'Organisation .
- Swiver. (2022). Gestion de l'approvisionnement au sein de l'entreprise. Récupéré sur <https://swiver.io/blog/gestion-de-lapprovisionnement/>
- Upela. (2021). Les differentes strategies d'approvisionnement . Récupéré sur <https://www.upela.com/fr/blog/strategies-approvisionnement.html>
- Vatsal, J., Meenakshi, B., & Sakshi , B. (2019). the role of supply chain in achieving competitive advantage. *International Journal of Advance Research, Ideas and Innovations in Technology*.
- Yang, G., Yubing, L., & Biaoan, S. (2021). Control Supply Chain Risks in Digital Transformation: A New Way to Improve Supply Chain Resilience. *Journal of Organizational and End User Computing*.

Yang, Q., Xiong , L., Li, Y., Chen, Q., Yu, Y., & Wang, J. (2022). Contract Coordination of Fresh Agri-Product Supply Chain under O2O Model . *Sustainability*.

ANNEX : TABLEAUX DES RESULTATS DES ENTRETIENS

Les résultats des entretiens

Premier entretien avec le commodité manager

Axe	Présentation de l'interviewé	
N	Questions	Réponses
Q1	Présentez-vous, votre profession, votre parcours	Mr. Assad maatallah, manager des commodités
Q2	Quels sont les principaux éléments du processus d'approvisionnement, depuis la demande initiale jusqu'à la réception des produits ?	Expression du besoin par les demandeurs internes au niveaux des unités de production, Demande d'achat, Validation de la demande d'achat, Achat import , Ouverture de la lettre de crédit, Livraison du fournisseur ,Envoi des documents, domiciliation bancaire et paiement, Dédouanement, paiement des droits et taxes et enlèvement des marchandises, Livraison des produits aux unités de production
Q3	Quels sont les principaux objectifs visés par le processus d'approvisionnement ?	Répondre aux besoins des unités de production et d'assurer la livraison des produits dans les meilleurs délais et aux meilleurs prix ; Réduire les coûts d'achat et de stockage des marchandises, Privilégier une meilleure qualité de produit en vue de réduire les déchets
Axe	Identification des problèmes et opportunités d'amélioration	
N	Question	Réponse
Q1	Quels sont les principaux défis auxquels vous êtes confronté dans l'accomplissement de vos tâches liées à l'approvisionnement ?	Les aléas lies aux dédouanements et à l'accostage des navires, la congestion portuaire et le transfert de nos marchandises vers les entrepôts sous douane, ceci est considéré comme une priorité à gérer dans les temps actuels

Q2	Quels obstacles précis rencontre-t-on lorsqu'il s'agit de coordonner les activités entre les différents partenaires de la chaîne d'approvisionnement ?	Les obstacles que nous rencontrons lorsqu'il s'agit de coordonner les activités entre les différents partenaires de la chaîne d'approvisionnement, ainsi que les limitations des technologies de communication et de collaboration.
Axe	Performance globale du processus d'approvisionnement	
N	Question	Réponse
Q1	Quelles est votre propre évaluation de la performance globale du processus d'approvisionnement	Le processus d'approvisionnement a réalisé une nette amélioration par rapport aux années précédentes, suite à la gestion efficace des changements organisationnels majeurs adopté par la direction générale
Q2	Quels indicateurs clés de performance utilisez-vous pour évaluer l'efficacité du processus ?	Délais de traitement des dossiers, adhérence to plan,
Axe	Propositions d'amélioration	
N	Question	Réponse
Q1	Quels recommandations proposez-vous pour améliorer le processus d'approvisionnement, en se basant sur vos expériences ?	La synergie, le travail orienté à réunir l'intelligence
Q2	Y-a-t-il des étapes du processus d'approvisionnement qui pourraient être automatisés ou simplifiés pour accroître son efficacité ?	L'entreprise doit acquérir un logiciel pour la gestion de plusieurs processus en même temps, dont l'approvisionnement pour la digitalisation des flux
Q3	Quelles solutions technologique ou outils qui pourrait être utilisé pour améliorer l'efficacité des opérations d'approvisionnement ?	Utilisation de l'intelligence artificiel, Utilisation de bases de stockage de données, Logiciel de gestion d'entrepôts, Progiciel de gestion

Deuxième entretien avec le responsable des achats

Axe	Présentation de l'interviewé	
N	Questions	Réponses
Q1	Présentez-vous, votre profession, votre parcours	Mr. Nabil boutagrabat, je suis responsable du département achat
Q2	Quels sont les principaux éléments du processus d'approvisionnement, depuis la demande initiale jusqu'à la réception des produits ?	Le processus d'approvisionnement commence par la planification de la production, qui détermine les besoins en matières premières et en produits finis, puis nous établissons des relations avec les fournisseurs, négocions les prix et les délais de livraison, puis recevons, stockons et distribuons les produits aux centres de production.
Q3	Quels sont les principaux objectifs visés par le processus d'approvisionnement ?	L'objectif principal est d'assurer la disponibilité des matières premières et des produits finis pour répondre aux besoins de production tout en minimisant les coûts et les délais de livraison.
Axe	Identification des problèmes et opportunités d'amélioration	
N	Question	Réponse
Q1	Quels sont les principaux défis auxquels vous êtes confronté dans l'accomplissement de vos tâches liées à l'approvisionnement ?	Les principaux défis sont la gestion des stocks, la négociation des prix et des délais de livraison et la gestion des relations avec les fournisseurs
Q2	Quels obstacles précis rencontre-t-on lorsqu'il s'agit de coordonner les activités entre les différents partenaires de la chaîne d'approvisionnement ?	
Axe	Performance globale du processus d'approvisionnement	
N	Question	Réponse
Q1	Quelles est votre propre évaluation de la performance globale du processus d'approvisionnement	Je pense que la performance globale du processus d'approvisionnement est

		satisfaisante, mais il y a des opportunités d'amélioration
Q2	Quels indicateurs clés de performance utilisez-vous pour évaluer l'efficacité du processus ?	Les indicateurs de performance clés sont les délais de livraison, les coûts de stockage et les niveaux de stocks
Axe	Propositions d'amélioration	
N	Question	Réponse
Q1	Quels recommandations proposez-vous pour améliorer le processus d'approvisionnement, en se basant sur vos expériences ?	Je recommande de mettre en œuvre un système de gestion des stocks en temps réel, de réduire les quantités de stocks, de mettre en œuvre des politiques de stockage plus efficaces
Q2	Y-a-t-il des étapes du processus d'approvisionnement qui pourraient être automatisés ou simplifiés pour accroître son efficacité ?	Oui, certaines étapes du processus d'approvisionnement, telles que la passation des commandes et le suivi des livraisons, peuvent être automatisées pour accroître l'efficacité
Q3	Quelles solutions technologique ou outils qui pourrait être utilisé pour améliorer l'efficacité des opérations d'approvisionnement ?	Les solutions ou outils technologiques peuvent être des systèmes de gestion des stocks, des systèmes de gestion des achats, des systèmes de suivi des livraisons et des systèmes de communication avec les fournisseurs.

Troisième entretien avec le responsable GDS

Axe	Présentation de l'interviewé	
N	Questions	Réponses
Q1	Présentez-vous, votre profession, votre parcours	Mr. Sait Fouad, responsable de GDS
Q2	Quels sont les principaux éléments du processus d'approvisionnement, depuis la demande initiale jusqu'à la réception des produits ?	Le processus commence par la réception des prévisions de ventes. Ensuite, nous planifions les commandes d'approvisionnement en fonction des stocks disponibles et des prévisions de consommation. Nous suivons les livraisons, gérons les stocks et assurons la traçabilité des produits.
Q3	Quels sont les principaux objectifs visés par le processus d'approvisionnement ?	L'objectif principal est de garantir un approvisionnement fiable et efficace, minimiser les coûts liés à l'entreposage et aux ruptures de stock, et optimiser les délais de livraison
Axe	Identification des problèmes et opportunités d'amélioration	
N	Question	Réponse
Q1	Quels sont les principaux défis auxquels vous êtes confronté dans l'accomplissement de vos tâches liées à l'approvisionnement ?	Un des plus grands défis est de prédire les fluctuations de la demande et de gérer les ruptures de stock. La coordination entre les différents partenaires de la chaîne d'approvisionnement est également un défi.
Q2	Quels obstacles précis rencontre-t-on lorsqu'il s'agit de coordonner les activités entre les différents partenaires de la chaîne d'approvisionnement ?	Les obstacles à la coordination sont principalement liés à la communication, au partage d'informations et aux processus de travail.
Axe	Performance globale du processus d'approvisionnement	
N	Question	Réponse
Q1	Quelles est votre propre évaluation de la performance globale du processus d'approvisionnement	La performance globale du processus d'approvisionnement est

		satisfaisante, mais nous avons toujours des marges de progression
Q2	Quels indicateurs clés de performance utilisez-vous pour évaluer l'efficacité du processus ?	Les principaux indicateurs clés de performance sont le taux de service client, le délai de livraison moyen, le taux de rotation des stocks, le coût unitaire d'approvisionnement et le taux d'erreurs de livraison.
Axe	Propositions d'amélioration	
N	Question	Réponse
Q1	Quels recommandations proposez-vous pour améliorer le processus d'approvisionnement, en se basant sur vos expériences ?	Je recommande de mettre en place un système de prévision de la demande plus performant, d'améliorer la communication entre les services et de rationaliser les processus de travail.
Q2	Y-a-t-il des étapes du processus d'approvisionnement qui pourraient être automatisés ou simplifiés pour accroître son efficacité ?	
Q3	Quelles solutions technologique ou outils qui pourrait être utilisé pour améliorer l'efficacité des opérations d'approvisionnement ?	L'utilisation de logiciels de gestion des stocks et d'approvisionnement plus avancés peut nous aider à améliorer l'efficacité et la précision de nos opérations.

Quatrième entretien avec le responsable des Approvisionnements

Axe	Présentation de l'interviewé	
N	Questions	Réponses
Q1	Présentez-vous, votre profession, votre parcours	Mme Lamia Abderrahmani, responsable du département approvisionnement
Q2	Quels sont les principaux éléments du processus d'approvisionnement, depuis la demande initiale jusqu'à la réception des produits ?	Le processus d'approvisionnement commence par la réception des demandes de matières premières de la part des équipes de production. Ensuite, je m'assure que nous disposons des approvisionnements nécessaires en vérifiant les niveaux de stock actuels et en planifiant les achats futurs. Une fois les fournisseurs sélectionnés, je négocie les termes de l'achat, y compris les prix, les délais de livraison et les conditions de paiement. Enfin, je coordonne la réception des produits avec les équipes de logistique et de production pour garantir une livraison et une utilisation en temps opportun
Q3	Quels sont les principaux objectifs visés par le processus d'approvisionnement ?	Les principaux objectifs du processus d'approvisionnement sont d'assurer un approvisionnement continu en matières premières de haute qualité, de minimiser les coûts d'achat et de logistique, de respecter les délais de livraison et de garantir la satisfaction des clients
Axe	Identification des problèmes et opportunités d'amélioration	
N	Question	Réponse

Q1	Quels sont les principaux défis auxquels vous êtes confronté dans l'accomplissement de vos tâches liées à l'approvisionnement ?	Les principaux défis auxquels nous sommes confrontés dans l'accomplissement de nos tâches liées à l'approvisionnement comprennent la gestion des délais de livraison longs, la réduction des coûts d'achat et de logistique, et l'amélioration de la flexibilité et de la réactivité de notre chaîne d'approvisionnement
Q2	Quels obstacles précis rencontre-t-on lorsqu'il s'agit de coordonner les activités entre les différents partenaires de la chaîne d'approvisionnement ?	Les obstacles précis que nous rencontrons lorsqu'il s'agit de coordonner les activités entre les différents partenaires de la chaîne d'approvisionnement, ainsi que les limitations des technologies de communication et de collaboration
Axe	Performance globale du processus d'approvisionnement	
N	Question	Réponse
Q1	Quelles est votre propre évaluation de la performance globale du processus d'approvisionnement	Ma propre évaluation de la performance globale du processus d'approvisionnement est modérément positive
Q2	Quels indicateurs clés de performance utilisez-vous pour évaluer l'efficacité du processus ?	les délais de livraison, les niveaux de stock, les coûts d'achat et de logistique, et la satisfaction des clients
Axe	Propositions d'amélioration	
N	Question	Réponse
Q1	Quels recommandations proposez-vous pour améliorer le processus d'approvisionnement, en se basant sur vos expériences ?	<ul style="list-style-type: none"> - Développer des plans d'approvisionnement plus précis et plus détaillés, et coordonner étroitement les activités entre les équipes internes et les fournisseurs. - Simplifier et automatiser les processus d'achat

		<ul style="list-style-type: none"> – Travailler en étroite collaboration avec les fournisseurs pour améliorer la communication, la collaboration
Q2	Y-a-t-il des étapes du processus d'approvisionnement qui pourraient être automatisés ou simplifiés pour accroître son efficacité ?	. Ces étapes comprennent la collecte et l'analyse des données de demande, la planification et la coordination des achats et des livraisons, et le suivi et le contrôle des stocks.
Q3	Quelles solutions technologique ou outils qui pourrait être utilisé pour améliorer l'efficacité des opérations d'approvisionnement ?	<p>Des systèmes permettent de gérer et de suivre les achats, les stocks, les délais de livraison et les coûts associés.</p> <p>Des technologies peuvent être utilisées pour analyser les données de demande, prévoir les tendances du marché et optimiser les processus d'achat et de logistique.</p>