

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales**  
**D'Alger**  
**EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales**

**Option : Distribution et Supply Chain Management**

**THEME :**

**Essai d'analyse des risques liés au processus d'approvisionnement en matières premières.**

**Etude de cas : Falait spa**

**Elaboré par :**

**Amani BENBOUALI**

**Encadré par :**

**Dr. Feriel HATTOU**

**Maître de conférences « A »**

**10<sup>ème</sup> Promotion**

**Juin 2023**



**Ecole des Hautes Etudes Commerciales**  
**D'Alger**  
**EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales**

**Option : Distribution et Supply Chain Management**

**THEME :**

**Essai d'analyse des risques liés au processus d'approvisionnement en matières premières.**

**Etude de cas : Falait spa**

**Elaboré par :**

**Amani BENBOUALI**

**Encadré par :**

**Dr. Feriel HATTOU**

**Maître de conférences « A »**

**10<sup>ème</sup> Promotion**

**Juin 2023**

## *Dédicaces*

*Je dédie ce travail à mes parents, qui ont été ma source d'inspiration et de soutien inconditionnel tout au long de mon parcours académique. Leur amour, leurs encouragements et leur confiance en moi ont été des moteurs essentiels pour atteindre mes objectifs ;*

*À mes frères Amine, Houcine, Hassane, Youcef qui ont été une source constante de soutien, d'encouragement et d'inspiration tout au long de mon parcours académique ;*

*À mes sœurs Imen et Amira qui ont été des compagnes de voyage précieuses dans mon parcours académique ;*

*Je tiens également à adresser une dédicace à toutes les personnes extraordinaires que j'ai rencontrées au cours de mes 3 années d'études à l'EHEC, ainsi qu'à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.*

*Amani.*

## Remerciements

Je remercie Allah le Tout Puissant de m'avoir donné la force, le courage, la patience et l'inspiration pour mener à termes ce travail.

Je tiens à exprimer mes sincères remerciements à mon encadrante Madame Ferial HATTOU pour avoir suivi ce travail de recherche avec un œil critique et constructif. Je la remercie également pour sa gentillesse et l'accueil cordial qu'elle m'a réservé tout au long de ce travail.

J'adresse mes remerciements à tout le personnel de l'entreprise FALAIT SPA, particulièrement à mon promoteur au niveau de l'entreprise, Monsieur Abdellatif BENTOUNES pour ses orientations, son professionnalisme et son implication afin que l'étude se déroule dans des bonnes conditions.

Je remercie également les membres de jury qui ont eu l'amabilité d'évaluer mon travail.

Je suis par ailleurs très reconnaissante envers ma famille, en particulier mes parents, qui m'ont été d'un soutien incommensurable et à qui je suis redevable de tout ce que je suis. Mes pensées les plus profondes s'adressent aussi à mes frères et à mes sœurs qui m'ont apporté un véritable soutien moral et m'ont donné la force d'aller jusqu'au bout.

J'adresse mes sincères remerciements à tout le corps professoral et administratif de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales pour leurs efforts.

Enfin, je tiens à remercier toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

## Liste des tableaux

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>Tableau 01</b>	<b>Avantages et inconvénients de chaque méthode d'approvisionnement</b>	<b>41</b>
<b>Tableau 02</b>	<b>Relations entre les achats et l'approvisionnement</b>	<b>45</b>
<b>Tableau 03</b>	<b>Synthèse des approches des différents auteurs</b>	<b>52</b>
<b>Tableau 04</b>	<b>Récapitulation des origines des risques dans une chaîne logistique</b>	<b>56</b>
<b>Tableau 05</b>	<b>Tableau Mesure de probabilité</b>	<b>66</b>
<b>Tableau 06</b>	<b>Tableau Mesure de l'impact (gravité)</b>	<b>66</b>
<b>Tableau 07</b>	<b>Matrice probabilité-gravité</b>	<b>67</b>
<b>Tableau 08</b>	<b>La fiche d'identité de l'entreprise.</b>	<b>73</b>
<b>Tableau 09</b>	<b>Cartographie des processus clés de l'approvisionnement en matières premières de l'entreprise FALAIT SPA</b>	<b>84</b>
<b>Tableau 10</b>	<b>Les risques identifiés</b>	<b>85</b>
<b>Tableau 11</b>	<b>Echelle pour évaluer la gravité (l'impact)</b>	<b>89</b>
<b>Tableau 12</b>	<b>Echelle pour évaluer la probabilité</b>	<b>89</b>
<b>Tableau 13</b>	<b>évaluation des risques selon la probabilité et la gravité</b>	<b>90</b>
<b>Tableau 14</b>	<b>La hiérarchisation des risques selon leurs criticité</b>	<b>92</b>
<b>Tableau 15</b>	<b>plan d'action pour les risques critiques identifiés</b>	<b>96</b>

## Liste des figures

N°	Titre	Page
<b>Figure 01</b>	<b>Schéma de la supply chaine</b>	<b>7</b>
<b>Figure 02</b>	<b>Représentation de la supply chain management</b>	<b>8</b>
<b>Figure 03</b>	<b>Les flux de la chaîne logistique</b>	<b>10</b>
<b>Figure 04</b>	<b>Pyramide des niveaux de décision</b>	<b>12</b>
<b>Figure 05</b>	<b>Les fonctions des stocks</b>	<b>26</b>
<b>Figure 06</b>	<b>Schéma de gestion des stocks</b>	<b>27</b>
<b>Figure 07</b>	<b>Processus achat et approvisionnement</b>	<b>44</b>
<b>Figure 08</b>	<b>schéma du processus d'approvisionnement</b>	<b>51</b>
<b>Figure 09</b>	<b>Le risque d'exploitation</b>	<b>57</b>
<b>Figure 10</b>	<b>L'appréciation des risques dans le processus global de gestion des risques (adapté de la norme ISO 31000)</b>	<b>61</b>
<b>Figure 11</b>	<b>La Cartographie des risques</b>	<b>68</b>
<b>Figure 12</b>	<b>organigramme de la direction supply chain</b>	<b>75</b>
<b>Figure 13</b>	<b>Un graphique de processus d'approvisionnement au sein de l'entreprise FALAIT SPA</b>	<b>81</b>
<b>Figure 14</b>	<b>Cartographie des risques liés au processus d'approvisionnement en matières premières</b>	<b>94</b>

## Liste des abréviations

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
<b>AMDEC</b>	Analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité
<b>DSC</b>	Directeur supply chain
<b>GDS</b>	Gestion des stocks
<b>MP</b>	Matières premiers
<b>NCPDM</b>	National Concil of Physical Distribution Management
<b>R</b>	Risque
<b>SC</b>	Supply chain
<b>SCM</b>	Supply chain management
<b>SPA</b>	Société par Actions
<b>IFACI</b>	institut français de l'audit et du contrôle internes
<b>ISO</b>	Organisation internationale de normalisation

## Résumé

Le contexte actuel des entreprises met en évidence l'importance critique de l'approvisionnement en matières premières. La disponibilité et la qualité des matières premières jouent un rôle essentiel dans la réussite des activités de production et dans la satisfaction des clients. Cependant, le processus d'approvisionnement comporte des risques potentiels qui peuvent compromettre les opérations et les performances des entreprises. Dans ce cadre, l'analyse des risques liés à l'approvisionnement en matières premières devient essentielle pour garantir la continuité des opérations et réduire les impacts négatifs.

L'objectif de ce travail est d'identifier et d'évaluer les risques potentiels qui peuvent affecter le processus d'approvisionnement en matières premières. Ces risques peuvent prendre diverses formes, tels que des retards de livraison, des fluctuations des prix, des problèmes de qualité, des ruptures d'approvisionnement, des problèmes logistiques, etc.

Afin de donner un sens scientifique à notre recherche, nous avons réalisé une enquête sur le terrain au sein de l'entreprise Falait spa, réputée pour sa richesse en connaissances. Cette enquête a été entreprise dans le but de répondre à notre problématique de recherche.

**Mots clés :** Approvisionnement, Matières premières, Analyse des risques, Gestion des risques, Gravité, Probabilité.

## Abstract

Current business context highlights the critical importance of raw material procurement. The availability and quality of raw materials play an essential role in the success of production activities and customer satisfaction. However, the procurement process carries potential risks that can compromise business operations and performance. In this regard, analysing risks associated with raw material procurement becomes essential to ensure operational continuity and mitigate negative impacts.

The objective of this work is to identify and evaluate potential risks that may affect the raw material procurement process. These risks can manifest in various forms, such as delivery delays, price fluctuations, quality issues, supply disruptions, logistical problems, etc.

To give our research a scientific foundation, we conducted a field survey within Falait spa, a company renowned for its wealth of knowledge. This survey aimed to address our research problem.

**Keywords:** Procurement, Raw materials, Risk analysis, Risk management, Analytical approach, Severity, Probability.

## ملخص

السياق الحالي للشركات يبرز الأهمية الحاسمة لتوريد المواد الخام. بحيث يلعب توافر وجودة هاته المواد دورًا أساسيًا في نجاح أنشطة الإنتاج ورضا العملاء. ومع ذلك لهذه العملية عدة مخاطر محتملة يمكن أن تعرض عمليات الشركات وأدائها للخطر. في هذا السياق، يصبح تحليل المخاطر المتعلقة بتوريد المواد الخام ضروريًا لضمان استمرارية العمليات وتقليل التأثيرات السلبية

يهدف هذا العمل إلى تحديد وتقييم المخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر على عملية توريد المواد الخام وعلى إنتاجية الشركة. يمكن أن تأخذ هذه المخاطر أشكالًا مختلفة مثل التأخير في التسليم، وتقلب الأسعار، ومشاكل الجودة، وانقطاع التوريد، ومشاكل اللوجستية، وما إلى ذلك

من أجل إعطاء معنى علمي لبحثنا قمنا بإجراء دراسة ميدانية ومن خلالها تم التوصل الى نتائج تساهم في الإجابة على الاشكالية

**الكلمات الدلالية: التوريد. المواد الخام. تحليل المخاطر. إدارة المخاطر. خطورة. احتمالية**

# Sommaire

<b>Introduction générale .....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre 01 : La fonction d’approvisionnement dans la chaîne logistique.....</b>	<b>05</b>
• <b>Section 01 : Concepts de base de la supply chain.....</b>	<b>05</b>
• <b>Section 02 : Généralité sur la logistique.....</b>	<b>14</b>
• <b>Section 03 : La logistique d’approvisionnement.....</b>	<b>21</b>
<b>Chapitre 02 : l’analyse des risques liés au processus d’approvisionnement en matière première.....</b>	<b>38</b>
• <b>Section 01 : le processus d’approvisionnement en matières premières.....</b>	<b>38</b>
• <b>Section 02 : les risques liés au processus d’approvisionnement.....</b>	<b>53</b>
• <b>Section 03 : La démarche d’analyse des risques.....</b>	<b>59</b>
<b>Chapitre 03 : l’analyse des risques liés au processus d’approvisionnement en matières premières au sein de l’entreprise FALAIT SPA.....</b>	<b>72</b>
• <b>Section 01 : Présentation de l’organisme d’accueil.....</b>	<b>73</b>
• <b>Section 02 : le processus d’approvisionnement et l’analyse des risques au sein de l’entreprise FALAIT SPA.....</b>	<b>77</b>
• <b>Section 03 : Analyse des résultats et recommandations.....</b>	<b>84</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>99</b>

## **INTRODUCTION GENERALE**

L'industrie agroalimentaire en Algérie occupe une place stratégique dans l'économie nationale en englobant toutes les activités liées à la production, à la transformation et à la commercialisation des produits alimentaires. Elle joue un rôle essentiel en contribuant à la création d'emplois, à la croissance économique et à la sécurité alimentaire du pays.

Au cœur de cette industrie se trouve le processus d'approvisionnement en matières premières, qui constitue le pilier central de toute entreprise agroalimentaire. Cependant, ce processus est confronté à de nombreux risques qui peuvent compromettre la continuité des opérations et la rentabilité de l'entreprise

L'analyse des risques liés au processus d'approvisionnement en matières premières revêt donc une importance capitale pour garantir la durabilité et la compétitivité des entreprises. En identifiant et en évaluant ces risques, les entreprises peuvent mettre en place des mesures préventives et des plans d'atténuation appropriés pour assurer la stabilité de leurs chaînes d'approvisionnement.

Ce projet de fin d'étude se propose d'examiner de manière approfondie les risques associés au processus d'approvisionnement en matières premières au sein d'une entreprise agroalimentaire. Nous allons analyser les différents types de risques auxquels les entreprises sont confrontées, tels que les risques liés à la disponibilité des matières premières, les risques de qualité, les risques logistiques et les risques de conformité réglementaire.

Notre projet de fin d'études sur l'analyse des risques liés à l'approvisionnement en matières premières est motivé par notre spécialisation en Distribution et supply chain management, l'opportunité d'apporter une valeur ajoutée à notre organisme d'accueil, ainsi que notre intérêt personnel à enrichir nos connaissances et à développer une compréhension approfondie de la chaîne d'approvisionnement.

Notre choix s'est porté sur l'entreprise FALAIT SPA, une entreprise agroalimentaire algérienne spécialisée dans la production et la commercialisation de fromages. Fondée en 2001, cette entreprise connaît un succès grandissant en offrant une large gamme de produits répondant aux besoins en constante évolution des consommateurs algériens. En étudiant les risques spécifiques liés à son processus d'approvisionnement en matières premières, nous pourrions analyser les causes de ces risques et évaluer leurs conséquences sur l'activité de l'entreprise.

Pour faire notre étude de recherche, nous avons jugé utile de poser la problématique

Suivante : « **Comment analyser les risques liés au processus d'approvisionnement en matières premières ?** »

A partir de cette problématique générale découlent trois sous-questions qui s'énoncent

Ainsi :

- ❖ Quelles sont les paramètres de base de la fonction approvisionnement en matières premières ?
- ❖ Quels sont les risques spécifiques associés à chaque étape du processus d'approvisionnement en matières premières ?
- ❖ Quelle est l'impact de ces risques sur la production de l'entreprise ?

Afin de mieux répondre à ces questions et de bien cerner notre problématique nous avons jugé utile de formuler les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 1** : l'approvisionnement en matière première désigne une fonction stratégique pour l'entreprise qui consiste à alimenter les entreprises industrielles, elle s'occupe de la gestion des achats et la gestion des stocks et la logistique.
- **Hypothèse 2** : Les risques liés au processus d'approvisionnement en matières premières comprennent la rupture de stock, les retards de livraison, la qualité inférieure du produit et les problèmes de conformité réglementaire.
- **Hypothèse 3** : les risques liés au processus d'approvisionnement en matières premières ont un impact négatif sur la production de l'entreprise FALAIT SPA. Cela peut se traduire par des retards de production, une diminution de la quantité produite, une baisse de la qualité des produits finis ou des interruptions de la chaîne de production.

Pour mener à bien notre travail de recherche, nous adopterons une démarche descriptive et analytique. Nous réaliserons une étude qualitative à travers des entretiens semi-directifs avec les responsables d'approvisionnement, de production, de gestion des stocks et de logistique de l'entreprise FALAIT SPA.

De plus, nous effectuerons une recherche documentaire en consultant les principaux ouvrages, travaux de recherche universitaire, rapports et documents internes de l'entreprise, La démarche descriptive nous permettra de recueillir des informations détaillées sur le processus d'approvisionnement en matières premières de l'entreprise FALAIT SPA, y compris les étapes, les acteurs impliqués, les flux de matières premières et les pratiques actuelles de gestion des risques. Parallèlement, la démarche analytique nous permettra d'analyser en profondeur les données collectées en évaluant les risques potentiels associés à chaque étape du processus d'approvisionnement. Nous utiliserons des outils et des techniques d'analyse des

risques pour identifier les facteurs de risque critiques et formuler des recommandations pour atténuer ces risques.

Ce travail sera divisé en trois chapitres, les deux premiers constituant la partie théorique, et le dernier la partie pratique.

Le premier chapitre abordera le cadre théorique en présentant les concepts de base de la supply chain, en donnant un aperçu général de la logistique et en se concentrant spécifiquement sur la logistique d'approvisionnement.

Le deuxième chapitre se focalisera sur l'analyse des risques liés au processus d'approvisionnement en matières premières et sur leur gestion. Il examinera le processus d'approvisionnement, identifiera les risques associés à chaque étape et présentera une démarche d'analyse des risques.

Le troisième chapitre se concentrera sur l'analyse des risques spécifiques au processus d'approvisionnement en matières premières au sein de l'entreprise FALAIT SPA. Il présentera l'entreprise, décrira son processus d'approvisionnement spécifique et analysera les risques associés. Enfin, il présentera les résultats de l'analyse et proposera un plan d'action pour minimiser ces risques.

## **Chapitre 01 : La fonction d'approvisionnement dans la chaine logistique**

## Introduction

La logistique joue un rôle essentiel dans le fonctionnement global de l'entreprise, s'étendant du fournisseur au client en incluant la fabrication et le stockage des produits en amont et en aval. Afin de rester compétitive, chaque entreprise cherche à maîtriser ce processus afin d'obtenir toutes les informations nécessaires pour mettre en place une politique d'approvisionnement permettant de répondre aux prévisions de vente et de fournir le service de production. Une bonne maîtrise de la gestion des approvisionnements permet une flexibilité face aux exigences de production, conférant ainsi à l'entreprise un avantage pour saisir les opportunités du marché.

Le premier chapitre de cette étude est consacré à la présentation des fondements théoriques de la logistique et de son rôle, ainsi qu'à ses différents types et enjeux. Nous aborderons en détail la fonction d'approvisionnement.

## Section 01 : concepts de bases de la supply chain

La gestion efficace de la supply chain est essentielle pour assurer la qualité des produits, réduire les coûts, augmenter la satisfaction des clients et améliorer la rentabilité de l'entreprise, C'est pourquoi, nous avons décidé de consacrer une section entière à ce sujet.

Dans cette première section, on va présenter la SCM avec les définitions les plus significatives. Nous allons comprendre les tâches dédiées aux services SCM, les modes de gestion des flux, les niveaux de décisions et pour finir nous présenter les objectifs de ce système.

### 1. Définition

Plusieurs définitions ont été attribuées à la SCM, parmi elles nous avons retenu les suivantes :

COOPER et Alii (1997) définissent la SCM comme étant « *une philosophie qui tend vers une gestion intégrée de l'ensemble des flux du canal de distribution des fournisseurs à l'utilisation final* ». <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> LOGISTIQUE MAGAZINE, Octobre 2007, N°221, p72.

[Simchi-Levi et al.] A définit la gestion de la chaîne logistique comme suit : « *La gestion des chaînes logistique est un ensemble d'approche utilisées pour intégrer efficacement les fournisseurs, les producteurs, les distributeurs, de manière à ce que la marchandise soit produite et distribuée à la bonne qualité, au bon endroit et au bon moment dans le but de minimiser les coûts et d'assurer le niveau de service requis par le client* »<sup>2</sup>.

«*Le supply chain management est défini comme la coordination systématique et stratégique des fonctions traditionnelles de l'entreprise dans un réseau interentreprises avec, pour objectif, d'améliorer les performances à long terme à la fois de l'entreprise prise concernée et de la supply chain dans son ensemble* »<sup>3</sup>.

Selon BAGLIN, « *le supply chain, se réfère à la gestion des flux physiques depuis les approvisionnements en matières premières jusqu'à la mise disposition des produits finis aux clients sur le lieu d'achat ou de consommation. Il peut être étendu à la gestion des flux chez les fournisseurs et chez les clients. Il concerne aussi bien les entreprises industrielles que les entreprises de distribution* »<sup>4</sup>.

TAN et AL (1998) considèrent que « *La SCM comprend le management des approvisionnements depuis la matière première de base jusqu'à la mise à disposition du produit final (et éventuellement le recyclage). La SCM se focalise sur l'avantage compétitif et les modalités liés à l'utilisation par firme des processus, technologies et capacités gérés par les fournisseurs. Il représente une technologie intra-organisationnelles traditionnelles des partenaires commerciaux vers un objectif commun d'optimisation et d'efficacité* »<sup>5</sup>.

« *La supply chain management a pour mission de maîtriser tous les flux physiques et d'informations du client en intégrant les fournisseurs. Il peut concevoir comme le circuit qui englobe les différents processus qui tendent vers le maillon majeur : le client.* »<sup>6</sup>

Selon PYMOR<sup>7</sup>, qui définit la Supply Chain management comme incorporant

---

<sup>2</sup> MEDAN, (P) et GRATACAP(A) « *logistique et supply chain management : intégration, collaboration et risque dans la chaîne logistique globale* », édition Dunod, 2006, p15.

<sup>3</sup> SAMII, (A-K) : « *Stratégie logistique. Supply Chain management* », 3ème Edition, édition Dunod, Paris, 2004, P.15.

<sup>4</sup> BAGLIN, (G) et alii : « *Management Industriel et Logistique* », 6ème édition, édition Economica, Paris, 2013, P.9.

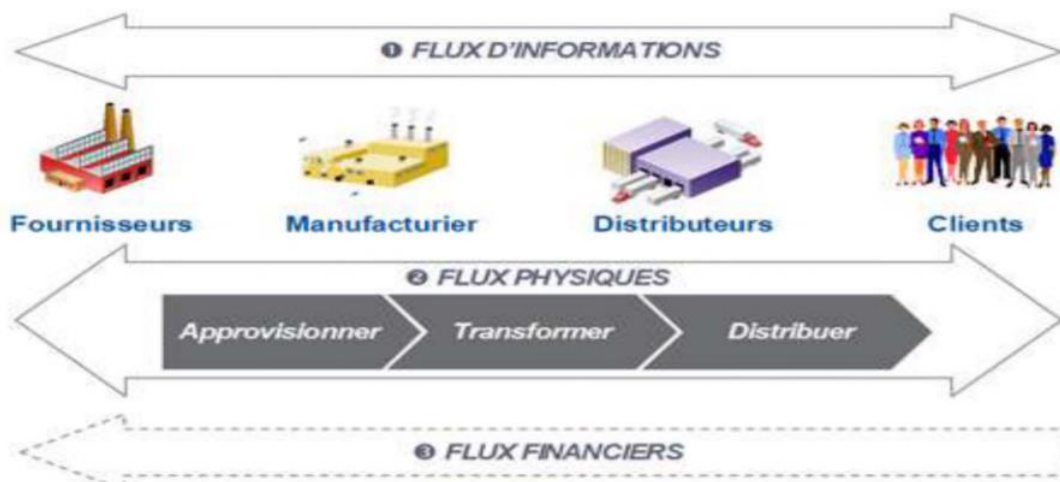
<sup>5</sup> LOGISTIQUE MAGAZINE, Octobre 2007, n° 221, p72.

<sup>6</sup> Bordon, (S) et Rondeau, (M) : « *DESS E-logistique, Groupe ESC Brest, Etude d'un nouveau concept : le SCEM* », Paris, 2002, P.6.

« L'ensemble des participants à la logistique étendue d'une entreprise depuis les fournisseurs de ses fournisseurs jusqu'aux clients de ses clients. »

D'après ces définitions, on peut définir la SC comme Le Supply Chain Management (SCM) est un ensemble d'activités liées à la planification, l'organisation, l'exécution et le contrôle des flux de matières premières, de produits finis et d'informations tout au long de la chaîne d'approvisionnement, depuis le fournisseur jusqu'au client final (voire figure n°1).

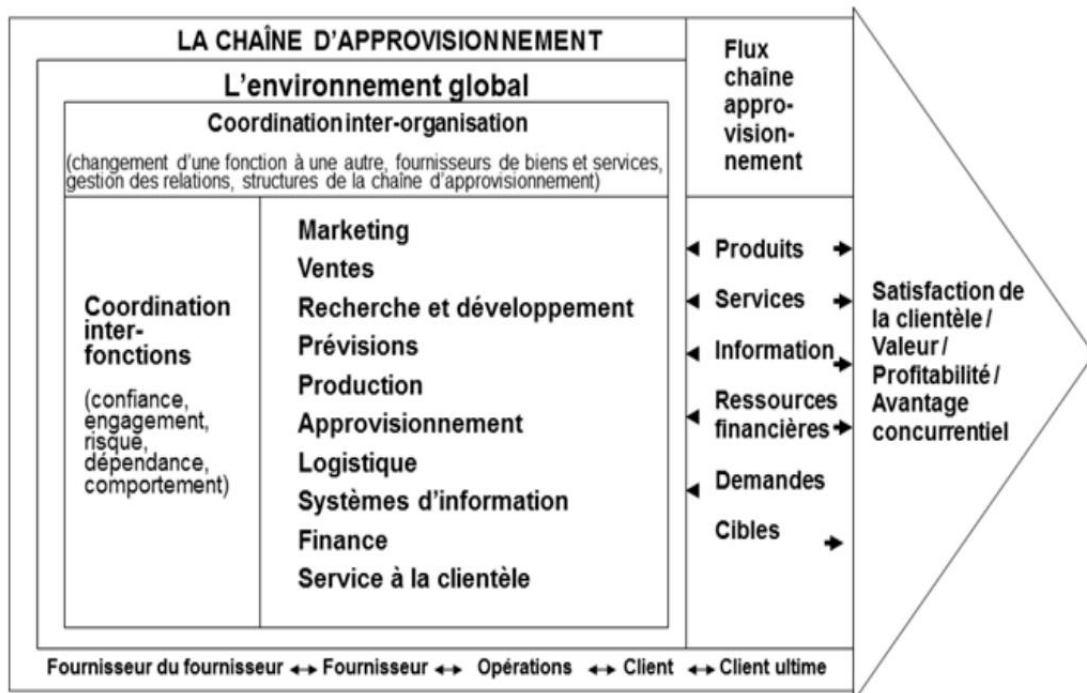
Figure N°1:Schéma de la supply chaine



Source : <http://pointdeuemarketing.files.wordpress.com/2007/10/schema-sc.jpg>, consulté le 4/3/2023 à 17:16

Le but du SCM est d'optimiser l'efficacité et la rentabilité de la chaîne d'approvisionnement tout en améliorant la satisfaction du client (voir figure n°2).

<sup>7</sup> LYOUNNET, (B) et SENKEL, (M) « La logistique », édition DUNOD, 2015, p.22.

**Figure N°2: Représentation de la supply chain management**

**Source:** Mintzeret John T, « Defining supply chain management », journal of business logistics, vol 22, n°2, 2001, P19.

En résumé, le SCM est une approche systématique pour gérer l'ensemble des activités impliquées dans la production et la distribution des produits, en maximisant l'efficacité et la rentabilité tout en satisfaisant les exigences des clients.

## 2. Les tâches dédiées au service SCM

Les tâches dédiées au la supply chain sont <sup>8</sup> :

- Identifier les attentes des clients, y répondre et anticiper les besoins futurs pour créer les solutions de demain.
- Gérer la demande et la relation client.
- Piloter le stockage et la distribution des produits finis.
- Optimiser l'impact environnementale l'ensemble.
- Piloter les approvisionnements et la transformation.

<sup>8</sup> <https://www.francesupplychain.org/les-metiers-de-la-supply-chain/> consulté le 8/5/2023 à 07 :54.

- Exécuter et suivre les opérations.

### 3. Les différents types de flux de la Supply Chain

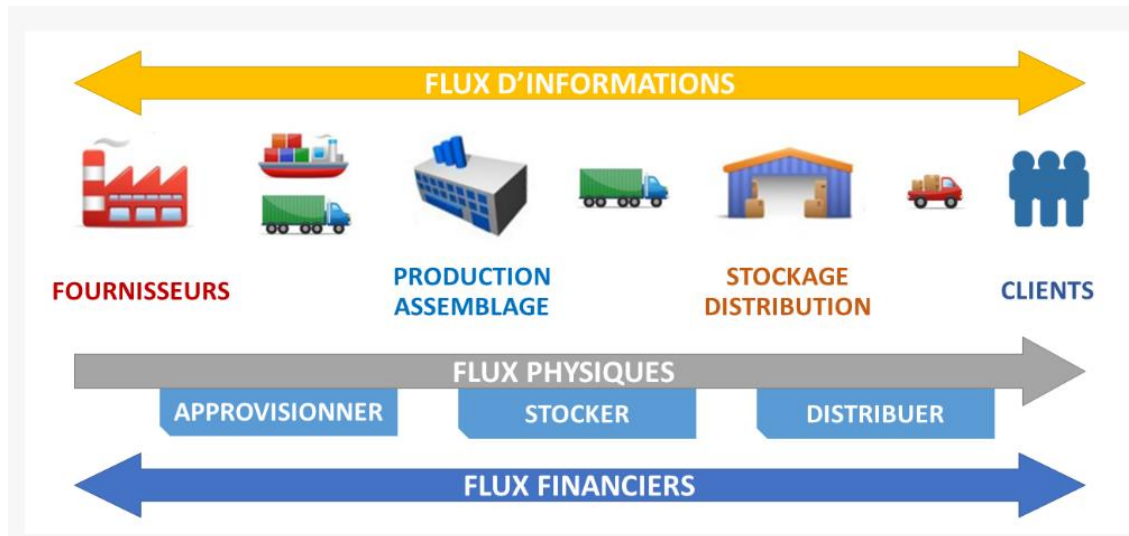
Il y a plusieurs flux qui se déroulent dans la chaîne logistique :

- Le flux physique : il s'agit du mouvement des produits ou des services à travers la chaîne logistique. Ce flux comprend toutes les étapes de la chaîne logistique, y compris l'approvisionnement, la production, le stockage, le transport et la livraison finale.
- Le flux d'information : il s'agit de la transmission des informations tout au long de la chaîne logistique. Ce flux comprend les données sur les stocks, les commandes, les expéditions et les livraisons, ainsi que les informations sur les prévisions de la demande, les tendances du marché et les performances des fournisseurs.
- Le flux financier : il s'agit de la gestion des paiements et des transactions financières dans la chaîne logistique. Ce flux comprend la facturation, le paiement des fournisseurs, le financement des stocks et le recouvrement des créances.
- Le flux de retour : il s'agit de la gestion des retours de produits ou de services qui ne sont pas conformes aux attentes du client ou qui sont défectueux. Ce flux comprend le traitement des retours, la réparation ou le remplacement des produits, ainsi que la gestion des remboursements et des crédits.

En résumé, la gestion efficace de ces différents flux est essentielle pour assurer le bon fonctionnement de la chaîne logistique et répondre aux attentes des clients en termes de qualité, de délais de livraison et de coûts.

La figure ci-dessous représente les flux de la chaine logistique

Figure N°3:les flux de la chaîne logistique



**Source** : <http://www.metiers-shs.net/specificite-secteur-transport-logistique-a91> consulté le 24/04/2023 à 06:17.

#### 4. Les modes de gestion des flux

Nous distinguons trois formes de gestion des flux selon la méthode d'approvisionnement <sup>9</sup>:

- *Les flux poussés* : méthode de production basée sur les prévisions de la demande afin d'améliorer l'efficacité de la gestion logistique de l'entreprise. La production est stockée dans l'attente d'une demande.
- *Les flux tirés* : méthode de production qui repose essentiellement sur la logique de la demande. L'expédition ou la production sont déclenchées seulement sur commande ou demande du client afin de réduire le plus possible les frais de stockage.
- *Les flux tendus* : méthode combinant « flux poussés » et « flux tirés » et dont la finalité est d'avoir le moins de produits stockés en entrepôt (pour réduire les coûts).
- *Les flux synchrones* : la logistique d'approvisionnement obéit à la logique des procédés de production. Les composants sont acheminés au moment même où ils sont utilisés dans le processus de production.

<sup>9</sup> <https://www.cevalogistics.com/fr/glossaire/flux-logistique/> Consulté le 3/03/2023 à 21H00.

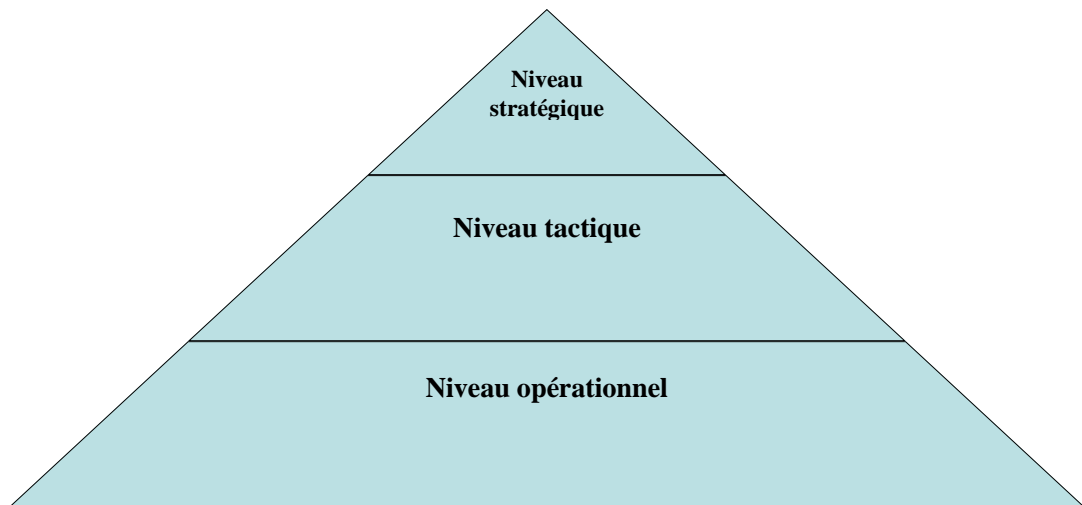
## 5. Les niveaux de décisions

Les décisions prises dans la chaîne logistique peuvent concerner divers aspects tels que l'approvisionnement, la production, la gestion des stocks, le transport, la gestion des entrepôts, la gestion des retours, etc. Ces décisions peuvent être basées sur des critères tels que les coûts, les délais de livraison, la qualité, la fiabilité des fournisseurs, les préférences des clients, les conditions du marché, les contraintes réglementaires, etc.

Dans le cadre de la gestion des chaînes logistiques, et plus largement des systèmes industriels, trois niveaux de décisions sont généralement définis (Anthony, 1965). Il s'agit des niveaux stratégiques, niveaux tactique et niveaux opérationnel.

Il existe généralement trois niveaux de décision dans la chaîne logistique :

- *Niveau stratégique* : il s'agit des décisions concernant la structure de la supply chain les processus à développer. Il s'agit du niveau le plus élevé de décision dans la chaîne logistique et il concerne les décisions prises par la direction de l'entreprise concernant les objectifs globaux de la chaîne logistique, la stratégie à suivre et l'allocation des ressources.
- *Niveau tactique* : Ce niveau de décision concerne la planification à moyen terme de la chaîne logistique. Les décisions à ce niveau sont prises par les cadres intermédiaires et concernent des aspects tels que la gestion des stocks, la gestion des commandes et la gestion des entrepôts.
- *Niveau opérationnel* : Il s'agit du niveau le plus bas de décision dans la chaîne logistique et il concerne les activités quotidiennes de la chaîne logistique, telles que la réception, la préparation et l'expédition de marchandises. Les décisions à ce niveau sont prises par les employés opérationnels, tels que les responsables de la logistique et les agents d'expédition.

**Figure N°4:pyramide des niveaux de décision**

Source : Michel Fender, Yves pimor, logistique supply chain Dunod, paris, 2013 pages 153.

## 6. Les objectifs de la supply chain

Les objectifs de la supply chain sont multiples, nous commençons par la définition de l'AFNOR (Association française de normalisation) qui montre l'objectif le plus généralisé : « *La chaîne logistique est une suite d'événements, pouvant inclure des transformations, des mouvements ou des mises en place, et apportant une valeur ajoutée* »<sup>10</sup>

La Supply Chain (ou chaîne d'approvisionnement) a pour objectif principal de gérer efficacement le flux de produits et de services, de leur production à leur livraison finale au client.

Les objectifs de la supply chain peuvent varier en fonction des besoins spécifiques de chaque entreprise, mais en général, ils incluent :

---

<sup>10</sup> Afnor Logistique : normes logistiques (faq-logistique.com).

- ❖ La réduction des coûts : l'optimisation de la gestion des stocks, la mise en place de processus logistiques efficaces, la réduction des temps de cycle, la négociation des prix avec les fournisseurs, etc.
- ❖ Favoriser la réussite financière (et limiter les risques financiers) en réduisant les coûts d'inventaire, de main-d'œuvre et de logistique tout en améliorant les ventes, en accédant au marché et en différenciant la marque de ses concurrents.
- ❖ L'amélioration de la qualité. Fournir des produits de haute qualité et de grande valeur aux clients finaux en reconnaissant les avantages du retour d'information et en résolvant tous les problèmes par des solutions gagnant-gagnant.
- ❖ La flexibilité : la capacité à s'adapter rapidement aux fluctuations de la demande, à gérer les pics d'activité, à s'adapter aux changements de conditions climatiques, etc.
- ❖ La gestion des risques : Une gestion de la chaîne d'approvisionnement conduite dans les règles de l'art peut permettre à une entreprise de réduire ses coûts d'inventaire, de logistique et de main-d'œuvre, tout en améliorant ses ventes et en se démarquant de la concurrence. Par ce biais, elle accède aussi à un marché plus grand. Ainsi, en limitant les risques financiers liés aux facteurs internes ou externes, la Supply Chain favorise la réussite financière des entreprises.<sup>11</sup>
- ❖ La mise en place de plans de contingence, la réduction des risques liés aux fournisseurs, la gestion des retards de livraison, la protection des actifs, etc.
- ❖ L'amélioration de la satisfaction client : la mise en place de processus de livraison rapides et fiables, la gestion des attentes clients, la communication proactive, etc.

---

<sup>11</sup> <https://www.supplychaininfo.eu/faq/quels-objectifs-supply-chain/> consulté le 27/4/2023 à 06 :30.

En somme, les objectifs de la supply chain visent à améliorer l'efficacité, la productivité et la rentabilité de l'entreprise tout en répondant aux besoins des clients de manière satisfaisante.

## **Section 02 : Généralité sur la logistique**

La logistique est un élément crucial dans la gestion des entreprises, en particulier dans un environnement commercial où la concurrence est forte et les attentes des clients sont élevées. Elle consiste en la planification, la mise en œuvre et le contrôle efficaces du flux de marchandises, de l'approvisionnement en matières premières à la livraison finale des produits aux clients.

En outre, la logistique joue un rôle important dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement, qui englobe toutes les étapes de la production, de la distribution et de la vente de produits. Elle est donc cruciale pour l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement dans son ensemble.

Après avoir introduit les concepts de base de la supply chain, nous entrerons dans cette Deuxième section qui est consacrée à présenter quelques notions de la logistique, ses types, ses enjeux et ses objectifs, ainsi que ses composants

### **1. Historique**

Le terme "logistique" a une longue histoire qui remonte à l'Antiquité. Le mot "logistique" est dérivé du mot grec "logistikos", qui signifie "calcul", "comptabilité" ou "raisonnement". Dans l'Empire romain, le terme était utilisé pour décrire la gestion des approvisionnements et des ressources militaires.

Au XVIIIe siècle, le terme est devenu couramment utilisé pour décrire les activités de transport et de gestion des matériaux dans les entreprises. En 1837, le français Jules Dupuit a développé une théorie mathématique de la logistique pour résoudre des problèmes liés à l'utilisation efficace des ressources dans les entreprises.

Pendant la Première Guerre mondiale, la logistique a acquis une importance cruciale dans la gestion des opérations militaires. Les forces armées ont dû mettre en

place des systèmes sophistiqués pour approvisionner les soldats en nourriture, en munitions et en autres fournitures, ainsi que pour évacuer les blessés et les malades. D'où vient la célèbre définition d'origine militaire : « *la logistique consiste à apporter ce qu'il faut, là où il faut et quand il le faut* »<sup>12</sup>

Au fil des siècles, la logistique est devenue de plus en plus complexe à mesure que les entreprises ont commencé à élargir leurs réseaux de distribution et à offrir des produits à une clientèle mondiale.

Début du 20e siècle, les entreprises ont commencé à mettre en place des systèmes de gestion de la chaîne d'approvisionnement pour rationaliser leurs opérations et minimiser les coûts.

Aujourd'hui, la logistique est un domaine en constante évolution, qui utilise des technologies de pointe comme la robotique, l'intelligence artificielle et l'Internet des objets pour améliorer l'efficacité et la précision des opérations logistiques.

## 2. Définition

Plusieurs définitions ont été attribuées à la logistique, parmi elles nous avons retenu les suivantes :

La première définition est la définition donnée par le NCPDM en 1972 : « *Terme décrivant l'intégration de deux ( ou plusieurs) activités dans le but de planifier, de mettre en œuvre et de contrôler un flux efficient de matières premières, de produits semi-finis et produits finis, de leur point d'origine au point de consommation, ces activités peuvent inclure, sans que la liste soit limitative, le type de service offert aux clients, la prévision de la demande, les communications liées à la distribution, le contrôle des stocks, la manutention des matières, le traitement des commandes, le service après-vente et le pièces détachés, le choix des emplacements des usines et d'entrepôts, les achats, emballage, le traitement des marchandises retournées, la négociation ou la réutilisation des éléments récupérables ou mis à la ferraille,*

---

<sup>12</sup> YVES, (P) et MICHEL, (F) : « *logistique* », édition DUNOD, p4.

*l'organisation du transport et le transport effectif des marchandises, ainsi que l'entreposage et le stockage»*<sup>13</sup>

La deuxième est proposée par National Council of physical Distribution Management « *Le processus de planification, d'exécution et de contrôle des procédures de transport et de stockage des biens (et des services) efficace et efficient, et des informations associées, du point d'origine au point de consommation dans le but de répondre aux besoins du client* »<sup>14</sup>

La troisième est celle de BAGLIN : « *la fonction qui se préoccupe de la gestion des flux physiques des approvisionnements en matières premières jusqu'à la mise à disposition des produits finis aux clients sur le lieu d'achat ou de consommation* »<sup>15</sup>

La quatrième donnée par YVES PIMOR ET MICHEL FENDER : « *la logistique recouvre toujours des fonctions de transport, stockage et manutentions et dans les entreprises de production, tend à tendre son domaine en amont vers l'achat et l'approvisionnement, en aval vers la gestion commerciale et la distribution* »<sup>16</sup>

La définition officielle de la norme AFNOR dit de la logistique qu'elle est une fonction « *dont la finalité est la satisfaction des besoins exprimés au latents, aux meilleurs conditions économiques pour l'entreprise et pour un niveau de services, les besoins sont de nature interne (approvisionnement de bien et de services pour assurer le fonctionnement de l'entreprise) au externe (satisfaction des clients). La logistique fait appel à plusieurs métiers et savoir-faire qui concourent à la gestion et à la maîtrise des flux physique et d'informations ainsi que des moyens* »<sup>17</sup>

Pour récapituler, la logistique est définie comme étant la gestion des flux physiques, administratifs et d'information, depuis leur point d'origine jusqu'à leur

---

<sup>13</sup> AKBARI JOKAR, (M, R) et DUPONT, (L) et FREIN, (Y) : « *Evolution du concept de logistique* », in Revue Française de Gestion Industrielle », Vol. 21, N°3, p13.

<sup>14</sup> LE MOINGNE, (R) : « *Supply chain management* », édition DUNOD, Paris, 2013, P.3.

<sup>15</sup> BAGLIN, (G) et alii : « *Management Industriel et Logistique* », 6ème édition, Economica, Paris, 2013, P.9.

<sup>16</sup> PIMOR, (Y) et FENDER, (M) : « *Logistique : Production, Distribution, Soutien* » édition DUNOD, 5ème édition, P. 4.

<sup>17</sup> Ibid, p.5.

point de consommation finale, afin de répondre aux exigences des clients de manière efficace et rentable. La logistique comprend des activités telles que la gestion de la chaîne d'approvisionnement, l'entreposage et la distribution, la gestion des stocks, la gestion des transports, la gestion des commandes, la planification de la production, la gestion des retours et la gestion des déchets. Les entreprises utilisent la logistique pour améliorer l'efficacité de leurs opérations et réduire les coûts tout en offrant un meilleur service à leurs clients.

### 3. Types de logistique

Plusieurs logistiques différentes se sont regroupées par leur objet et leurs méthodes <sup>18</sup>

- Une logistique d'approvisionnement, qui permet d'amener dans les usines les produits de base, composants et sous-ensembles nécessaires à la production.
- Une logistique d'approvisionnement général, qui permet d'apporter à des entreprises de service ou des administrations les produits divers dont elles ont besoin pour leur activité (fournitures de bureau par exemple).
- Une logistique de production, qui consiste à apporter au pied des lignes de production les matériaux et composants nécessaires à la production et à planifier la production ; cette logistique tend à absorber la gestion de production tout entière.
- Une logistique de distribution celle des distributeurs, qui consiste à apporter au consommateur final, soit dans les grandes surfaces commerciales, soit chez lui en VAD par exemple, les produits dont il a besoin.
- Une logistique militaire, qui vise à transporter sur un théâtre d'opération les forces et tout ce qui est nécessaire à leur mise en œuvre opérationnelle et leur soutien.
- Une logistique de soutien, née chez les militaires mais étendue à d'autres secteurs, aéronautique, énergie, industrie, etc., qui consiste à organiser tout ce qui est nécessaire

---

<sup>18</sup> Ibid, 4et 5.

pour maintenir en opération un système complexe, y compris à travers des activités de maintenance.

- Une activité dite de service après-vente assez proche de la logistique de soutien avec cette différence qu'elle est exercée dans un cadre marchand par celui qui a vendu un bien ; on utilise assez souvent l'expression « management de services » pour désigner le pilotage de cette activité ; on notera cependant que cette forme de logistique de soutien tend de plus en plus souvent à être exercée par des spécialistes du soutien différents du fabricant et de l'utilisateur et dits Third Party Maintenance.

- Des reverse logistics : parfois traduites en français par « logistique à l'envers », « retro logistique » ou encore « logistique des retours », qui consiste à reprendre des produits dont le client ne veut pas ou qu'il veut faire réparer, ou encore à traiter des déchets industriels, emballages, produits inutilisables depuis les épaves de voiture jusqu'aux toners d'imprimantes. Une distinction commode qui est celle que l'on fait souvent entre les logistiques de flux, production et distribution d'une part, et les logistiques de soutien d'autre part. Ces deux catégories de logistique ont en effet des caractéristiques assez différentes, les premières étant plus liées aux techniques de gestion de la production et aux techniques de marketing et de ventes, les deuxièmes étant plus liées à des méthodes de maintenance et de gestion de rechanges, particulièrement développées dans le domaine militaire ou dans celui de la maintenance des équipements techniques.

Il y avait donc bien des différents types de logistiques jusqu'à ce que le concept de SC ne vienne apporter une certaine unicité à ce domaine.

#### 4. Les objectifs de la logistique

Ils se résument comme suit <sup>19</sup> :

- La réponse optimale au client : il s'agit de la capacité de l'entreprise à répondre dans les meilleurs délais aux exigences des clients. Les entreprises s'intéressent à l'Efficient Consumer Réponse « ECR », qui est un ensemble de pratiques et de techniques, tant en marketing qu'en logistique, qui vise à optimiser les assortiments,

---

<sup>19</sup> MEDAN, (P) et GRATACAP(A) « logistique et supply chain management : intégration, collaboration et risque dans la chaîne logistique globale », Op.cit, P.15.

les promotions et le niveau de service, par une meilleure coopération entre l'industrie et le commerce.

- La variabilité minimale : Les retards des livraisons, les problèmes lors de la fabrication, erreurs de gestion des livraisons...peuvent conduire à une forte variabilité dans les processus logistiques, à l'origine de coûts élevés et de clients insatisfaits.
- Le stock minimum : il est nécessaire au niveau d'une entreprise de maîtriser les coûts logistiques à travers notamment une optimisation de la gestion des stocks.
- La consolidation des transports : ce poste représente un des coûts le plus fort. La massification des flux est recherchée tant par les industriels que par les distributeurs composants de la logistique : amont,interne,aval.
- La qualité : il faut appliquer à la logistique les principes du Total Qualité Management (TQM). Les différentes techniques ou les méthodes statistiques peuvent permettre d'étudier et d'améliorer certains processus logistiques peu efficaces.
- Analyse en termes de cycle de vie du produit : Cette analyse suppose d'évaluer le coût de cycle de vie, appelé life cycle cost, qui englobe la totalité des coûts d'un produit ou d'un équipement de sa naissance à sa mort c'est-à-dire de sa conception à son retrait, en passant par sa fabrication, sa distribution et son utilisation.

## **5. Les enjeux de la logistique**

La logistique constitue un enjeu de taille pour l'entreprise, et pour qu'elle soit performante elle doit maîtriser le processus logistique et prendre en considération plusieurs enjeux :

- La croissance de l'entreprise : la logistique est un élément clé de la croissance de l'entreprise, car elle contribue à garantir que les produits ou services sont livrés aux clients de manière rapide, fiable et rentable, ce qui est essentiel pour maintenir la satisfaction des clients et la croissance de l'entreprise à long terme.

- La maîtrise des coûts : la logistique représente souvent une part importante des coûts d'une entreprise. L'un des enjeux majeurs de la logistique est donc de réduire ces coûts en optimisant les processus de production, de transport et de stockage.
- Les possibilités d'externalisation de l'entreprise : l'externalisation de certaines activités logistiques peut permettre à une entreprise de se concentrer sur son cœur de métier et de réduire les coûts liés à la gestion de la chaîne d'approvisionnement.
- La diversification de l'entreprise : la maîtrise de la chaîne logistique peut faciliter la diversification des activités de l'entreprise. En ayant un contrôle complet sur la gestion des approvisionnements, la production, la distribution et la livraison des produits, l'entreprise peut identifier de nouvelles opportunités commerciales et s'étendre dans de nouveaux marchés.
- La flexibilité et l'adaptabilité de l'entreprise : Une logistique efficace doit permettre à l'entreprise de s'adapter rapidement aux fluctuations du marché et aux changements des besoins des clients de rester compétitive sur le long terme et de répondre efficacement aux défis logistiques.

A la fin de cette section, on peut dire que la logistique est une fonction clé de toute entreprise qui vise à maximiser l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement et à garantir la satisfaction des clients.

Elle implique des défis importants en termes de planification, d'organisation, de coordination et de gestion des risques. Ainsi, les entreprises doivent être en mesure de s'adapter aux changements rapides de la demande, aux évolutions technologiques et aux contraintes environnementales pour garantir leur compétitivité et leur durabilité à long terme.

## Section 03 : la logistique d'approvisionnement

La fonction d'approvisionnement occupe une place importante dans la chaîne logistique globale et joue un rôle clé dans l'optimisation logistique. Étant donné que cette fonction est un élément clé de notre recherche, nous avons dédié une section entière à son étude. Nous allons comprendre comment ces flux fonctionnent après avoir décrit les missions et les objectifs de la logistique ainsi que son importance au sein d'une entreprise.

### 1 La fonction approvisionnement

« L'approvisionnement est l'acte d'achat et de mise à disposition des biens et services nécessaires au fonctionnement de l'entreprise. Ces biens correspondent aux moyens de production, fournitures et composants pour la production ou aux services liés à cette production ainsi qu'à tous les besoins de l'entreprise »<sup>20</sup>

D'après DURAN. J.P (2003) : « l'approvisionnement consiste à déclencher les livraisons en fonction des besoins des clients internes (la production) et les clients externes. En général, l'approvisionnement consiste à fournir des biens et services qui sont destinés à être consommés directement ou après avoir subi une transformation pour répondre aux exigences du marché. Cette définition implique que l'objectif de l'approvisionnement est de satisfaire la demande du marché. »<sup>21</sup>

#### 1.1 Définition de la fonction d'approvisionnement

Selon L'EGM<sup>22</sup> : « la fonction approvisionnement est : « La fonction responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement de toute l'entreprise dans les quantités souhaitées, dans les meilleurs délais, compte tenu des meilleures conditions de service et de sécurité d'approvisionnement »

---

<sup>20</sup> BRUEL, (O) : « Politique d'achat et gestion des approvisionnements », Edition DUNOD, 2014,p34.

<sup>21</sup> DURAN, (J) : « Les Achats », édition Gualino, Paris, 2003, P.12.

<sup>22</sup> EGM : « Encyclopédie de la Gestion et du Management », édition DALLOZ, 1999, Paris, p.50.

« La gestion des approvisionnements c'est l'ensemble des opérations qui permettent de mettre à la disposition d'un utilisateur un bien ou un service non-disponible dans l'entreprise correspondant à un besoin défini en quantité et en qualité dans un temps déterminé à un cout minimum »<sup>23</sup>

La fonction approvisionnement traite ainsi de la planification et la gestion des flux physiques entre une entreprise et ses fournisseurs, incluant les aspects liés à la passation de commandes, à la réception de livraisons, à la gestion des stocks, au stockage et à la logistique associée au transport en amont.

## **1.2 La gestion d'approvisionnement**

La gestion des approvisionnements comprend donc deux facettes : la gestion des stocks et la gestion des achats.

### **1.2.1 La gestion des stocks**

La gestion des stocks est un élément essentiel du système d'approvisionnement de toute entreprise, car elle contribue grandement à son bon fonctionnement. Les stocks assurent la continuité de la fonction de production, et leur gestion implique la planification et la mise en œuvre de stratégies visant à optimiser les coûts.

#### **1.2.1.1 Définition du stock**

Le stock est « un ensemble des biens qui interviennent dans le cycle d'exploitation de l'entreprise pour être : soit vendus en état (marchandise au terme d'un processus de production à venir produits intermédiaires, finis, ou résiduels) ou en cours ».<sup>24</sup>

« Le stock est l'ensemble des marchandises ou des articles accumulés dans l'attente d'une utilisation ultérieure plus proche et qui permet d'alimenter les utilisateurs au fur et à mesure

---

<sup>23</sup> BRUEL, (O) : « Politique d'achat et gestion des approvisionnements », Op.cit, P. 298.

<sup>24</sup> Darbelet, (M) et Lzard, (L), Scaramuzza, (M) « Notions fondamentales de gestion d'entreprise », Nouvelle édition, 2007.p22.

de leur besoin sans imposer les délais et les a- coups d'une fabrication ou d'une livraison par des fournisseurs. »<sup>25</sup>

### 1.2.1.2 Types de stocks

On peut identifier différents types de stocks en fonction de la nature ou de la destination des articles qui sont gérés.

#### ❖ Typologie en fonction de la nature

- **Stock produits finis** : il s'agit des produits qui ont été fabriqués et qui sont prêts à être vendus aux clients. Les stocks de produits finis sont souvent conservés en quantité suffisante pour répondre à la demande des clients pendant une période donnée.
- **Stock de produits semi-finis** : il fait référence à une quantité de produits partiellement fabriqués ou assemblés qui sont stockés dans l'attente d'être terminés. Ces produits ont subi une certaine transformation mais ne sont pas encore considérés comme des produits finis.
- **Stock de matière première** : Il s'agit des matières premières nécessaires à la production de produits finis. Ces stocks sont généralement conservés en quantité suffisante pour répondre aux besoins de production pendant une période donnée.
- **Les emballages** : Ce stock est l'ensemble des matériaux utilisés pour contenir, protéger et conserver des produits pendant leur distribution, leur stockage et leur manutention.
- **Le stock de rechange de sécurité** : Il se réfère à la quantité minimale de pièces, d'équipements ou de matériels de remplacement conservés en réserve pour assurer la continuité des opérations en cas de panne ou de défaillance.
- **Les Déchets** : Il s'agit de stocks qui ne sont plus utilisables ou qui ne sont plus en demande. Ces stocks peuvent être vendus, recyclés ou éliminés.

---

<sup>25</sup> ANDRE, (M) : « *Logistique globale, Ellipses édition marketing S.A* », paris, 2006, p.169.

### ❖ Typologie en fonction de la destination

Les stocks peuvent être classés en différentes typologies en fonction de leur destination.<sup>26</sup>

- **Stock affecté (ou réserve) :** La destination du matériel acheté pour le stock affecté, ou réservé, est connue dès son Approvisionnement. Ce matériel est classé par activité ou par commande et ne peut être délivré qu'au titre de la commande ou activité concernée.
- **Stock commun :** Le matériel n'a pas de destination prédéfinie et peut être délivré à n'importe quel utilisateur ou pour n'importe quelle commande.
- **Le risque de la différenciation :** Il est possible de constater un besoin non satisfait de matériel du stock commun alors que celui-ci se trouve en stock affecté. Il est alors tentant de l'utiliser avec le risque de ne pas pouvoir satisfaire la commande réservataire concernée. C'est pour cela que cette procédure doit rester exceptionnelle et doit faire l'objet d'une demande particulière.

#### 1.2.1.3 Les niveaux de stocks

Les niveaux de stocks font référence à la quantité de produits ou de matériaux qu'une entreprise a en stock à un moment donné. Il existe différents niveaux de stocks, notamment<sup>27</sup>:

- **Stock minimum :** niveau du stock correspondant au délai normal de livraison.
- **Stock de sécurité :** supplément au stock minimum nécessaire en cas de retard de livraison ou d'accroissement de la demande.
- **Stock d'alerte :** niveau de stock entraînant le déclenchement de la commande :
- **Stock d'alerte = Stock minimum + Stock de sécurité**
- **Stock maximum :** limite supérieure à ne pas dépasser.

---

<sup>26</sup> GEORGE, (J) : « Organisation et gestion de la production », édition Dunod, 4ème édition, Paris, 2010, p.31.

<sup>27</sup>[https://public.iutenligne.net/gestion/gestion-previsionnelle/antraigue\\_januario/partie6\\_control\\_gest\\_841-S4/sansmenu/GEST-P06-R04/CHAPITRE-02/Section-2-1.html](https://public.iutenligne.net/gestion/gestion-previsionnelle/antraigue_januario/partie6_control_gest_841-S4/sansmenu/GEST-P06-R04/CHAPITRE-02/Section-2-1.html) consulté le 2/5/2023 à 00 :25.

- **Stock outil** : stock indispensable à l'activité commerciale ou industrielle, considéré comme immobilisé.
- **Stock moyen**:  $(\text{Stock Initial} + \text{Stock Final}) / 2$
- **Stock théorique** : stock comptable déterminé d'après les mouvements :  
$$\text{Stock Initial} + \text{Entrées} - \text{Sorties} = \text{Stock Final}$$
- **Stock réel** : stock physique évalué par inventaire.
- **Stock disponible** : Stock réel - Commandes client reçues
- **Stock virtuel** : Stock disponible + Commandes en cours auprès des fournisseurs

#### 1.2.1.4 Les fonctions des stocks

Les stocks assurent trois fonctions indispensables<sup>28</sup> :

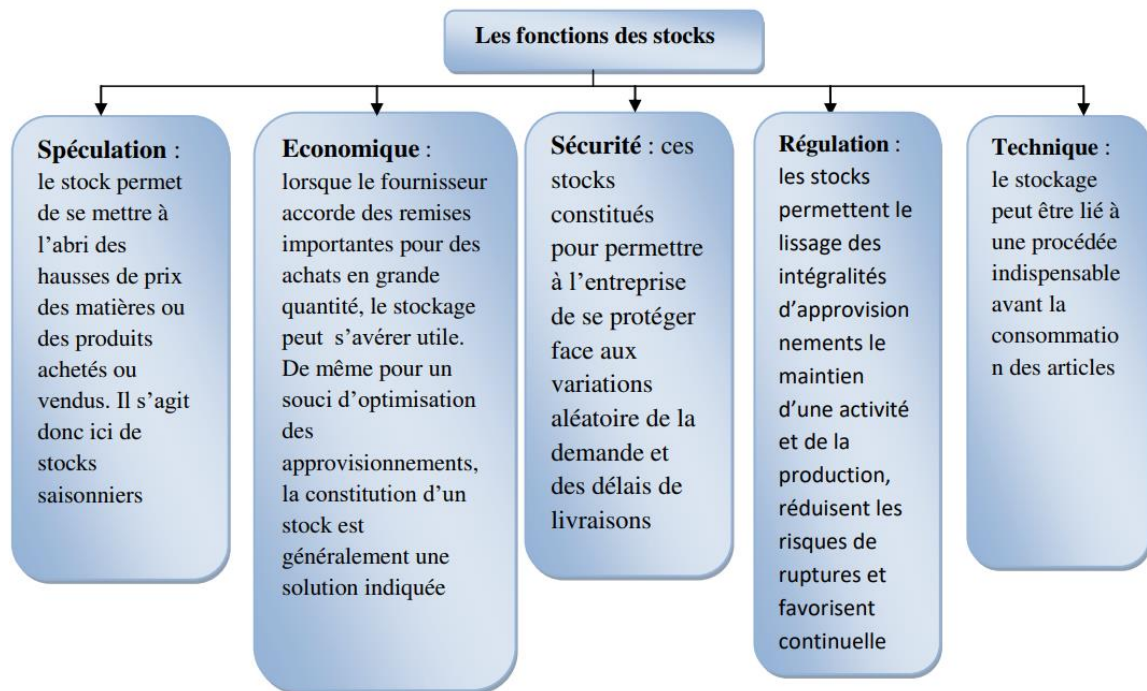
- ✓ Une fonction de régulation (pour tenir compte des délais d'approvisionnement, des délais de production, des mouvements irréguliers ou saisonniers des ventes),
- ✓ Une fonction économique (pour profiter des ristournes accordées par les fournisseurs sur des achats en grandes quantités),
- ✓ Une fonction de spéculation (pour anticiper des hausses de prix des matières premières).

La figure ci-dessous illustre les différentes fonctions des stocks.

---

<sup>28</sup><https://public.iutenligne.net/connaissance-de-l-entreprise/souquet/stucturation-et-fonctions-de-l-entreprise/general/fonctions-de-l-entreprise/Chapitre-5/index.html> consulté le 2/5/2023 à 00 :35.

Figure N°5:les fonctions des stocks



Source : Mémoire de fin de cycle la chaîne logistique et la gestion des stocks d'une entreprise 2016, page 43.

### 1.2.1.5 Définition de la gestion des stocks

« La gestion des stocks se définit comme l'ensemble des activités se rapportant à la planification, à la constitution, au dénombrement, à l'entreposage des stocks et visant à assurer de façon optimale la disponibilité des matières, des composantes, des articles de façon à satisfaire, dans les conditions les plus économiques, les besoins de la production et de la vente »<sup>29</sup>

« Gérer les stocks consiste à maintenir ceux-ci à un niveau acceptable ni trop élevé ; ni trop bas ; il y a donc un équilibre à observer entre la politique générale et les nécessités de la gestion. Le but de celle-ci ne sera jamais de minimiser les stocks mais d'optimiser leurs niveaux »<sup>30</sup>

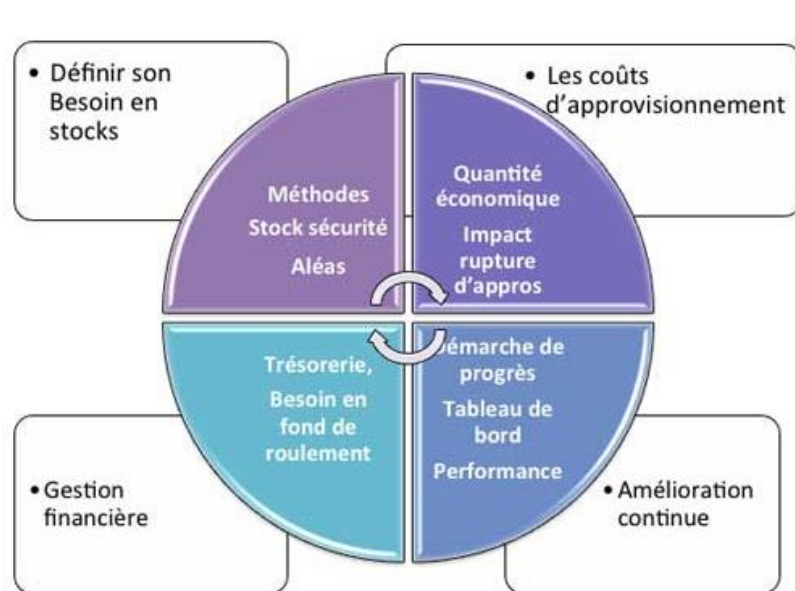
<sup>29</sup> Association canadienne pour la gestion de la production et des stocks (ACGPS), Dictionnaire de la gestion de la production et des stocks, Montréal, Édition Québec/Amérique, Presse HEC, p.199.

<sup>30</sup> ZERMATI, (P) : « pratique de la gestion des stocks », Edition DUNOD, paris, 2005, p.63.

« La gestion des stocks est une discipline majeure de la logistique que tout acteur exerçant une fonction dans ce domaine doit maîtriser parfaitement afin d'organiser la gestion des flux physiques et des flux d'informations des entreprises »<sup>31</sup>

La gestion des stocks est un ensemble d'activités et de processus visant à assurer un contrôle efficace et efficient des niveaux de stock d'une entreprise ou d'une organisation. Cela implique la planification, l'organisation, la mise en place, la supervision et le contrôle des flux de marchandises et des produits finis, ainsi que le suivi des niveaux de stocks disponibles dans le but d'optimiser leur utilisation.

**Figure N°6:Schéma de gestion des stocks**



Source : <https://www.piloter.org/techno/SCM/gestion-des-stocks.htm> consulté le 2/5/2023a 00 :56.

<sup>31</sup> Ibid,p.3.

### 1.2.1.6 Les documents de la gestion des stocks

Pour un bon suivi des mouvements de stocks, l'entreprise utilise des documents plus ou moins normalisés. On trouve généralement<sup>32</sup> :

- ❖ La fiche de stock
- ❖ Le bon de réception
- ❖ Le bon d'entrée
- ❖ Le bon de sortie
- ❖ Le bon de réintégration
- ❖ Le bon d'inventaire

**a) Fiche de stock :** Elle est tenue par le gestionnaire des stocks. Elle est classée dans un bac à fiches dans un ordre précis. Elle comprend les éléments de la fiche casier, auxquels s'ajoutent des données Nécessaires à la gestion des stocks.

**b) Le bon de réception :** Le bon de réception doit être établi sur la base d'un contrôle de conformité d'une livraison par rapport à la commande du point de vue qualitatif et quantitatif ; les vérifications se font par une concordance entre les données existant dans la facture et le bon de commande du Point de vue qualité et quantité. Il est généralement fait en quatre exemplaires et tenu par Le service réceptions dont un est remis au service gestion des stocks.

**c) Le bon d'entrée :** Ce document sanctionne les marchandises et produits finis provenant des ateliers en attendant qu'ils soient livrés au client.

**d) Le bon de sortie :** Le magasinier ne peut délivrer aucun objet, outillage ou matière, sans remise d'un bon de sortie.

**e) Le bon de réintégration :** Dans le cas de retour des articles (matière première, produit finis...) pour des raisons généralement de non-conformité à la commande, le magasinier, sous l'autorisation de son supérieur, réalise un bon de réintégration (stockée pour une 2ème fois).

**f) Le bon d'inventaire :** Le bon d'inventaire permet d'éviter l'utilisation des paramètres de consommation et D'historique erronés. C'est un document d'informations qui concerne : Les écarts existants entre les quantités en stock et les quantités figurant sur les fiches de stock lors

---

<sup>32</sup> BELACEL,(M): « *La Gestion des stocks* », Edition Gestion, 1994,P.48-55.

d'un inventaire périodique la régularisation des mouvements des stocks non occasionnés par une demande de sortie Ou d'un réapprovisionnement (articles mal classés, pertes, articles détériorés, articles Récupérés...)

### 1.2.1.7 Les modelés d'analyse des stocks

Plusieurs modèles d'analyse de la gestion des stocks sont disponibles. On peut les classer en deux catégories : les modèles de gestion par exception, tels que les méthodes 20/80 et ABC, et les modèles de gestion économique des stocks, tels que le modèle de Wilson.

**La méthode de Pareto**, également connue sous le nom de loi de Pareto ou règle des 80/20, est une technique d'analyse des stocks qui consiste à identifier les 20% des articles qui représentent 80% de la valeur totale des stocks. Cette méthode est basée sur l'observation empirique selon laquelle une grande partie des effets est souvent causée par une petite partie des causes.

**Le modèle ABC**, également appelé méthode ABC ou classification ABC, est une technique d'analyse des stocks qui permet de classer les articles en fonction de leur importance relative. Cette méthode repose sur le principe de Pareto, qui stipule que 20% des articles représentent 80% de la valeur totale des stocks.

**Le modèle Wilson**, est une méthode d'analyse des stocks qui permet de déterminer la quantité optimale de stocks à commander pour minimiser les coûts tout en répondant aux demandes des clients. Ce modèle a été développé par R.K. Wilson en 1934. Le modèle Wilson se base sur plusieurs hypothèses : La demande est connue et constante sur une période donnée, Le délai de livraison est connu et constant, Le coût de commande est fixe, Le coût de stockage est proportionnel au niveau de stock moyen

Où :

Q= quantité optimale de la commande

D= demande annuelle de la matière première concernée

K= coût associé à chaque commande passée

G= coût de stockage dans l'entrepôt d'une unité de produit pendant une période précise

$$Q = \sqrt{\frac{2 \times K \times D}{G}}$$

Le modèle Wilson permet donc de déterminer la quantité de commande optimale pour minimiser les coûts totaux de gestion des stocks, en prenant en compte à la fois le coût de passation de commande et le coût de possession de stock. Cependant, il convient de souligner que ce modèle est basé sur des hypothèses simplificatrices et qu'il ne prend pas en compte certaines réalités opérationnelles, comme les variations de la demande ou les délais de livraison variables.

## 1.2.2 La gestion des achats

### 1.2.2.1 Définition

« La fonction Achats comme la fonction responsable de l'acquisition des produits, biens et services nécessaires au fonctionnement d'une entité ou entrant dans les produits ou services que cette entité produit et vend »<sup>33</sup>

« La fonction achats intervient en amont, elle se concentre davantage sur la recherche de fournisseurs, la négociation et la sélection de produits ou de composants, jouant ainsi un rôle stratégique avec une vision à moyen et long terme »<sup>34</sup>

### 1.2.2.2 Le rôle de la fonction Achat

Le rôle de la fonction achat consiste à suivre une procédure bien déterminée<sup>35</sup> :

- Elaboration d'une politique d'achat ;
- Elaboration du budget d'achat ;
- Détermination des objectifs ;

---

<sup>33</sup> BRUEL, (O) : « Politique d'achat et gestion des approvisionnements », Op.cit., P.8.

<sup>34</sup> MOUTOT (J), BERNARDIN (E) : « Mesurer la performance de la fonction achats », Édition EYROLLES, Paris 2010, P48

<sup>35</sup> BIBOUCHE (Omar) : LA GESTION DES ACHATS AU SEIN D'UNE ENTREPRISE INDUSTRIELLE, MEMOIRE DE FIN D'ETUDES, En vue de l'obtention d'une licence en Sciences de Gestion, Management, université d'oran,2013, p17.

- Evaluation des fournisseurs et consultation ;
- Rédaction des accords.

Et ce en acquérant le bien ou le service demandé, au niveau de la qualité, en quantité souhaitée, au coût le plus bas et dans les délais attendus.

### 1.2.2.3 La politique générale d'achat

Elle se détermine essentiellement à partir du processus de production et de la politique des Ventes. D'une manière générale elle doit répondre à trois impératifs fondamentaux<sup>36</sup>: Qualité/Prix/Délais.

#### • Concernant la qualité :

Il est bien évident que la qualité à exiger des fournisseurs doit être en rapport direct avec les exigences de la clientèle. Un cahier des charges précise généralement les impératifs à respecter à ce niveau.

#### • Concernant le prix :

L'entreprise doit comparer les offres pour acheter au meilleur prix. Généralement, on rapproche ces offres dans des tableaux comparatifs en prenant soin de ne pas négliger les autres conditions de vente qui peuvent jouer un rôle important dans la prise de décision. Le prix est un critère important mais ce n'est pas le seul.

#### • Concernant les délais :

Il s'agit ici d'un autre critère de choix très important. Les délais maximums de livraison sont précisés et doivent être respectés par les fournisseurs pour que l'entreprise elle-même puisse respecter ses propres délais - il est donc nécessaire de procéder à un suivi des commandes et ce suivi peut être réalisé selon différentes techniques (par exemple mis en place d'un échéancier ou d'un planning des commandes, etc....). Les délais de paiement doivent également faire l'objet d'une attention particulière. En effet, il est rare que les achats faits par l'entreprise soient payés comptant et plus le crédit est long moins le financement des stocks posera des problèmes de trésorerie. Les entreprises ont donc intérêt à obtenir de leurs fournisseurs des délais de paiements par effets de commerce à 30, 60 ou 90 jours.

---

<sup>36</sup> CLOUET, (P) : « *LES ACHATS, un outil de management* », les éditions d'organisation, 1989, Paris

#### 1.2.2.4 Le processus d'achat

Le processus Achat est souvent défini comme l'ensemble des opérations qui permettent à une entreprise de disposer des biens et services essentiels à la conduite de ses activités. Il se décompose en six étapes clés, stratégiques pour améliorer la performance de l'achat : la définition du besoin, la recherche de fournisseurs, la phase d'appel d'offres, l'analyse des offres et la sélection des fournisseurs, la négociation et enfin la rédaction et la signature du contrat.<sup>37</sup>

##### ➤ Identification et définition du besoin

La première étape du processus achats en entreprise consiste à définir et préciser le besoin émanant d'un prescripteur interne. Le rôle de l'acheteur est de l'écouter et de cerner les enjeux de ce besoin pour en comprendre toutes les spécificités afin de rédiger un cahier des charges en adéquation avec ses attentes. Si le besoin a été transcrit de manière détaillée dans le cahier des charges, les fournisseurs n'auront qu'à y répondre point par point pour réaliser leurs offres.

##### ➤ Recherche et consultation des fournisseurs

La seconde étape du processus consiste à rechercher les fournisseurs potentiels pouvant répondre au besoin en fonction de la stratégie d'achat qui a été décidée. Cette étape peut être rapide si l'entreprise a déjà travaillé avec un fournisseur compétent pour répondre à ce besoin. Sinon, il faut procéder à un sourcing pour trouver de nouveaux fournisseurs.

##### ➤ Lancement d'appel d'offres

Après avoir sélectionné vos fournisseurs, vous pouvez passer à la phase de l'appel d'offres. La personne ou l'équipe en charge doit suivre le bon déroulement de la procédure et s'assurer que les fournisseurs aient bien compris le besoin. Il peut s'agir de l'acheteur lui-même ou du service prescripteur, par exemple.

---

<sup>37</sup> <https://silex-app.com/processus-achats/> consultée le 5/5/2023 à 18 :57.

### ➤ **L'analyse des offres et la sélection des fournisseurs**

Après réception des candidatures, vous pourrez analyser les offres et choisir votre futur fournisseur. Pour choisir la meilleure offre, il faut prendre en compte plusieurs éléments tels que le coût d'acquisition, la qualité du produit ou du service fourni, les capacités d'innovation, les délais de livraison ou de mise à disposition, la fiabilité du fournisseur et des différentes parties prenantes dans la chaîne d'approvisionnement pour éviter les risques de rupture d'approvisionnement. Les critères à prendre en compte sont définis en amont avec le service prescripteur ou utilisateur.

### ➤ **Négociation (Qualité, Coût, Délais)**

La négociation avec le fournisseur est déterminante pour réussir l'achat et établir une relation pérenne avec son fournisseur. Cette négociation porte principalement sur l'achat lui-même et le triptyque QCD (qualité-coûts-délais).

### ➤ **Contractualisation et signature du contrat**

La sélection du fournisseur et la négociation aboutissent naturellement à la phase de contractualisation. Cette étape sert à établir le contrat ou le bon de commande entre le fournisseur et l'entreprise. Plus simple que les étapes précédentes, il est tout de même conseillé de rester vigilant pour reprendre tous les éléments négociés précédemment et ne pas commettre d'oubli qui pourrait nuire à la relation commerciale.

#### **1.2.2.5 L'organisation de la fonction achat**

L'organisation de la fonction achat peut être centralisée ou au contraire décentralisée.

- La centralisation : Une direction unique gère tous les achats. Cette dernière est rattachée à la direction générale, ce qui lui confère son importance
- La décentralisation : Dans le cas d'une fonction décentralisée, la fonction achat est rattachée directement aux différents centres d'affaires de l'organisation. Ils gèrent essentiellement les achats liés au centre de fabrication dont ils dépendent. Dans ce cas, les achats hors production sont gérés au niveau du siège social.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> LYOUNNET, (B) et SENKEL, (M) « La logistique », Op.cit.p51-52.

### 1.2.2.6 L'analyse de la performance d'une organisation achat

Il consiste à évaluer l'efficacité et l'efficience de cette organisation. Les termes efficacité et efficience ne sont pas synonymes. L'efficacité fait référence au degré de réalisation d'un objectif visé ou d'un programme envisagé. L'efficience désigne le rapport entre ce qui est réalisé et les moyens (sommes investies, ressources utilisées) mis en œuvre pour y parvenir.<sup>39</sup>

L'efficacité de l'organisation achat, La mesure de l'efficacité d'une organisation achat porte généralement sur trois critères : la maîtrise des coûts, de la qualité et des délais.

- ❖ La maîtrise des coûts est souvent évaluée en suivant l'évolution du coût d'achat des produits (on parle quelquefois de dérive achat). Le suivi de l'évolution des coûts doit également permettre de comprendre les causes de cette évolution et, si nécessaire, de mettre en œuvre les actions correctrices. La cause de la variation d'un coût d'achat ne se limite pas à l'augmentation des prix de vente par les fournisseurs mais peut être aussi dû à la variation d'un taux de change ou du coût d'une matière première, à une évolution technique ou à l'augmentation d'un coût de transport.
- ❖ La maîtrise de la qualité peut être évaluée en vérifiant la qualité des produits livrés par les fournisseurs et leur conformité aux spécifications du bureau d'étude. Le taux de rebut des produits livrés par les fournisseurs, le nombre de fournisseurs certifiés ou encore le respect des quantités commandées permettent, par exemple, d'évaluer la maîtrise de la qualité. La maîtrise de la qualité peut être également évaluée lors de la phase de développement d'un nouveau produit en mesurant la charge de travail des acheteurs dans les projets de développement ou le nombre de demandes d'évolution transmises aux fournisseurs.
- ❖ L'évaluation du respect des délais peut concerner par exemple le processus de traitement d'une demande d'achat ou le respect des délais de livraison des fournisseurs. Le délai de traitement d'une commande d'achat, le taux de rupture des produits, le taux de livraisons en retard sont des exemples d'indicateurs permettant de mesurer le respect des délais.
- ❖ L'efficience de l'organisation achat, La mesure de l'efficience d'une organisation achat concerne les principales ressources de cette organisation : les employés, le management, les procédures et les systèmes d'information. Le nombre d'heures de formation suivies

---

<sup>39</sup> Le Moigne et Rémy : « *Supply chain management : Achat, production, logistique, transport, vente* », Ed. 2, Dunod, 2017. P.87 et 88.

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

### 1.2.3 Les objectifs de la fonction d'approvisionnement

La gestion des approvisionnements vise à satisfaire les besoins en biens et en services des Demandeurs au sein de l'entreprise, selon le respect de cinq principes<sup>40</sup> :

- ✓ Le niveau de qualité exigé
- ✓ La quantité requise
- ✓ Le délai ou le temps fixé
- ✓ L'endroit où le lieu voulu
- ✓ Au moindre coût possible.

**a) Objectif de la quantité optimale :** L'entreprise doit rechercher les quantités de biens qui vont lui permettre de fonctionner sans rupture et sans augmenter le poids financier des stocks.

**b) Objectif de coûts :** Il s'agit pour l'entreprise :

- D'une part de s'approvisionner au moindre coût auprès de ses fournisseurs en tenant compte de la qualité des biens achetés, des services qu'elle peut attendre ainsi que des coûts liés à cette opération (frais de transport, assurance).

- D'autre part de réduire au minimum le coût de stockage et les frais de passation des Commandes.

**c) Objectif de qualité :** L'entreprise doit choisir des produits qui lui procurent, en termes de qualité et du Fournisseur, une sécurité indispensable. Une qualité excessive ou insuffisante se traduira par Des coûts inutiles.

**d) Respect des délais :** L'idéal est de n'avoir que des stocks minimums, proche de zéro, ce qui réduit les coûts de stockage, mais qui restent suffisants pour faire face aux besoins. Il revient à l'entreprise de

---

<sup>40</sup> ZERMATI, (P) : « pratique de la gestion des stocks », Op.cit. P.98.

S'assurer auprès de ses fournisseurs d'avoir des délais brefs et fiables de livraison des biens commandés.

e) **Objectif de lieu** : Le choix du lieu de réception de la commande est stratégique pour l'entreprise ; il peut faire augmenter ou réduire les couts considérablement.

## **Conclusion**

Ce chapitre nous a donné une meilleure compréhension de l'importance de la logistique, en particulier du processus d'approvisionnement dans une entreprise industrielle.

Dans le prochain chapitre, nous allons identifier les risques liés à l'approvisionnement en matières premières et nous allons développer la démarche d'analyse des risques liés à l'approvisionnement en matières premières.

## **Chapitre 2 :l'analyse des risques liés à l'approvisionnement en matières premières**

## **Introduction**

Le processus d'approvisionnement en matières premières est essentiel pour toute entreprise impliquée dans la fabrication ou la production de biens. La disponibilité et la qualité des matières premières peuvent avoir un impact significatif sur la rentabilité, la compétitivité et la durabilité d'une entreprise. Cependant, l'approvisionnement en matières premières n'est pas sans risques. Des facteurs tels que l'instabilité des prix, les fluctuations de l'offre et de la demande, les problèmes de qualité et les interruptions de la chaîne d'approvisionnement peuvent tous affecter la continuité des opérations.

Dans ce chapitre, nous examinerons en détail le processus d'approvisionnement en matières premières, ainsi que la démarche d'analyse des risques associée. Nous commencerons par présenter les différentes étapes du processus d'approvisionnement, depuis l'identification des besoins jusqu'à la réception des matières premières. Ensuite, nous aborderons les différentes étapes de la démarche d'analyse des risques.

### **Section 01 : le processus d'approvisionnement en matières premières.**

L'approvisionnement en matières premières est un processus crucial pour une entreprise industrielle afin d'atteindre ses objectifs. Il est donc impératif de comprendre toutes les activités qui en découlent. Dans cette section, nous aborderons différents aspects tels que la définition du processus d'approvisionnement, son importance et son rôle en milieu industriel, les différentes méthodes de réapprovisionnement, ainsi que les différentes étapes du processus d'approvisionnement en matières premières.

#### **1. La notion du processus d'approvisionnement en matières premières**

Le processus d'approvisionnement en matières premières est l'ensemble des étapes et des actions nécessaires pour acquérir les matières premières nécessaires à la production d'un produit ou d'un service.

Le processus d'approvisionnement en matières premières peut varier selon les industries et les entreprises. Cependant, l'objectif principal reste le même : garantir que les matières premières nécessaires sont acquises dans les quantités et les délais nécessaires, tout

en veillant à ce que les coûts soient maîtrisés et que la qualité des matières premières soit conforme aux normes requises.

Selon Bruel<sup>41</sup>, « *La fonction d'approvisionnement traite ainsi de la planification et de la gestion des flux physiques entre l'entreprise et ses fournisseurs, incluant les problématiques de commande ou d'appels de livraison, de gestion des stocks, de magasinage et de logistique liée au transport amont. Ainsi définie, cette fonction correspond donc à l'exécution et à la gestion opérationnelle des contrats d'achats : elle est complémentaire et directement connexe de la fonction Achats. De plus, les problématiques d'optimisation et de sécurité des approvisionnements doivent être intégrées dans les contrats d'achat comme on le verra plus loin.* »

L'approvisionnement consiste, pour une entreprise, à acheter les produits et les services qui sont nécessaires à son fonctionnement. L'approvisionnement doit être régulier (gestion des stocks) et maîtriser les prix (politique d'achats). La fonction d'approvisionnement est un élément clé de la compétitivité d'une entreprise par les incidences qu'elle peut avoir sur ses coûts de production.<sup>42</sup>

## 2. Méthodes de réapprovisionnement

Définir une politique d'approvisionnement consiste donc à identifier les matières à réapprovisionner dans le stock, établir un calendrier de passation des commandes et enfin les quantités à commander. Ces deux derniers éléments (dates et quantité) sont ceux sur lesquels repose le choix de la politique d'approvisionnement.

Suivant les combinaisons des dates et quantités de commande, il est en théorie possible de définir quatre politiques de base pour réapprovisionnement du stock<sup>43</sup>:

- ❖ **Le réapprovisionnement à Date et Quantité fixes** : Aussi connue sous le nom de « méthode calendaire », elle s'utilise le plus dans le cadre d'un contrat de livraison annuelle conclu auparavant avec un fournisseur. Des quantités presque équivalentes de

---

<sup>41</sup> BRUEL, (O) : « Politique d'achat et gestion des approvisionnements », Op.cit.p.8.

<sup>42</sup> [Définition Approvisionnement \(mataf.net\)](#) consulté le 15 /5 /2023 à 20 :58.

<sup>43</sup> <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Entrepot-magasin/Reapprovisionnement-stock.htm> consulté le 16/4/2023 à 14:20.

matières sont livrées à des dates fixes. Cette politique est mieux adaptée pour des produits dont la consommation est constante et régulière.

- ❖ **Le réapprovisionnement à Date et Quantité variables** : Aussi connue sous le nom de « méthode de rechargement », elle est adaptée pour les produits coûteux, périssables ou encombrant et dont la consommation est régulière. Pour chaque produit concerné, un niveau de stock maximum est défini. A période fixe, le gestionnaire analyse son stock restant et émet une commande en quantité permettant de le ramener au niveau de stock maximum autorisé.
- ❖ **Le réapprovisionnement à Date fixe et Quantité variable** : Cette méthode est adaptée aux stocks de projets. Les commandes se font exclusivement sur besoin. En d'autres termes, les quantités sont à chaque fois le résultat d'une estimation des besoins à court terme. Ces derniers peuvent aussi simplement correspondre à une étape dudit projet.
- ❖ **Le réapprovisionnement à Date variable et Quantité fixe** : Aussi connue sous le nom de « méthode du point de commande », celle-ci consiste à définir, pour les articles concernés, un niveau de stock minimum, qui permet à la fois de déclencher la commande en quantité fixe (lot économique), mais aussi de couvrir les besoins durant le délai de livraison (délai allant de la date de Déclenchement de commande à la date de livraison). Cette technique est essentiellement adaptée pour les articles très coûteux et dont les consommations sont peu régulières.

Le lot économique est une quantité fixe et invariable d'un article que le gestionnaire des stocks demande à chaque émission de besoin. Cette quantité résulte d'une formule appelée « formule de Wilson ». Elle permet à la fois de faire le minimum de commandes pour un article donné et d'obtenir le coût de stockage optimal pour ce même article.

Le tableau ci-dessous présente les avantages et les inconvénients de chaque méthode d'approvisionnement.

**Tableau N° 1:Avantages et inconvénients de chaque méthode d'approvisionnement**

Les méthodes	Avantages	Inconvénients
<p><b>Le réapprovisionnement à Date et Quantité fixes : méthode calendaire</b></p>	<p>Simplification de la gestion des stocks, gains d'échelles négociables au vu de la quantité souvent élevée de ce type de commande annuelle.</p>	<p>Si la quantité de réapprovisionnement est mal calculée ou si la consommation n'est pas régulière, il y a risque de cumul de stock (immobilisation financière à éviter) ou de rupture de stock. En cas de risque de rupture du stock, les livraisons urgentes ou hors contrat, peuvent être très coûteuses (recours au fret aérien, lancement spécial chez le fournisseur...)</p>
<p><b>Le réapprovisionnement à Date et Quantité variables : méthode de re-complètement</b></p>	<p>Simplification de la gestion et maîtrise des immobilisations financières</p>	<p>Si la consommation pour une raison quelconque devient irrégulière, il y a risque de cumul de stock (immobilisation financière à éviter) ou de rupture de stock.</p>

<p><b>Le réapprovisionnement à Date fixe et Quantité variable</b></p>	<p>Limitation des immobilisations financières inutile à une date donnée.</p>	<p>Très sensible aux aléas de l'environnement. Un incident mineur put finalement avoir des conséquences majeures sur l'ensemble du projet.</p>
<p><b>Le réapprovisionnement à Date variable et Quantité fixe : méthode du point de commande</b></p>	<p>La commande par lot économique permet de faire une meilleure optimisation des approvisionnements. Des calculs bien faits évitent de lourdes immobilisations financières.</p>	<p>Si la consommation subit une croissance subite et irrégulière, il y a risque de rupture de stock. Cela impose quelque fois la mise en place d'un stock de sécurité. Ce qui finalement ne résout le problème d'immobilisation financière que dans une moindre mesure</p>

Source : Etabli par nos soins

### 3. La distinction entre la fonction achat et la fonction approvisionnement

Il arrive souvent que la fonction d'approvisionnement soit confondue avec la fonction d'achat, surtout dans les petites structures où la différence entre les deux n'est pas encore clairement établie. Bien que ces deux fonctions travaillent souvent en étroite collaboration, elles ont des missions distinctes et ne réalisent pas les mêmes activités.

Voici donc les principales missions de chacune de ces deux fonctions<sup>44</sup>:

La fonction achats joue un rôle d'interface dans l'entreprise avec les fournisseurs externes. L'achat ne se résume pas uniquement aux marchandises, matières et fournitures ou

<sup>44</sup> <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Entrepot-magasin/Achats-approvisionnement.htm> consulté le 15/5/2023 à 21/35

services destinés à la production. Il couvre également tous les autres besoins d'exploitation de l'entreprise.

**La fonction achats est en charge de :**

- Recevoir les besoins exprimés par les services de production, commerciaux et/ou généraux ;
- Consulter et sélectionner les fournisseurs ;
- Négocier avec ces derniers les meilleures conditions commerciales à travers l'étude des offres et la mise en place de contrats (prix, délais, conditions de paiement...) ;
- Assurer le suivi des commandes jusqu'à la livraison au lieu convenu, en quantité exprimée et dans la qualité définie dans le cahier des charges.

**La fonction d'approvisionnement est en charge de :**

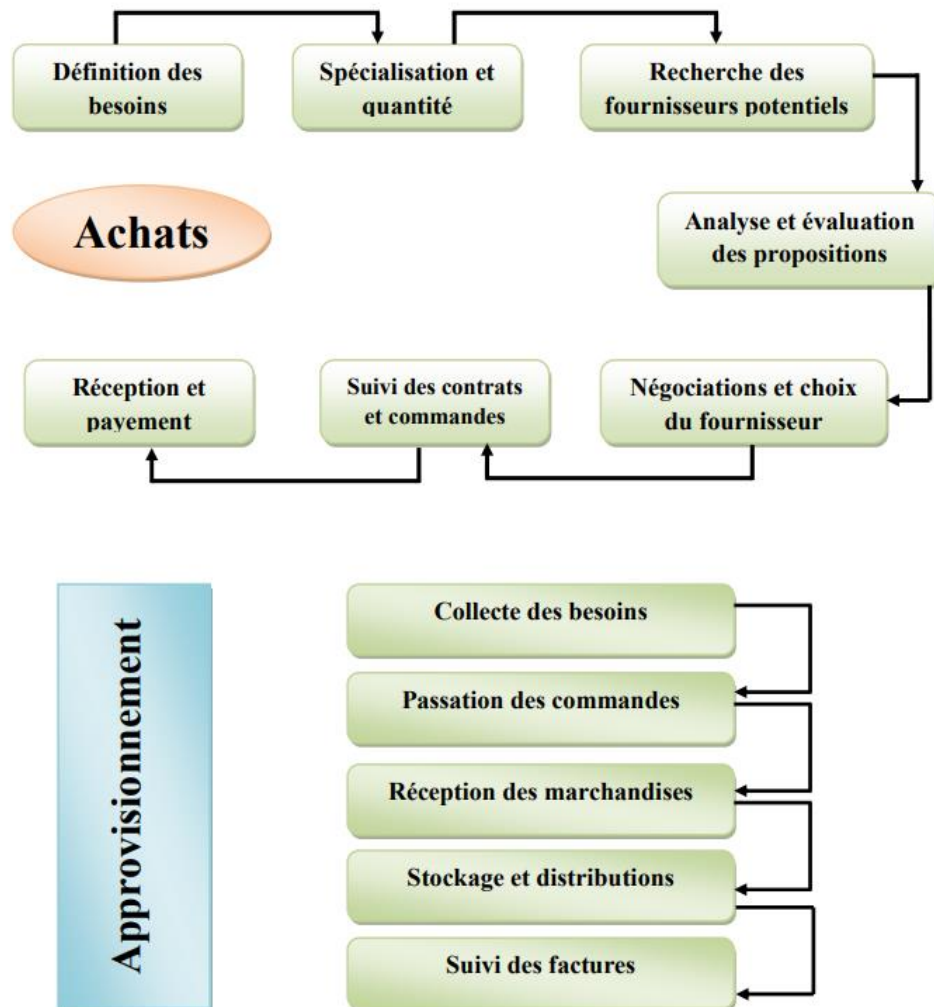
D'une manière générale, la fonction approvisionnement a pour rôle organiser, planifier et contrôler l'ensemble des stocks appartenant à l'entreprise. Son objectif principal est l'établissement d'un équilibre entre la qualité de service et les coûts de possession de stock. Elle agit de ce fait principalement sur :

- La planification des commandes de réapprovisionnement (fréquence et dates d'émission des ordres d'approvisionnement) ;
- La détermination des quantités de commandes (calcul des quantités à approvisionner). En effet, pour éviter les surstocks ou les ruptures de stocks, il faut disposer du juste nécessaire car trop ou peu de stock engendre des coûts (pertes liées à l'arrêt de la production, coûts des ruptures, risques de détérioration, besoin de ressources supplémentaires pour le stockage...) ;
- Le déclenchement des commandes à travers des demandes d'achats ou ordres d'approvisionnements fermes ;
- La gestion des moyens de manutention et de stockage.

Les fonctions "Achats" et "Approvisionnement" ont souvent été confondues, car elles travaillent en collaboration étroite dans divers domaines tels que l'évaluation des fournisseurs, le traitement des litiges, la sélection du réseau logistique et des moyens de transport pour la mise à disposition des produits. Néanmoins, une analyse approfondie révèle

que leurs missions sont fondamentalement différentes. Par conséquent, il est important de les considérer comme complémentaires plutôt que similaires.

Figure N° 7:Processus achat et approvisionnement



Source : Jean Claude Tarondeau « l'acte d'achat et la politique d'approvisionnement » édition organisation, paris 1979, p27.

#### 4. Lien entre achat et approvisionnement

Selon Bruel,<sup>45</sup> « La fonction approvisionnement est liée à la fonction achat, elle concerne l'exécution opérationnelle de l'achat. Elle prend en charge la planification et la

<sup>45</sup> BRUEL, (O)et MÉNAGE, (P) : « Politique d'achat et gestion des approvisionnements »,Ed 5,Édition dunod,paris,2019,p.9.

*gestion des flux physiques entre l'entreprise et ses fournisseurs, incluant les problématiques de stocks, de magasinage et de transport à l'interface ».*

*« L'approvisionnement a une fonction tactique traitant les demandes d'achat dans une vision à court terme, c'est à dire pour répondre à un besoin immédiat exprimé et souvent récurrent. Cette fonction intervient donc principalement au niveau du calcul de la quantité à commandés, de la passation des commandes, du suivi des livraisons et de la gestion des stocks »<sup>46</sup>*

Les achats et l'approvisionnement sont des éléments clés pour assurer la continuité de la chaîne de production des entreprises. Ils sont interdépendants et travaillent ensemble afin d'atteindre les objectifs de production. Le tableau ci-dessous illustre les relations entre les achats et l'approvisionnement.

**Tableau N° 2: Relations entre les achats et l'approvisionnement**

<b>Achat</b>	<b>approvisionnement</b>
Rôle commercial Entretien d'une bonne relation avec les fournisseurs	Rôle technique Eviter les ruptures de stocke
Action à moyen et long terme : Négocier et développer les relations avec les fournisseurs	Action à court terme : Régler les problèmes urgents d'approvisionnement
négociation des conditions d'achat avec les fournisseur	Rôle de régulation des flux de produits achetés dans l'entreprise

Source : <https://www.scribd.com/document/501298948/3-formation-La-fonction-achat-et-approvisionnement-4> consulté le 16/5/2023 à 00 :25.

## 5. L'importance de l'approvisionnement en matières premiers

La fonction d'approvisionnement joue un rôle important dans la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise en influençant directement cinq facteurs clés. Ces facteurs incluent :

<sup>46</sup> Tarondeau, (J) : « l'acte d'achat et la politique d'approvisionnement », édition organisation, paris 1979, p.123.

- La qualité des matières premières qui affecte la qualité du produit fini,
- Le prix de revient du produit fini qui détermine son prix de vente et la marge commerciale,
- La continuité de la production qui dépend de la disponibilité des stocks,
- Les délais de livraison qui sont liés aux niveaux de stocks et aux délais d'approvisionnement,
- Et enfin la flexibilité de l'offre qui dépend de la variabilité des matières premières en termes de qualité et de quantité.

## 6. Le rôle de l'approvisionnement en milieu industriel

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

Selon Bruel<sup>47</sup>, la fonction achats et approvisionnement joue un rôle central pour les raisons suivantes :

- Les achats constituent les postes de coûts les plus élevés du compte de résultats (de 80 % à 30% du chiffre d'affaires selon les secteurs, respectivement des industriels assembleurs à des entreprises de services de type banques) ;
- Une part souvent importante des produits ou services est sous le contrôle et la responsabilité de fournisseurs ou prestataires dont la performance économique et la qualité jouent un rôle déterminant dans le succès de l'entreprise ;
- Ce contexte de collaboration s'exprime nécessairement sur le moyen terme mais aussi sur un plan opérationnel en relation de la " supplychain".

Selon C.ALAZARD et S.SEPARI<sup>48</sup>, le rôle de la fonction approvisionnement peut être défini comme l'obligation de fournir matière première et composants en qualités et en quantités suffisante au moment voulu et au coût le plus bas possible.

---

<sup>47</sup> BRUEL, (O) : « Politique d'achat et gestion des approvisionnements », Op.cit.p.17.

<sup>48</sup> C.ALAZARD et SEPARI(S) : « CONTROLE DE GESTION », édition 5 ,DUNOD,,Paris 2005,P.441.

Cette définition du rôle de la fonction approvisionnement permet de dégager les trois objectifs principaux qu'elle poursuit, à savoir : les objectifs de fonctionnement, les objectifs de coût et les objectifs de qualité.

## **7. Les enjeux de la fonction approvisionnement**

Les enjeux économiques ne sont en général pas les seuls auxquels on est confronté dans le domaine des achats.

### **❖ Qualité et service**

Il ne sert à rien en effet de négocier à la baisse le coût des achats si, pour essayer de maintenir ses marges, le fournisseur rogne sur la qualité de ses produits ou dégrade la qualité de son service. C'est d'ailleurs une des premières craintes qu'expriment en général les clients « internes » des Achats dans toute entreprise vis-à-vis d'une action portant sur la réduction des coûts.

Par ailleurs, on constate souvent que, lorsqu'un domaine d'achat n'a pas été « travaillé » et qu'ainsi les prix sont élevés par rapport à ceux qui pourraient être obtenus par une négociation ou une nouvelle consultation du marché des fournisseurs, la qualité et le service ne sont pas nécessairement au rendez-vous : de ce fait une action sur ces achats produit souvent des gains sur l'ensemble des critères attendus (prix, qualité, service) par le recadrage des fournisseurs concernés, ou le choix et l'introduction d'autres fournisseurs plus performants.

### **❖ Maîtrise des risques**

La crise de 2008 avait déjà mis en évidence la notion de risques marché amont et pays, et de risques fournisseurs en lien avec leur santé financière et leur pérennité. Des situations de crise étaient déjà survenues par le passé (1993, 2002-2003), mais elles furent de durée plus brève et souvent entrecoupées de périodes florissantes plus longues. Rude et prolongée, cette crise a mis à mal un certain nombre de fournisseurs qui parfois même ont disparu, notamment dans les secteurs où la pression des clients est importante et la compétition entre fournisseurs forte, comme dans le domaine de l'automobile.

Certains évènements naturels ont également renforcé cette notion de risques comme le climat avec les inondations sévères de zones industrielles en Europe Centrale et en Thaïlande, ou – plus médiatisée – le Tsunami qui a eu lieu au Japon en 2011, pays fortement industrialisé qui alimente le monde en produits industriels de tous ordres, et dont les défaillances de fournisseurs qui s'ensuivirent ont occasionné des perturbations fortes dans nombre de secteurs, comme l'automobile et l'électronique. Depuis, les phénomènes climatiques se sont encore amplifiés dans de nombreux pays...

Enfin, le renforcement des dispositifs législatifs en France et en Europe, notamment a obligé la plupart des entreprises à revoir leurs contrats d'achat et leurs modalités d'action vis-à-vis de leurs fournisseurs, dans des domaines comme la prise de position dominante chez un fournisseur, ou la régularité de l'emploi des salariés d'un fournisseur au regard de la loi, etc. En outre et surtout au cours de ces dernières années, le développement durable s'est déployé de façon importante dans les entreprises, sur le plan international, mais de façon plus particulière en France.

Ce déploiement a notamment concerné le domaine des achats, où il s'est traduit par des préconisations ou des obligations nouvelles dans les trois dimensions : éthique, sociale et environnementale. En cas de non-respect, les risques économiques et d'image sont réels et importants, car toute entreprise est en permanence sous la surveillance de nombreuses parties prenantes (associations de consommateurs, ONG, agences de notation extra financière, gestionnaires de portefeuilles « éthiques », clients eux-mêmes, voire fournisseurs) qui ne manquent pas de réagir à tout manquement prouvé par Internet ou voie judiciaire.

#### ❖ Contribution au développement et à l'innovation

Historiquement, le développement et l'innovation des produits étaient considérés par les entreprises comme partie intégrante et exclusive de leur savoir-faire propre, devant rester intègres et sous responsabilité de la Recherche et Développement. L'augmentation au fil du temps de la part achetée des produits dans nombre d'entreprises a progressivement changé la donne : passant de l'achat de sous-traitance à l'achat de produits fonctionnels ou de systèmes complets, elles ont progressivement confié – en partie au moins – la conception d'un certain nombre des produits qu'elles achetaient aux fournisseurs, parfois sans s'en rendre compte de façon explicite. Dans certains domaines, la contribution au

développement et à l'innovation a ensuite été transférée volontairement et de façon croissante à l'extérieur.

En parallèle, l'accroissement général de l'offre de produits et services qu'on peut constater depuis les quinze dernières années sur la plupart des marchés a renforcé l'environnement concurrentiel de la plupart des entreprises. Pour défendre leurs parts de marché (et leurs marges), elles ont eu notamment pour stratégie (mis à part la réduction des coûts) de renforcer l'innovation. Ceci les a amenées à reconnaître qu'une part du potentiel d'innovation se trouvait bien désormais chez les fournisseurs, et à vouloir mieux susciter et canaliser cette innovation des fournisseurs à leur profit.<sup>49</sup>

## 8. La relation de la fonction approvisionnement avec le reste de l'entreprise

Lors de ce point nous allons exposer les différentes relations qui existent entre la fonction approvisionnement et le reste de l'entreprise<sup>50</sup>

### ➤ **Fonction approvisionnements et fonction achats**

Ces relations sont basées sur l'échange des informations suivantes :

- ✓ La fonction achats communique à l'approvisionnement les indications nécessaires à la passation des commandes.
- ✓ La fonction approvisionnements renseigne l'acheteur sur son niveau de satisfaction dans ses relations quotidiennes avec les fournisseurs et sur la qualité de leur service.

### ➤ **Fonction approvisionnements et production**

La fonction approvisionnements est au service de la production. Cette dernière lui communique donc l'ensemble des informations nécessaires à l'évaluation quantitative de ses besoins.

---

<sup>49</sup> •BRUEL, (O)et MÉNAGE, (P) : « *Politique d'achat et gestion des approvisionnements* », Op.cit. p.6,7 et 8.

<sup>50</sup> PERSON (H) : « *guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME/PMI* », édition MAXIMA, Paris, 2003, p.211

L'échange d'informations entre l'approvisionnement et la production est continu car l'un s'adapte en permanence aux informations que lui communique l'autre, et vice versa.

➤ **Fonction approvisionnements et réception**

L'approvisionnement doit informer la réception de l'ensemble des commandes en cours afin que cette dernière puisse vérifier, avant réception de chaque livraison, que celle-ci correspond effectivement à une commande.

## 9. Les différentes phases relatives au processus d'approvisionnement

Selon Mbani(J)<sup>51</sup>, le processus d'achat ou d'approvisionnement se fait selon 9 sous processus :

Les besoins d'achat doivent correspondre à ceux inscrits dans les budgets et les lignes budgétaires respectées. De même, les fournisseurs doivent être connus et faire partie d'une sélection suivant une procédure d'appel d'offres suivant les seuils des commandes définis par la procédure interne.

Les commandes doivent être passées dans les délais et un tableau de bord doit être mis en place pour le suivi de tout le processus d'achats.

Les formalités douanières doivent être réalisées dans le respect des délais et de la réglementation douanière. Les régimes douaniers doivent être bien choisis et faire également l'objet d'un suivi spécifique.

À la réception des articles, ceux-ci doivent faire l'objet d'une valorisation avant leur entrée en magasin. Cette valorisation doit tenir compte des prix d'achat et des frais accessoires d'achat qui doivent grever les prix des articles.

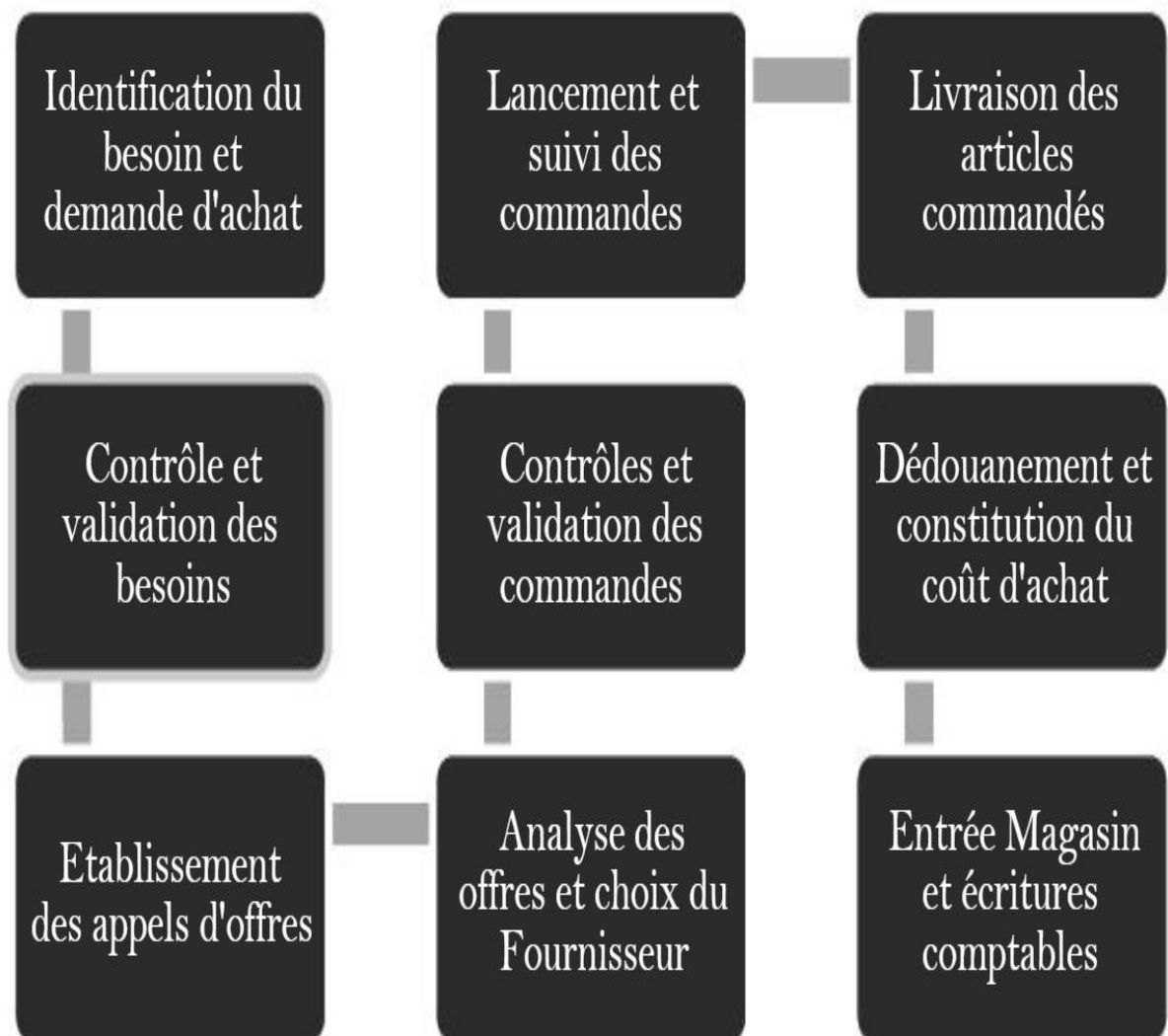
Une interaction et une bonne communication doivent exister entre le magasin, la comptabilité et le contrôle de gestion pour s'assurer que les trois services détiennent les mêmes informations et qu'il n'existe pas d'écart entre les entrées magasin et les écritures comptables d'entrées magasin correspondant à ces achats.

---

<sup>51</sup>Mbani,(J): « *Le management des approvisionnements* », édition Harmattan Congo Brazzaville,2016,p.55et 56.

Une procédure claire devrait aider la mise en place de ces échanges d'information. Le processus des approvisionnements se résume à travers le schéma ci-dessous.

**FigureN° 8:schéma du processus d'approvisionnement**



Source : Mbani,(J) : « Le management des approvisionnements »,Op.cit.p.56.

### 10. Synthèse des approches des différentes phases du processus approvisionnement

Le processus d'achat ou d'approvisionnement comprend plusieurs étapes opérationnelles, allant de la budgétisation et du suivi des engagements à la gestion des paiements et à l'archivage des factures fournisseurs.

Les points de vue des différents auteurs sur les comparants du processus approvisionnement sont présentées dans le tableau ci-dessous.

**Tableau N°3: Synthèse des approches des différents auteurs**

Etapes	Auteurs			
	Barry (2009 :25)	Perrotin (2007 :116)	Caveriviere (2002 :31)	Bruel (2008 :93)
La budgétisation et suivi des engagements	×			
L'expression du besoin	×	×	×	×
L'analyse du marché		×		
Sélection des fournisseurs			×	
Négociation		×	×	
Passation de la commande			×	×
Suivi et relance	×		×	
Réception des biens commandés	×	×	×	×
Traitement de la facture fournisseur	×	×	×	×
L'archivage de la facture et pièces jointes				×

**Source** : BARRY, Mamadou (2009), Audit Contrôle Interne : Audit financier et comptable des entreprises, 2<sup>e</sup> édition, Dakar, page 25.

PERROTIN, Roger, Soulet : le manuel des achats, édition d'organisation, paris,2007, page 116.CAVERIVIERE, Patrick : Le guide de l'acheteur : la boîte à outils des bonnes pratiques d'achat, Edition démos, Paris,2007, p31. BRUEL, Olivier : 3<sup>e</sup> édition, Politique d'achat et gestion des approvisionnements, Dunod, paris,2008, page 93.

## **Section 02 : les risques liés au processus d'approvisionnement.**

L'approvisionnement en matières premières est un processus essentiel pour toute entreprise opérant dans le secteur manufacturier. Cependant, il comporte également des risques inhérents qui peuvent avoir un impact significatif sur la performance et la rentabilité de l'entreprise.

Il est essentiel de comprendre ces risques et d'identifier les actions préventives à prendre, car les conséquences d'un approvisionnement insuffisant ou perturbé en matières premières peuvent être graves. Non seulement cela peut entraîner des retards dans la production et la livraison des produits finaux, mais cela peut également affecter la compétitivité de l'entreprise, sa rentabilité et sa réputation auprès des clients.

En outre, une meilleure compréhension de ces risques permettra aux entreprises de prendre des décisions éclairées en matière de diversification des sources d'approvisionnement, de négociation de contrats et de mise en place de mécanismes de surveillance et de contrôle plus robustes.

Dans cette section, nous d'abord définir le risque, ensuite le risque opérationnel et enfin le risque d'approvisionnement.

### **1. La définition du risque**

En effet, il n'existe pas qu'une unique définition du risque, on en trouve une multitude, nous allons citer qui nous paraissent les plus importantes.

Selon Kervern (1995), le risque est défini comme « *un événement dont l'apparition n'est pas certaine et dont la manifestation est susceptible d'engendrer des dommages significatifs sur un programme entraînant la baisse des performances du système ou l'augmentation des coûts de maintien en conditions opérationnelles* »

Une autre définition, produite par le Gouvernement du Canada, consiste à dire que « *le risque se rapporte à l'incertitude qui entoure des événements et des résultats futurs. Il est*

*l'expression de la probabilité et de l'incidence d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte des objectifs de l'organisation »<sup>52</sup>*

*« Le risque peut se définir comme la menace qu'un événement, une action ou une inaction affecte la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques et compromette la création de valeur »<sup>53</sup>*

*« Il représente un danger éventuel plus ou moins prévisible »<sup>54</sup>, Cette définition ne fait apparaître que la menace qu'a une entreprise à ne pas atteindre ses objectifs et ne mentionne pas la notion de chance (probabilité) de réalisation ou de non réalisation de cette menace.*

*« Combinaison de la probabilité d'un événement et de ses conséquences »<sup>55</sup>*

L'IFACI L'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) définit le risque comme étant *« un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que peut se faire la maîtrise. Cette définition n'est pas complète car elle ne précise pas les éléments au sein de l'entreprise qui sont influencés par le risque »<sup>56</sup>*

Selon le COSO II, *« un risque représente la possibilité qu'un événement survienne et nuise à l'atteinte d'objectifs »<sup>57</sup>*

Selon la norme ISO 31000 : 2018 *« Le risque est l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs »<sup>58</sup>*

---

<sup>52</sup> Le Gouvernement du Canada, Gestion du risque pour le Canada et les Canadiens : Rapport du Groupe de travail des SMA sur la gestion du risque (BCP), 2002.

<sup>53</sup> MOREAU,(F) : *« COMPRENDRE ET GERER LES RISQUE »*, EDITION D'ORGANISATION, 2002, P.30.

<sup>54</sup> LE NOUVEAU ROBERT : *« DICTIONNAIRE DE LA LANGUE FRANÇAISE »*, VERSION 2000,78.

<sup>55</sup> ISO-IEC (2002). Guide 73 – Management du risque – Vocabulaire – Principes directeurs pour l'utilisation dans les normes (ISO/IEC 2002), Editions Afnor.

<sup>56</sup> IFACI, la pratique du contrôle interne, Coopers-Lybrand, Edition d'organisation, paris Dunod,2006,page 131.

<sup>57</sup> COSO II : *« Le management des risques de l'entreprise »*, édition d'organisation, paris,2012, p.23.

<sup>58</sup> ISO 31000. (2018). Management du risque - Lignes directrices. ISO

Le risque peut être défini comme un événement imprévisible qui a la capacité de se produire à un moment donné et qui a un impact sur la réalisation des objectifs d'une organisation, que ce soit à court ou à long terme.

## 2. Les risques dans la chaîne logistique

Les risques dans une chaîne logistique signifient l'éventualité des événements qui sont provoqués par toutes sortes de facteurs imprévus dans la chaîne logistique (Finch, 2004). Les risques dans la chaîne logistique peuvent être classés en <sup>59</sup>:

- Risques engendrés par les entités de chaîne logistique (le fournisseur, le fabricant, le distributeur, le détaillant, le client...)
- Risques provoqués par l'environnement externe (Zhang C., 2004). Les risques dans une chaîne logistique peuvent être associés aux dangers qui peuvent intervenir lors de l'évolution de cette même chaîne dans son environnement, qu'il soit interne ou externe. Le risque peut donc être caractérisé à travers un événement déclencheur possédant une probabilité d'occurrence plus ou moins importante, et l'impact induit par la fréquence de cet événement (Mahmoudi J., 2006) :
- Les sources de risque interne : se trouvent dans les limites des parties de la chaîne logistique et la marge du travail ou des incertitudes liées à la production (par exemple échec de machine) aux incertitudes du système.
- Les sources extérieures : liées à l'interaction de l'environnement dans la chaîne logistique à savoir le résultat des accidents (par exemple le feu), des actions sociopolitiques (par exemple des protestations de carburant ou des attaques terroristes) ou des forces majeures (par exemple temps ou tremblements de terre extrêmes) (Zhang C. et Huang P., 2006).

Le risque dans une chaîne logistique est défini par la distribution de la perte résultant de la variation des résultats possibles de chaîne logistique, de leur probabilité, et de leurs valeurs subjectives. Les risques de la chaîne logistique comprennent les risques dus aux variations de l'information et des flux des produits, qui commencent depuis le fournisseur et conduisent à la livraison du produit final au consommateur (Roshan S. et al., 2007).

---

<sup>59</sup> Imen Ben Kahla -Touil Ben Kahla -Touil. Gestion des risques et aide à la décision dans la chaîne logistique hospitalière : cas des blocs opératoires du CHU Sahloul. Autre. Ecole Centrale de Lille ; Institut Supérieur de Gestion de Sousse, 2011, p.55,56.

Le tableau suivant présente une récapitulation des origines des risques dans la chaîne logistique.

**Tableau N°4:Récapitulation des origines des risques dans une chaîne logistique**

Auteur(s)	Origine du risque dans la chaîne logistique
Finch, 2004	-toutes sortes de facteurs imprévus
Zhang C., 2004	- les entités de chaîne logistique (le fournisseur, le fabricant, le distributeur, le détaillant, le client,...) - l'environnement externe
Mahmoudi, 2006	-évolution de l'environnement interne ou externe
Zhang C. et Huang P., 2006	- les frontières des parties de la chaîne logistique et la marge du travail ou des incertitudes liées à la production (par exemple échec de machine) aux incertitudes du système. - le résultat des accidents, des actions sociopolitiques ou des forces majeures
Roshan S.et al., 2007	-les variations de l'information et des flux des produits.

**Source :** BEN KAHLA – TOUIL, (Imen) : Modélisation et évaluation des vulnérabilités et des risques dans les chaînes logistiques, thèse de doctorat en sciences de gestion, L'ECOLE CENTRALE DE LILLE ET L'INSTITUT SUPERIEUR DE GESTION DE SOUSSE,2011, p54.

### 3. Le risque opérationnel (risque d'exploitation)

on retient la définition donnée par Deniau, Morisano et Roy-Larentry, (2000) , « *risque de perte directe ou indirecte résultant de procédures ou de processus inappropriés ou inadaptés, d'erreurs humaines ou d'anomalies liées aux systèmes, d'événements stratégiques ou d'événements externes, par exemple règlementaires, fiscaux, ou comptables* ». <sup>60</sup>

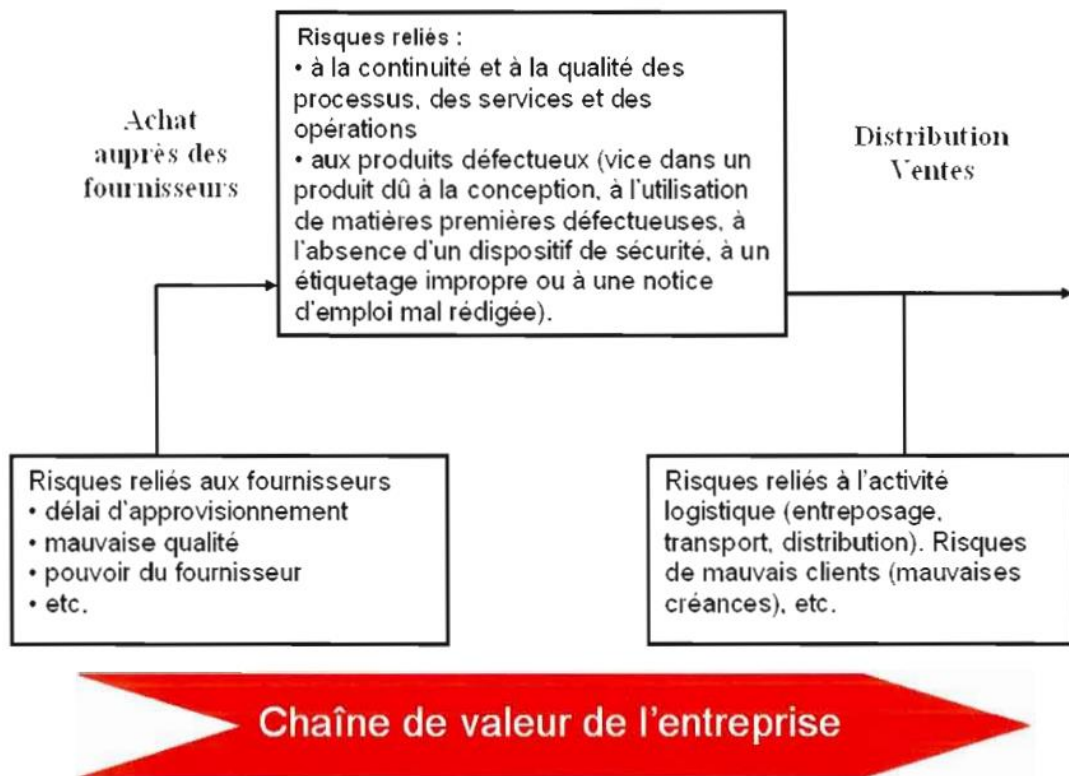
<sup>60</sup> [http://www.lesechos.fr/formations/risques/articles/article\\_7\\_5.htm](http://www.lesechos.fr/formations/risques/articles/article_7_5.htm) consulté le 27/4/2023 à 14:00.

Selon Vernimen, <sup>61</sup>« le risque opérationnel est le risque de pertes qui proviennent des erreurs du personnel au sens large, des systèmes ou processus ou des événements externes, tels que les risques de détérioration, les risques technologiques, les risques climatiques, les risques environnementaux ».

Il existe plusieurs types de risques opérationnels, notamment les risques commerciaux, les risques liés à l'approvisionnement, les risques techniques, les risques matériels, les risques humains et les risques informationnels.

« Les risques opérationnels sont principalement de trois types, que nous allons examiner successivement : la conformité de la qualité, le respect des délais et/ou des niveaux de service, et les risques d'approvisionnement. »<sup>62</sup>

Figure N°9:le risque d'exploitation



Source : La gestion des risques et des crises : concepts, théories, outils et études de cas, Manuel pour le cours MBA8193-14, Camélia Dumitriu, 2006, p.2

<sup>61</sup> VERNIMEN,(P)et QUIRY(P) et Fur,(Y) : « Finance d'entreprise », 7è édition, édition d'organisation, Dalloz, paris,2009, p.1106.

<sup>62</sup> •BRUEL, (O)et MÉNAGE, (P) : « Politique d'achat et gestion des approvisionnements », Op.cit.p55.

#### 4. Le risque d'approvisionnement

Selon Zsidisin (2003), Le risque d'approvisionnement est défini comme la probabilité de survenance d'un incident lié à la faillite d'un des fournisseurs. Ou la survenance dans le marché d'approvisionnement, d'une situation d'incapacité de la firme acheteuse à faire face à la demande des clients menaçant ainsi leur sécurité et leur vie.

Le risque opérationnel d'approvisionnement, comme tous les autres risques se calcule de la façon suivante :

$$\text{Risque opérationnel} = \text{probabilité} \times \text{impact}$$

Les risques d'approvisionnement : ils dépendent des délais d'approvisionnement et de la fiabilité des

Fournisseurs. Ils s'intéressent aux flux de marchandises des fournisseurs à l'entreprise. Le flux de produits ne respecte pas les exigences ou objectifs attendus en termes de délais ou de quantité ou de qualité<sup>63</sup>

Le risque d'approvisionnement est le risque de fluctuation des cours de matières premières, le risque de retard de l'approvisionnement, du coût de l'approvisionnement, de la mauvaise qualité de l'approvisionnement, du risque logistique et du risque de gestion de stocks

---

<sup>63</sup> BAHROUN(Mouhamed) , HARBI(Slim) , BEN AYED(Anis): Analyse du risque d'approvisionnement et processus de prise de décision, Ecole Nationale d'Ingénieurs de Tunis,2015,p.4.

### **Section 03 : la démarche d'analyse des risques**

Chaque entreprise, quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité, est inévitablement confrontée à des événements imprévisibles susceptibles de compromettre sa croissance. Afin d'atteindre ses objectifs, l'entreprise met en œuvre des systèmes de gestion visant à faire face aux dangers potentiels. Dans ce contexte, l'analyse des risques joue un rôle crucial en identifiant les sources de problèmes susceptibles de surgir. Son objectif principal est de diagnostiquer ces sources de manière à mieux les comprendre et les anticiper.

Le présent mémoire se consacre à l'analyse des risques, en se concentrant sur son importance, ses méthodes et ses applications. Notre objectif est de fournir une compréhension approfondie de cette discipline et d'explorer comment elle peut être appliquée de manière pratique pour améliorer la prise de décision et réduire les impacts négatifs des risques sur les projets et les organisations.

Dans cette section, nous examinerons les concepts fondamentaux de l'analyse des risques, y compris la définition des risques. Nous étudierons également les différentes méthodes d'analyse des risques disponibles, telles que l'analyse qualitative et l'analyse quantitative. En outre, nous explorerons les outils et les techniques utilisés dans l'analyse des risques, tels que les matrices de probabilité et d'impact, la grille de séparation des tâches, le diagramme de circulation.

#### **1. La notion d'analyse des risques**

La notion d'analyse des risques dans l'entreprise est essentielle pour identifier, évaluer et gérer les risques potentiels pouvant affecter ses activités, ses objectifs et sa performance. L'analyse des risques permet à une entreprise de faire face aux menaces liées à leur activité et prendre des décisions éclairées en matière de gestion des risques, en minimisant les conséquences négatives et en maximisant les opportunités.

#### **2. L'objectif d'analyse des risques**

Selon Jean<sup>64</sup>, pour Analyser le risque il est nécessaire d'étudier ses causes et ses conséquences afin déterminer respectivement la probabilité et la gravité. A ce stade de

---

<sup>64</sup> Le Ray (J) : « De la GESTION des risques au management des risques », AFNOR, 2022 ,p.168.

l'appréciation, l'analyse doit être le juste nécessaire pour procéder à une évaluation satisfaisante du risque, sans chercher à imaginer des solutions pour le réduire.

*« L'analyse de risque a pour but de comprendre la nature du risque et ses caractéristiques, y compris le niveau du risque, le cas échéant. L'analyse du risque implique la prise en compte détaillée des incertitudes, des sources de risque, des conséquences, de la vraisemblance, des événements, des scénarios, des moyens de maîtrise et de leur efficacité. Un événement peut avoir des causes et des conséquences multiples et affecter des objectifs multiples. »<sup>65</sup>*

L'objectif de l'analyse des risques liés à l'approvisionnement en matières premières est d'identifier et d'évaluer les facteurs qui pourraient potentiellement perturber ou compromettre la chaîne d'approvisionnement d'une organisation en matières premières essentielles à ses activités

En analysant les risques d'approvisionnement, les entreprises peuvent :

- ✓ Identifier les sources potentielles de perturbation de l'approvisionnement, telles que les pénuries, les fluctuations des prix, les problèmes de qualité, les problèmes logistiques, les conflits géopolitiques, les catastrophes naturelles, etc.
- ✓ Évaluer l'impact potentiel de ces risques sur leurs activités, leurs opérations et leurs résultats financiers.
- ✓ Mettre en place des mesures préventives et des plans d'atténuation pour réduire les conséquences négatives des risques identifiés.
- ✓ Diversifier les sources d'approvisionnement pour réduire la dépendance à l'égard d'un fournisseur ou d'une région spécifique.
- ✓ Renforcer la collaboration avec les fournisseurs afin de partager des informations et de mettre en place des mécanismes de suivi pour anticiper les problèmes potentiels.

En résumé, L'analyse des risques d'approvisionnement en matières premières permet aux entreprises de mieux gérer les perturbations, assurer la continuité de leurs opérations et maintenir la satisfaction de leurs clients.

---

<sup>65</sup> Article 6.4.3 de la norme ISO 31000 :2018.

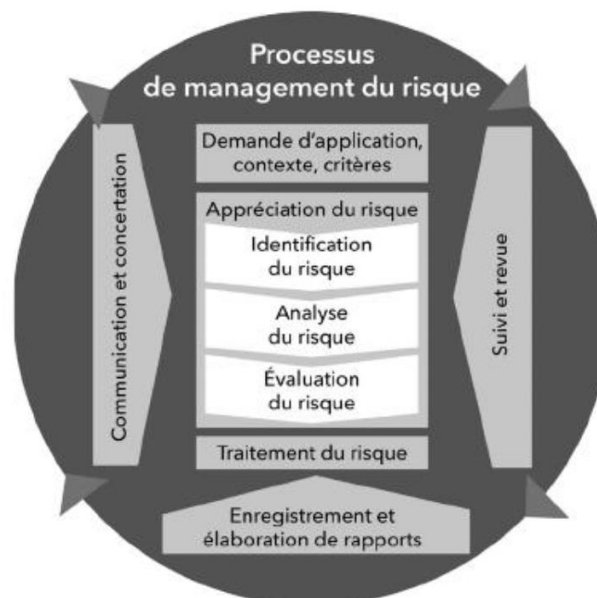
### 3. La démarche d'analyse des risques

Dans le monde des affaires d'aujourd'hui, les entreprises sont confrontées à une multitude de risques qui peuvent entraver leur fonctionnement, leur croissance et leur rentabilité. Pour faire face à ces risques de manière proactive, les entreprises adoptent une démarche d'analyse des risques. Cette démarche permet d'identifier, d'évaluer et de gérer les risques potentiels auxquels une entreprise est exposée, afin de prendre des décisions éclairées et de mettre en place des mesures appropriées pour les atténuer.

L'analyse des risques est un processus structuré qui implique plusieurs étapes clés.

La figure 10.1 représente le processus de management du risque et illustre l'articulation et les interconnexions entre les étapes.

**Figure N°10: L'appréciation des risques dans le processus global de gestion des risques (adapté de la norme ISO 31000)**



Source : adapté de la norme ISO 31000 :2018

### **3.1.L'identification des risques**

« cette phase a pour but de rechercher, reconnaître et décrire les risques qui peuvent aider ou empêcher un organisme d'atteindre ses objectifs »<sup>66</sup>

Cette phase comprend notamment la recherche des éléments clefs suivants<sup>67</sup>:

- Les sources de risque, c'est-à-dire « tout élément qui, seul ou combiné à d'autres, est susceptible d'engendrer un risque » ;
- Les causes et les événements ;
- Les menaces et les opportunités ;
- Les différents changements intervenus au niveau du contexte interne ou externe ;
- Les risques émergents ;
- Les actifs ou les ressources à sécuriser ;
- Les conséquences et les éventuels impacts en cas de survenance.

Cette phase doit prendre en compte le caractère fiable ou non Des informations disponibles, l'éventuel caractère saisonnier des risques recensés, ainsi que leur visibilité)

#### **3.1.1. Les outils d'identification des risques**

Les outils d'identification des risques sont utilisés pour analyser et évaluer les risques potentiels dans une entreprise. Deux types d'outils couramment utilisés sont les outils d'interrogation et les outils de description.

##### **❖ Les outils d'interrogation**

Les outils d'interrogation sont utilisés pour poser des questions aux parties prenantes et obtenir des informations sur les risques potentiels. Ces outils permettent de recueillir des données qualitatives ou quantitatives sur les risques, d'identifier les causes possibles et de comprendre les conséquences potentielles.

Parmi les outils d'interrogation couramment utilisés, on trouve les entretiens, les questionnaires et les sondages.

---

<sup>66</sup> Article 6.4.2 de la norme ISO 31000 :2018.

<sup>67</sup> SUTRA,(G) : « Management du risque une approche stratégique », édition Afnor,2018, p.97et 98.

**Interviews** : Les entretiens avec les parties prenantes internes et externes permettent de recueillir des informations sur les activités, les processus et les parties prenantes impliquées.

**Questionnaires** : Il permet notamment d'obtenir des informations relatives à l'exécution des tâches et de ce fait la constatation des dysfonctionnements et l'identification de celles mal comprises par les exécutants.<sup>68</sup>

**Brainstorming** : Le brainstorming est une technique de groupe où les participants génèrent des idées et des suggestions concernant les risques possibles.

#### ❖ Les outils de description

Les outils de description sont utilisés pour documenter et décrire les risques identifiés. Ils permettent de structurer et d'organiser les informations sur les risques de manière claire et compréhensible. Ces outils incluent généralement des organigrammes ; le narratif ; des diagrammes ; des grilles de séparation des tâches., etc.

**Les organigrammes fonctionnels** : Un organigramme fonctionnel représente la structure hiérarchique et les relations entre les différentes fonctions d'une organisation ou d'un processus. Il peut être utilisé pour identifier les responsabilités, les flux d'informations et les interactions entre les différentes parties prenantes, ce qui permet de repérer les zones où des risques peuvent se manifester.

**La grille de séparation des tâches** : La grille de séparation des tâches, également appelée matrice de responsabilité, est un outil de gestion qui permet de clarifier les rôles et les responsabilités au sein d'une équipe ou d'une organisation. Elle aide à définir qui est responsable de quoi et à éviter les chevauchements ou les lacunes dans les responsabilités.

**Diagramme de circulation** : C'est un schéma permettant de représenter la circulation des documents et informations entre les différentes fonctions et centres de responsabilité, d'indiquer leur origine et leur destination et donc de donner une vision complète du cheminement des informations et leurs supports.<sup>69</sup>

---

<sup>68</sup> MADER( H) et MASSELIN,(J) : « *contrôle interne des risques* », édition d'organisation, 2009, p57

<sup>69</sup> <https://www.etudier.com/dissertations/Diagramme-De-Circulation/70085191.html>, consulté le 15/5/2023 à 14 :57

Il est important de noter que ces deux types d'outils sont complémentaires et peuvent être utilisés conjointement dans le processus d'identification des risques. L'utilisation d'une combinaison d'outils d'interrogation et d'outils de description permet une approche plus complète et systématique de l'identification des risques.

### 3.2.L'analyse des risques

L'analyse des risques est la pratique d'évaluation et de gestion des incertitudes afin de réduire leur impact potentiel sur un projet. Elle est largement utilisée dans divers contextes, notamment dans la prise de décisions commerciales et d'investissement. Les techniques d'analyse des risques aident les organisations à prendre des décisions plus éclairées en tenant compte des conséquences potentielles des incertitudes.<sup>70</sup>

L'analyse des risques présente plusieurs avantages clés, notamment en aidant les organisations à prendre des décisions plus éclairées. Elle permet de prendre en compte l'impact potentiel des incertitudes, ce qui permet une meilleure préparation de l'organisation face à ces risques. De plus, l'analyse des risques peut contribuer à atténuer les conséquences négatives des risques identifiés.

### 3.3.L'évaluation des risques

L'évaluation des risques d'une entreprise permet d'identifier et de prendre en compte les conséquences des risques significatifs au niveau de l'entité et au niveau de ses activités.

Selon COSO II<sup>71</sup>, l'évaluation des risques consiste à déterminer dans quelle mesure des événements potentiels sont susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs.

L'évaluation des risques peut être quantitative ou qualitative :

- ❖ **La méthode quantitative** consiste à recueillir des données objectives liées à chaque processus, en provenance de diverses sources. À partir de ces éléments et pour chaque période considérée, on calcule des coefficients et on les combine avec leurs tendances respectives au fil du temps. Cela permet d'obtenir un indicateur statistique final pour

---

<sup>70</sup> <https://visuresolutions.com/fr/blog/risk-analysis/> consulté le 5/6/2023 à 15 :24.

<sup>71</sup> COSO II : « Le management des risques de l'entreprise », Op.cit.p.23.

chaque catégorie de risque. Après pondération, ces indicateurs sont regroupés pour donner un facteur de risque quantitatif global unique.

- ❖ **La méthode qualitative** de l'évaluation des risques se concentre sur la probabilité d'occurrence et la gravité des risques. Elle ne repose pas sur des données quantitatives, mais plutôt sur une évaluation subjective réalisée par des experts ou des parties prenantes. Cette évaluation se base sur leur expérience, leurs connaissances et leur expertise dans le domaine concerné. Selon PIGNAULT et al, le produit de ces éléments est appelé "criticité" ou "espérance mathématique du risque". Cela permet d'évaluer l'importance du risque.

Dans cette méthode, la probabilité d'occurrence d'un risque est évaluée en termes de fréquence (faible, modérée, élevée) ou de probabilité (faible, moyenne, élevée). De même, la gravité d'un risque est évaluée en termes d'impact (faible, modéré, élevé) ou de conséquences (mineures, significatives, majeures).

Les tableaux ci-dessous fournissent une vue d'ensemble des mesures qualitatives de la probabilité d'occurrence et de l'impact potentiel d'un risque.

**Tableau N°5 : Tableau 5:Mesure de probabilité**

<b>Cotation</b>	<b>Probabilité</b>
<b>5</b>	<b>Très élevé</b>
<b>4</b>	<b>Elevé</b>
<b>3</b>	<b>Moyenne</b>
<b>2</b>	<b>Faible</b>
<b>1</b>	<b>Très faible</b>

Source : COOPERS et LYBRAND : « la nouvelle pratique du contrôle interne », Edition d'organisation, 2000, P.61.

**Tableau N°6 : Tableau 6:Mesure de l'impact**

<b>cotation</b>	<b>catégorie</b>
<b>5</b>	<b>Catastrophique</b>
<b>4</b>	<b>Elevé</b>
<b>3</b>	<b>Moyenne</b>
<b>2</b>	<b>Faible</b>
<b>1</b>	<b>Très faible</b>

Source : MOREAU (F) : « COMPRENDRE ET GERER LES RISQUE », Edition d'organisation, 2002, P.163.

### **3.4.La hiérarchisation des risques**

La hiérarchisation des risques consiste à classer les risques en fonction de leur fréquence, gravité et détectabilité, afin de déterminer les actions préventives prioritaires à mettre en place. Cette classification est établie en fonction de la criticité de chaque risque.

#### **3.4.1. La matrice des risques**

Également connue sous le nom de matrice de probabilité/gravité, est un tableau qui classe les risques en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur gravité. La probabilité mesure la fréquence ou la chance qu'un risque se produise, tandis que la gravité évalue

l'impact potentiel d'un risque sur les objectifs de l'organisation. La matrice des risques permet de visualiser et de classer les risques en fonction de leur niveau de priorité, en identifiant les risques les plus critiques qui nécessitent une attention immédiate. Les risques sont généralement représentés par des cellules colorées dans la matrice, en utilisant une échelle de couleurs pour indiquer leur niveau de priorité.

**Tableau N°7 :Matrice probabilité-gravité:**

		Classes de probabilité d'occurrence				
		E	D	C	B	A
Classes de gravité des conséquences	Désastreux					
	Catastrophique					
	Important					
	Sérieux					
	Modéré					

Légende:

- Catégorie 1: Risques jugés acceptables
- Catégorie 2: Risques jugés tolérables qui font appel à l'application de la gestion des risques
- Catégorie 3: Risques non-acceptables pour lesquels le seul traitement est la suspension ou la suppression de l'activité à risque

Source : BOISNARD Jean Pierre, PETIT Michel, BARTHE René (2010), Risques Industriels Technologiques, page9.

### 3.4.2. La Cartographie des risques

Selon Gilbert de Mareschal<sup>72</sup>,La cartographie des risques est un mode de représentation, d'hierarchisation, de recensement, et d'évaluation des risques au regard des contrôles mis en place, en vue de diffuser une information qui mette en évidence d'éventuelles faiblesses résiduelles.

l'IFACI définit la cartographie des risques comme étant « une représentation graphique de la probabilité d'occurrence et de l'impact d'un ou de plusieurs risques »<sup>73</sup>

<sup>72</sup> Gilbert de Mareschal : « La cartographie des risques », Edition Afnor, Paris,2003, p.15.

<sup>73</sup> IFACI : le management des risques de l'entreprise, édition d'organisation,paris,2005,p221.

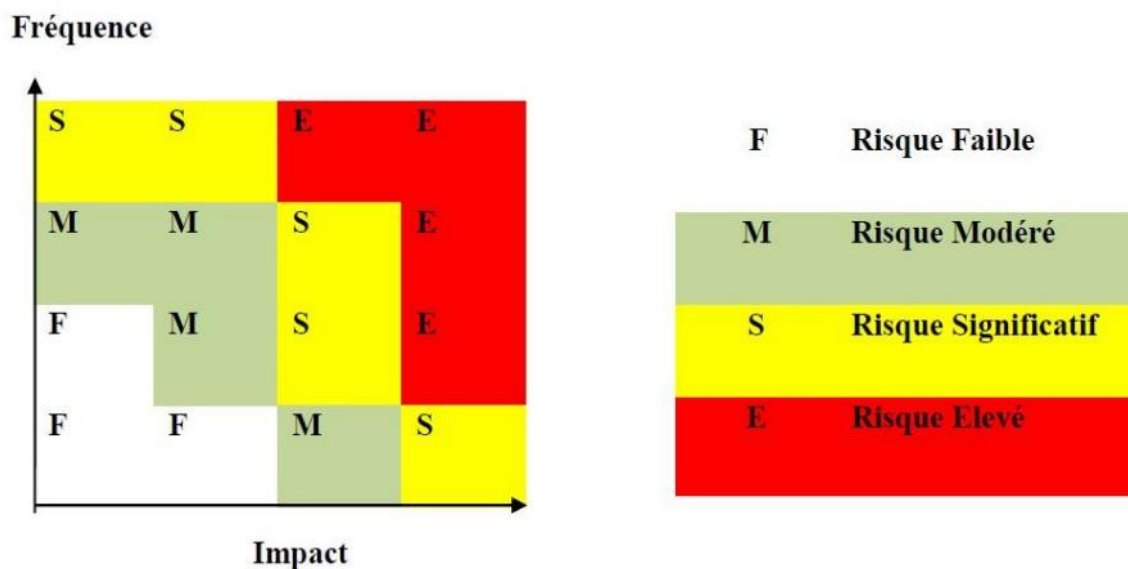
D'une manière générale, la cartographie des risques est un outil puissant pour identifier, évaluer et représenter graphiquement les risques d'une organisation.

Selon le guide d'audit IFACI <sup>74</sup> et le guide IENA <sup>75</sup> Les objectifs fondamentaux assignés à la mise en place d'une cartographie des risques sont:

- Disposé d'un inventaire des principaux risques ;
- Améliorer le dispositif de contrôle interne face aux risques ;
- Possibilité de se doter des indicateurs pertinents (tableau de bord) ;
- Aide la direction dans l'élaboration de son plan stratégique et sa prise de décisions ;
- Préparer les informations nécessaires sur la maîtrise des risques aux dirigeants ;
- Instaurer une culture de management des risques ;
- Prévenir la création ou la destruction de la valeur ;
- Respecter les lois ou les bonnes pratiques en matière de gestion d'entreprise.

La figure ci-dessous présente la cartographie des risques selon L'IFACI

**Figure N°11: la Cartographie des risques**



**Source :** IFACI, « guide d'audit cartographie des risques », Edition Les Cahiers de la Recherche, 2006, p39.

<sup>74</sup> IFACI Décembre. (2003) Guide « Étude du Processus de Management et de Cartographie des Risques, Conception, mise en place et évaluation » Paris.

<sup>75</sup> Guide IENA (2017), « cartographie des processus et cartographie des risques : comment les mettre en cohérence ? », publié par cabinet IENA dans pilotage de la performance, 15 septembre.

D'après la cartographie présentée par IFACI, il existe quatre zones distinctes pour évaluer les niveaux de risque :

- La zone rouge correspond aux risques élevés.
- La zone jaune correspond aux risques significatifs.
- La zone verte correspond aux risques modérés.
- La zone blanche correspond aux risques faibles.

### **3.5.L'élaboration et la mise en œuvre des plans d'action**

Plusieurs scénarios peuvent être envisagés pour améliorer une situation. Ils seront analysés en fonction notamment de leur faisabilité, du rapport coût/efficacité et des bénéfices pour les acteurs de terrain.

L'objectif du plan d'actions est de mettre, à terme, l'ensemble des risques sous contrôle grâce à la mise en place de nouvelles politiques et procédures, de traitement des risques et de communication et information.

Selon la norme ISO 31000 :2018, les options de traitement du risque sont les suivantes :

- Refus du risque : l'activité porteuse du risque est abandonnée ;
- Prise de risques : le risque est pris car les gains espérés sont supérieurs aux menaces encourues ;
- Élimination de la source de risque ;
- Réduction de la probabilité de survenance, ou recherche d'une baisse de la gravité des impacts en cas de survenance ;
- Partage du risque : transfert vers un assureur ou un fournisseur ;
- Maintien en l'état, si le contexte le justifie.

### **3.6.Le suivie**

La vérification de l'efficacité des plans d'actions est une phase importante du processus d'élaboration d'une cartographie des risques car c'est au cours de cette phase qu'on peut vérifier l'adéquation entre les risques et les contrôles mis en place<sup>76</sup>.

### **Conclusion**

La démarche d'analyse des risques liés au processus d'approvisionnement en matières premières est essentielle pour ne bonne gestion efficace des risques. Ce chapitre nous a fourni une compréhension des étapes essentielles à suivre pour effectuer une telle analyse.

Le prochain chapitre se concentrera sur la méthodologie de notre étude et sur la mise en pratique de cette analyse au sein de l'entreprise FALAIT SPA, en ce qui concerne le processus d'approvisionnement en matières premières.

---

<sup>76</sup> •MOREAU (F) : « COMPRENDRE ET GERER LES RISQUE », Op.cit.p.97.

**Chapitre 03 : L'analyse des risques liés au processus  
d'approvisionnement en matières premières au sein de  
l'entreprise Falait spa**

## **Introduction**

Dans ce chapitre, nous abordons la partie pratique de notre travail de recherche, axée sur l'analyse des risques associés au processus d'approvisionnement en matières premières au sein de l'entreprise FALAIT SPA.

Ce chapitre est structuré en trois sections, La première section présente l'organisme d'accueil, tandis que la deuxième section implique la réalisation d'une enquête à l'aide d'un guide d'entretien afin de recueillir des informations sur le processus d'approvisionnement en matières premières et d'identifier les risques qui y sont associés, Enfin dans la troisième section nous évaluerons ces risques et élaborerons une cartographie des risques suivie d'une proposition de plan d'action.

Notre objectif à travers cette analyse est de proposer des mesures pour une meilleure gestion des risques.

## Section 01 : présentation de l’organisme d’accueil

Dans cette section nous présenterons l’entreprise FALAIT SPA ; ses missions et ses objectifs ; en passant par son organigramme pour découvrir les différentes fonctions de l’entreprise.

### 1. Présentation de l’organisme d’accueil

Fondée en 2001, FALAIT SPA est une entreprise Algérienne de production et de commercialisation de fromages. Agissant depuis plus de deux décennies, elle est considérée comme étant l’un des acteurs phares du marché. L’entreprise connaît un succès grandissant, en offrant une richesse de gamme et une multitude de marques, arrivant ainsi à répondre aux besoins en constante évolution des consommateurs algériens ,Ses marques phares TARTINO et CHEEZY ont su gagner la confiance des consommateurs algériens, de par leur engagement à offrir des produits de qualité.

FALAIT SPA, s’est assuré de par sa largeur de gamme, sa diversité de saveurs, ainsi que par sa disponibilité continue, de répondre au mieux aux différents besoins des consommateurs en termes d’expérience gustative, de budget, et d’usage. De plus l’entreprise vient de lancer un fromage en portions haut de gamme « Tartino Excellence », Le siège de FALAIT SPA est situé au niveau de la zone industrielle de Rouïba.

### 2. La fiche d’identité de l’entreprise

**Tableau N°8: La fiche d’identité de l’entreprise.**

<b>Dénomination</b>	FALAIT SPA
<b>Siege social</b>	FALAIT SPA, Zone industrielle Rouïba, Lot I65, Alger, Algérie.
<b>Secteur juridique</b>	Privé
<b>Forme juridique</b>	SPA (société par action)
<b>Téléphone</b>	+213 (0) 23 85 05 12 +213 (0) 23 85 05 14
<b>Email</b>	<a href="mailto:Contact@falait.com">Contact@falait.com</a>
<b>Site web</b>	<a href="http://www.falait.com">www.falait.com</a>

Source : Elaboré par nos soins.

### 3. Mission et objectifs

#### 3.1. Missions de l'entreprise

La mission de l'entreprise FALAIT SPA est de garantir une offre constante de fromages de qualité supérieure, offrant ainsi à tous les consommateurs un accès à une alimentation saine et nutritive, tout en satisfaisant les plaisirs gourmands de chacun.

#### 3.2. Objectifs de l'entreprise

Les principaux objectifs de FALAIT SPA sont les suivants :

- ❖ Fournir des produits de hautes qualité.
- ❖ Augmenter le chiffre d'affaire.
- ❖ Satisfaire les besoins et les attentes des consommateurs.
- ❖ Augmenter ses ventes et à accroître sa part de marché.
- ❖ Augmenter la valeur de la production.

### 4. Les valeurs de FALAIT SPA

- **La qualité** : Ils ne transigent pas avec la qualité ! Ils s'évertuent à proposer des produits de qualité. Leurs fromages sont nutritifs et savoureux, pour le plaisir de tous.
- **L'innovation** : Leur savoir-faire et leur R&D sont entièrement dédiés à la création de produits pour le plaisir de tous, afin de garantir une alimentation saine et nutritive qui se réinvente sans cesse pour satisfaire les exigences de leurs clients.
- **La proximité** : Toujours plus proches des consommateurs algériens, ils ont à cœur de comprendre leurs besoins et usages quotidiens et d'y répondre en proposant des produits bons et variés à chaque instant et pour tous.<sup>77</sup>

---

<sup>77</sup> <https://www.falait.com/a-propos-de-falait/> consulté le 29/5/2023 à 06 :50.

## 5. L'organigramme général de l'entreprise

L'entreprise FALAIT SPA a adopté une structure organisationnelle hiérarchique et fonctionnelle, ce qui signifie que son organisation est divisée en différents niveaux hiérarchiques et que les activités sont regroupées par fonction. Voir annexe N°01

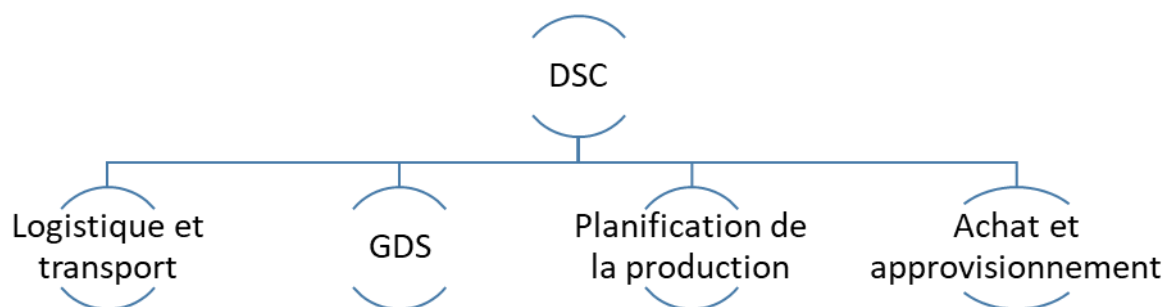
## 6. La Direction supply Chain

La direction supply chain joue un rôle essentiel dans l'entreprise, étant donné qu'elle est directement rattachée à la direction générale. Elle occupe une position stratégique car elle est chargée de coordonner efficacement tous les éléments de la chaîne d'approvisionnement. Son importance réside dans sa capacité à harmoniser les différents services afin de créer un avantage concurrentiel pour l'entreprise, en plaçant la satisfaction des clients au cœur du système.

Elle est considérée comme le pilier de l'entreprise car elle travaille en étroite collaboration avec d'autres départements de l'entreprise tels que les ventes, le marketing, la production, les achats et la finance pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise en termes de coûts, de qualité et de service client.

La figure suivante présente l'organigramme de la direction supply chain au sein de l'entreprise FALAIT.

**Figure N°12:organigramme de la direction supply chain**



Source : Elaboré par nos soins.

### **6.1. Les taches de chaque département**

#### **- Département des achats et approvisionnement**

- Identification des besoins
- Identifier et sélectionner les fournisseurs
- Négocier les contrats d'approvisionnement
- Passer les commandes de matières premières ou de produits finis
- Gérer les relations avec les fournisseurs
- Effectuer une veille stratégique afin d'identifier les opportunités d'approvisionnement stratégique, de réduction des coûts ou d'amélioration de la qualité.
- Le département est chargé de recevoir et de vérifier, tant sur le plan qualitatif que quantitatif, l'ensemble des marchandises importées ainsi que celles achetées localement

#### **- Département de la planification de la production**

- Prévoir la demande future des produits.
- Établir les prévisions de vente.
- Planifier la production en fonction des prévisions de demande.
- Optimiser l'efficacité de la production.
- Suivre et contrôler la qualité des produits.

#### **- Département de la gestion des stocks**

- Contrôler les niveaux de stock et les mouvements de marchandises.
- Optimiser les politiques de gestion des stocks.
- Réapprovisionner les stocks en fonction des besoins.
- Éviter les ruptures de stock et les surplus.

- **Département de la logistique**

- Organiser le transport des matières premières vers les sites de production.
- Gérer les entrepôts et les centres de distribution.
- Planifier et optimiser les itinéraires de livraison.
- S'assurer de la conformité aux réglementations douanières et aux normes de sécurité.

**Section 02 : L'analyse des risques au processus d'approvisionnement en matières premières au sein de l'entreprise FALAIT SPA.**

Dans cette section nous présenterons la démarche méthodologique de notre enquête qualitative, ainsi que le processus d'approvisionnement en matières premières au sein de l'entreprise FALAIT SPA, y compris les types de matières premières utilisées et leurs sources d'approvisionnement.

**1. La démarche méthodologique de l'enquête qualitative**

Afin de simplifier notre recherche et de répondre à notre problématique, nous avons entrepris une étude qualitative sur le terrain, Nous utilisons trois outils de recherche pour la collecte et l'analyse de nos informations.

**1.1. L'entretien**

L'entretien est une méthode essentielle de collecte d'informations. Il est défini comme « une interaction verbale lors de laquelle des questions sont posées à une ou plusieurs personnes sélectionnées de manière aléatoire dans le but de recueillir des informations permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche. »<sup>78</sup>

Nous avons opté pour l'entretien semi-directif parmi les différents types d'entretiens. « Dans ce type d'entretien, le chercheur pose peu de questions et laisse le choix à la personne

---

<sup>78</sup> CHABANI, (S) et OUACHERINE, (H) : « *Guide de méthodologie de la recherche en science sociales* », 2ème édition, p 72.

interviewée, mais il demande des explications, des arguments et des exemples »<sup>79</sup> pour approfondir les sujets abordés.

### **1.1.1. Les objectifs de l'entretien**

Les objectifs de notre entretien semi-directif sur l'analyse des risques liés au processus d'approvisionnement en matières premières sont les suivants :

- Identifier les différentes étapes du processus d'approvisionnement en matières premières dans l'entreprise.
- Comprendre comment les matières premières sont sélectionnées, commandées, réceptionnées et stockées.
- Identifier les risques potentiels associés à chaque étape du processus d'approvisionnement
- Évaluer risques en terme de probabilité et d'impact.
- Identifier les mesures actuellement en place pour atténuer ces risques.
- Proposer des recommandations pour réduire les risques identifiés.

### **1.1.2. La rédaction du guide d'entretien**

Nous avons divisé notre guide d'entretien en deux parties : (voir annexe N°02)

#### **▪ Partie 1 : Introduction**

Dans cette première partie, nous souhaitons présenter l'objectif de notre recherche et offrir une formule de politesse pour rassurer les participants quant à l'utilisation des informations fournies à des fins strictement scientifiques.

#### **▪ Partie 2 : Corps du guide**

La partie principale du guide d'entretien contient une série de questionnements semi-directifs, chacun se concentrant sur un objectif spécifique. Ces questions visent à faciliter la

---

<sup>79</sup> Ibid.p73.

Discussion et à recueillir des informations précieuses sur l'analyse des risques liés au processus d'approvisionnement en matières premières.

### **1.2. La grille séparation des tâches**

La grille de séparation des tâches est un outil utilisé pour définir et clarifier les responsabilités individuelles au sein d'une équipe ou d'une organisation. Elle vise à répartir les tâches de manière équilibrée et à éviter les conflits d'intérêts. Elle permet de clarifier les responsabilités associées à chaque tâche et de faciliter la compréhension globale du processus

La grille de séparation des tâches spécifie qui est responsable de chaque tâche ou activité, en s'assurant que des personnes différentes sont en charge de différentes étapes critiques du processus. Cela contribue à assurer la transparence, la responsabilité et la répartition équitable du travail au sein de l'entreprise. (Voir annexe N°03)

### **1.3. Le tableau d'identification des causes des risques liés au processus d'approvisionnement en matières premières**

Ce tableau d'identification des risques liés au processus d'approvisionnement en matières premières permet de recenser et d'analyser les différentes sources de risques pouvant affecter les sous-processus d'achat, de logistique et de gestion des stocks. Il offre une vue d'ensemble structurée des tâches associées à chaque processus, des objectifs visés, des causes des risques identifiés et de leurs conséquences potentielles. (Voir annexe N°04)

## **2. Le processus d'approvisionnement en matières premières au sein de l'entreprise FALAIT SPA**

Nous allons présenter les différentes matières premières approvisionnées par l'entreprise FALAIT SPA, ainsi que leurs source d'approvisionnement. Ensuite nous aborderons les différentes étapes du processus d'approvisionnement en matières premières au sein de cette entreprise.

### 2.1. Les matières premières et les sources d'approvisionnement

Les matières premières utilisées dans la production des fromages peuvent être regroupées en trois catégories :

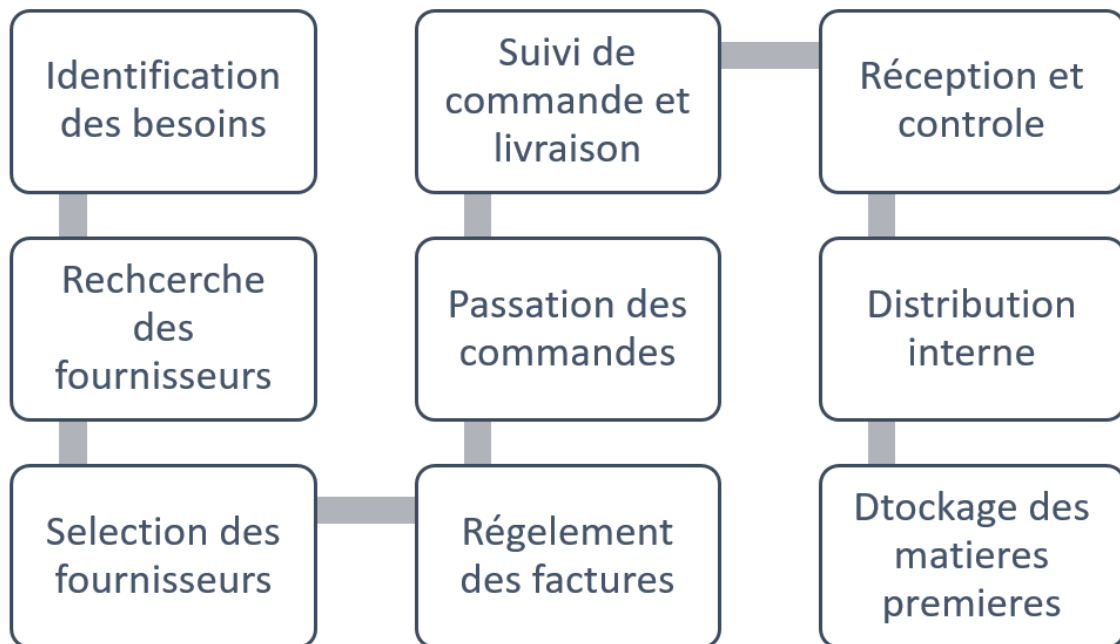
- **Fromages** : Cette catégorie englobe différents types de fromages tels que le cheddar, l'emmental, le Gouda, et d'autres variétés utilisées comme ingrédients dans la fabrication des fromages fondus.
- **Matières grasses** : Les matières grasses, telles que le beurre, la crème et la matière grasse laitière anhydre, sont utilisées pour apporter de l'onctuosité et de la saveur aux fromages fondus.
- **Poudres** : Cette catégorie comprend des poudres telles que la poudre de lait, le sel de cuisine, qui sont utilisées pour ajuster la texture, la saveur et la stabilité des fromages fondus.
- Les sources d'approvisionnement en matières premières de FALAIT SPA comprennent des fournisseurs locaux, européens et asiatiques. (Voir annexe N°5)

### 2.2. Le processus d'approvisionnement en matières premières au sein de l'entreprise FALAIT SPA

Le processus d'approvisionnement en matières premières au sein de l'entreprise de production de fromages FALAIT SPA comprend généralement trois sous-processus principaux : l'achat, la logistique et la gestion des stocks.

Les étapes de processus d'approvisionnement sont présentée dans la figure suivante

**Figure N°13:un graphique de processus d'approvisionnement au sein de l'entreprise FALAIT SPA**



Source : Elaboré par nos soins.

### 2.2.1. Le processus d'achat de matières premières au sein de FALAIT SPA

- **Identification des besoins en matières premières :** L'entreprise FALAIT SPA doit d'abord déterminer les types et les quantités de matières premières nécessaires à la production de ses fromages. Cette identification est basée sur la demande prévue, les niveaux de stock actuels et les prévisions de vente.
- **Recherche des fournisseurs :** Une fois les besoins identifiés, l'entreprise recherche des fournisseurs de matières premières. Cela peut se faire en consultant des bases de données fournisseurs, en demandant des recommandations à d'autres entreprises du secteur ou en participant à des salons professionnels.

Différents critères peuvent être pris en compte lors de l'évaluation des fournisseurs, tels que la qualité des produits, la fiabilité, les délais de livraison, les capacités de production, les certifications, les coûts, etc.

- **Sélection des fournisseurs** : Une fois les fournisseurs évalués, FALAIT SPA sélectionne les fournisseurs avec lesquels elle souhaite établir une relation commerciale, Des contrats d'approvisionnement peuvent être établis pour formaliser les accords avec les fournisseurs choisis.
- **Passation des commandes** : L'entreprise passe des commandes régulières auprès des fournisseurs pour s'approvisionner en matières premières, Les commandes d'achat sont passées auprès des fournisseurs sélectionnés, en précisant les quantités, les délais de livraison, les modalités de paiement, etc.
- **Le règlement des factures** : Une fois les matières premières livrées, FALAIT SPA procède au règlement des factures des fournisseurs, conformément aux termes et conditions convenus dans les contrats d'approvisionnement.

#### 2.2.2. Le processus logistique

- **Suivi des commandes** : L'équipe d'achat suit les commandes en s'assurant que les matières premières sont expédiées selon les termes convenus.
- **Réception et contrôle des matières premières** : À la réception des matières premières, l'équipe de réception vérifie la conformité des livraisons par rapport aux commandes passées. Des contrôles de qualité peuvent être effectués pour s'assurer que les matières premières répondent aux spécifications requises.
- **La distribution interne** : Les matières premières sont distribuées aux différents ateliers de production en fonction des besoins.
- **Stockage des matières premières** : Les matières premières sont stockées dans des entrepôts appropriés, dans des conditions contrôlées, pour préserver leur qualité et leur fraîcheur.

### 2.2.3. Le processus gestion des stocks

- **Gérer les niveaux de stocks de la matière premières** : L'entreprise surveille en permanence les niveaux de stocks de matières premières pour éviter les pénuries ou les excès.
- **Réapprovisionnement** : Lorsque les niveaux de stocks atteignent un seuil critique ou lorsque la demande prévue nécessite un réapprovisionnement. FALAIT SPA initie le processus de réapprovisionnement. Cela implique de passer des commandes auprès des fournisseurs pour se procurer les matières premières nécessaires.
- **Gestion des stocks obsolète** : FALAIT SPA surveille également les matières premières présentes dans les stocks afin d'identifier les articles qui deviennent obsolètes ou périmés. Lorsqu'un stock devient obsolète, des mesures sont prises pour minimiser les pertes, telles que des promotions, des remises.

Ces trois sous-processus sont étroitement liés et nécessitent une coordination efficace pour assurer un approvisionnement en matières premières optimal et sans interruption pour la production des fromages.

Le tableau ci-dessous présente la cartographie des processus clés de l'approvisionnement en matières premières de l'entreprise FALAIT SPA.

**Tableau N° 9:Cartographie des processus clés de l’approvisionnement en matières premières de l’entreprise FALAIT SPA:**

<b>Processus d’achat</b>
Identification des besoins en matières premières-La recherche des fournisseurs -La sélection des fournisseurs-négociation des contrats -La passation des commandes-le règlement des factures fournisseurs.
<b>Processus logistique</b>
La réception des matières première-gestion des transport- le Traitement des formalités douanières d’importation.
<b>Processus GDS</b>
Le Suivi des niveaux de stocks-Réapprovisionnement- Gestion des stocks obsolète

Source : Elaboré par nos soins

### **Section 03 : Analyse et traitement des données de l’enquête**

Dans cette section, notre attention sera portée sur l'analyse et le traitement des données de l'enquête portant sur les risques associés au processus d'approvisionnement de FALAIT SPA.

Notre première étape consistera à identifier les risques liés à chaque sous-processus. Ensuite nous évalueront la probabilité et la gravité de ces risques sur les activités de l'entreprise. Par la suite, nous les classerons selon leur importance et les représenterons sous forme d'une cartographie des risques afin de mieux appréhender leur impact. En identifiant les risques potentiels et en évaluant leur probabilité et leur gravité, nous pourrions proposer un plan d'actions visant à améliorer la gestion des risques au sein de l'entreprise FALAIT SPA.

### 1. Identification des risques liés au processus d'approvisionnement en matières premières

L'analyse du processus d'approvisionnement en matières premières de FALAIT SPA nous a permis de relever les risques associés à chaque sous-processus : achat, logistique et stockage. Cette identification des risques est essentielle pour notre enquête, car elle nous permettra d'analyser les informations collectées et de proposer des améliorations potentielles pour les procédures appliquées à chaque sous-processus.

Le tableau suivant représente les risques identifiés

**Tableau N°10: les risques identifiés**

1.Processus d'achat	
<b>R1</b>	Retard de livraison à cause d'un retard dans la planification
<b>R2</b>	Risques de non-respect de programme du production
<b>R3</b>	Mauvaise estimation en terme Q/C/D
<b>R4</b>	Taux dépendance élevé
<b>R5</b>	Risque de retard dans la recherche
<b>R6</b>	Risque d'indisponibilité des matières premières
<b>R7</b>	Changement des réglementation
<b>R8</b>	Sélection peu fiable des fournisseuse
<b>R9</b>	Capacité insuffisante des fournisseurs
<b>R10</b>	Risque de non-conformité des fournisseurs
<b>R11</b>	Erreur dans les spécification
<b>R12</b>	Risque de commande erronée
<b>R13</b>	Risque de retard de livraison à cause d'un retards dans l'exécution de la commande
<b>R14</b>	Risque de facturation incorrecte

<b>R15</b>	Risque de non-respect des délais de paiement
<b>R16</b>	Facture frauduleuses
<b>2.Processus logistique</b>	
<b>R17</b>	Risque de non-conformité de la commande
<b>R18</b>	Erreur d’expédition
<b>R19</b>	Retard de livraison du au moyen de transport
<b>R20</b>	Retard de livraison en raison de la congestion du port
<b>R21</b>	Retard de traitement de la commande
<b>R22</b>	Risque de non-conformité aux règlementation douanières
<b>3.Processus gestion des stocks</b>	
<b>R23</b>	Risque des couts supplémentaires
<b>R24</b>	Risque de sur stockage
<b>R24</b>	Risque rupture de matières premières dans le stock
<b>R26</b>	Risque d’insuffisance de stock de sécurité
<b>R27</b>	Risque de péremption des matières premières
<b>R28</b>	Vol

**Source** : Elaboré par nos soins à partir des réponses obtenues lors des entretiens avec le responsable d’achat, le responsable de la logistique, le responsable de la gestion des stocks.

## 2. Analyse des risques

Nous avons choisi d'utiliser la méthode AMDEC (Analyse des Modes, des Effets et de la Criticité des Défaillances) pour analyser les risques associés au processus d'approvisionnement en matières premières. Cette méthode répond efficacement à la question fondamentale : "Comment le processus peut-il ne pas atteindre ses objectifs fixés, quels sont les effets potentiels de ces défaillances, quelles en sont les causes probables et comment pouvons-nous détecter les écarts ?"

### 2.1. Définition de la méthode AMDEC

AMDEC est l'acronyme pour Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité. Il s'agit d'une méthodologie rigoureuse visant à identifier les modes Potentiels et traiter les défaillances avant qu'elles ne surviennent, avec l'intention de les Éliminer ou de minimiser les risques associés. Les "défaillances" peuvent être celles D'un objet, d'une machine, d'un service ou d'un processus quelconque.<sup>80</sup>

Nous avons opté pour l'utilisation de la méthode AMDEC en raison de sa capacité à identifier les points critiques du processus, c'est-à-dire les étapes où les défaillances peuvent se produire et avoir un impact significatif. De plus, cette méthode permet de proposer des modifications et des améliorations du processus afin de réduire les risques identifiés. Enfin, l'AMDEC permet d'optimiser la performance du processus d'approvisionnement en matières premières et de réduire les risques potentiels.

### 2.2. Les étapes de la méthode AMDEC

La méthode AMDEC s'inscrit dans un processus en huit étapes, tel que décrit ci-dessous<sup>81</sup> :

- **Construire le groupe de travail** : Former une équipe multidisciplinaire comprenant des experts du domaine concerné pour mener à bien l'analyse AMDEC.
- **Définir le périmètre de l'étude** : Comme son intitulé l'indique clairement, il s'agit de lister et de mettre en relation toutes les fonctions du produit ou les phases du processus afin d'identifier les causes de dysfonctionnement potentiel
- **Identifier les modes de défaillances** : Analyser le processus d'approvisionnement en matières premières pour identifier les différentes manières dont les défaillances peuvent se produire.
- **Identifier les effets et les causes** : Déterminer les effets potentiels de chaque mode de défaillance identifié et identifier les causes
- 

---

<sup>80</sup> BEN KAHLA – TOUIL, (Imen) : Modélisation et évaluation des vulnérabilités et des risques dans les chaînes logistiques, thèse de doctorat en sciences de gestion, L'ECOLE CENTRALE DE LILLE ET L'INSTITUT SUPERIEUR DE GESTION DE SOUSSE, 2011, p81.

<sup>81</sup> <https://www.manager-go.com/management-de-la-qualite/amdec.htm>. consulté le 14/5/2023 à 22 :56 .

- **Evaluer les défaillances** : Cette étape quantitative vise à attribuer à chaque défaillance potentielle un indice de criticité.
- **Hiérarchiser les défaillances** : Classer les défaillances en fonction de leur niveau de criticité
- **Suivi et amélioration continue** : Mettre en œuvre les mesures préventives et correctives définies, surveiller leur efficacité et ajuster le processus en fonction des résultats obtenus, afin d'assurer une amélioration continue du processus d'approvisionnement en matières premières.

Les entretiens menés au sein de l'entreprise FALAIT SPA ont été une source précieuse d'informations, nous permettant de mieux appréhender les origines des risques identifiés. Afin de présenter ces données de manière organisée et claire, nous avons élaboré un tableau détaillé (voir annexe N°04). Ce tableau met en évidence les principaux risques identifiés, les causes potentielles associées à ces risques, ainsi que l'impact qu'ils peuvent avoir.

### 3. Évaluation des risques

Après avoir identifié les risques liés au processus d'approvisionnement en matières premières au sein de l'entreprise FALAIT SPA, il est essentiel d'évaluer la situation de manière objective. Pour ce faire il est nécessaire d'attribuer une cote aux risques en prenant en compte les deux critères suivants :

- La probabilité de survenance.
- La gravité des dommages potentiels.

Nous avons regroupé les valeurs des risques en calculant la criticité des risques par la multiplication de ces deux critères d'évaluation.

$$\text{la criticité} = \text{Probabilité} \times \text{Gravité}$$

Le tableau ci-dessous représente l'échelle utilisée pour évaluer la gravité.

**Tableau N°11: Echelle pour évaluer la gravité (l’impact)**

Niveau	Description de la gravité
<b>Niveau 1</b>	<b>mineur</b> : Les conséquences potentielles sont mineures et n’affectent pas la production.
<b>Niveau 2</b>	<b>majeur</b> : Les conséquences du risque sont significatives et peuvent entraîner des perturbations importantes dans le processus.
<b>Niveau 3</b>	<b>Grave</b> : Le risque présente un impact significatif sur la production. Il peut entraîner des pertes financières importantes et des retards importants dans les processus .
<b>Niveau 4</b>	<b>catastrophique</b> : Les conséquences sont extrêmement graves et peuvent entraîner des arrêts complets de la production ou des perturbations majeures à long terme..

Source : Elaboré par nos soins

Le tableau ci-dessous représente l’échelle utilisée pour évaluer la probabilité

**Tableau N°12: Echelle pour évaluer la probabilité**

niveau	Description de la probabilité
<b>Niveau 1</b>	<b>Improbable</b> : Très peu susceptible de se produire ou se produisant rarement.
<b>Niveau 2</b>	<b>Peu probable</b> : Peu susceptible de se produire, mais pourrait se produire occasionnellement.
<b>Niveau 3</b>	<b>Probable</b> : Il y a une probabilité raisonnable que cela se produise, mais ce n'est pas encore fréquent.
<b>Niveau 4</b>	<b>Très probable</b> : Le risque a une forte probabilité d'occurrence. Il est très susceptible de se produire dans des circonstances normales..

Source : Elaboré par nos soins.

Le tableau présenté ci-dessous récapitule le processus d'évaluation des risques en utilisant la formule de "Criticité" qui est calculée en multipliant la probabilité par la gravité.

**Tableau N°13:évaluation des risques selon la probabilité et la gravité**

<b>1.Processus d'achat</b>				
<b>N°</b>	<b>Risques</b>	<b>Probabilité</b>	<b>Gravité</b>	<b>Criticité</b>
<b>R1</b>	Retard de livraison à cause d'un retard dans la planification.	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
<b>R2</b>	Risques de non-respect de programme du production.	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
<b>R3</b>	Mauvaise estimation en terme Q/C/D	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>12</b>
<b>R4</b>	Taux dépendance élevé	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
<b>R5</b>	Risque de retard dans la recherche	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>R6</b>	Risque d'indisponibilité des matières premières	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>12</b>
<b>R7</b>	Changement des réglementation	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>6</b>
<b>R8</b>	Sélection peu fiable des fournisseuse	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
<b>R9</b>	Capacité insuffisante des fournisseurs	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
<b>R10</b>	Risque de non-conformité des fournisseurs	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>6</b>
<b>R11</b>	Erreur dans les spécification	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>R12</b>	Risque de commande erronée	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>R13</b>	Risque de retard de livraison à cause d'un retards dans l'exécution de la commande	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>6</b>
<b>R14</b>	Risque de facturation incorrecte	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
<b>R15</b>	Risque de non-respect des délais de paiement	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

<b>R16</b>	Facture frauduleuses	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>2.Processus logistique</b>				
<b>N°</b>	<b>Risques</b>	<b>Probabilité</b>	<b>Gravité</b>	<b>Criticité</b>
<b>R17</b>	Risque de non-conformité de la commande	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>12</b>
<b>R18</b>	Erreur d'expédition	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>6</b>
<b>R19</b>	Retard de livraison du au moyen de transport	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>6</b>
<b>R20</b>	Retard de livraison en raison de la congestion du port	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>6</b>
<b>R21</b>	Retard de traitement de la commande	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>8</b>
<b>R22</b>	Risque de non-conformité aux règlementation douanières	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>12</b>
<b>3.Processus gestion des stocks</b>				
<b>N°</b>	<b>Risques</b>	<b>probabilité</b>	<b>Gravité</b>	<b>Criticité</b>
<b>R23</b>	Risque des couts supplémentaires	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>R24</b>	Risque de sur stockage	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>R25</b>	Risque rupture de matières premières dans le stock	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>12</b>
<b>R26</b>	Risque d'insuffisance de stock de sécurité	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
<b>R27</b>	Risque de péremption des matières premières	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>R28</b>	Vol	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

**Source :** Elaboré par nos soins à partir des réponses obtenues lors des entretiens avec le responsable d'achat, le responsable de la logistique, le responsable de la gestion des stocks.

#### 4. La hiérarchisation

Afin d'élaborer une cartographie des risques efficace, il est essentiel de procéder à une hiérarchisation des risques en fonction de leur criticité. Cette criticité des risques peut être classée en trois catégories :

- Criticité élevée : Criticité élevée : Les risques dont la criticité se situe dans l'intervalle de 9 à 16 sont considérés comme présentant une criticité élevée. Ces risques nécessitent une attention immédiate et des mesures d'élimination ou de réduction prioritaires.

- Criticité moyenne : Les risques dont la criticité se situe dans l'intervalle de 4 à 8 sont classés dans la catégorie de criticité moyenne. Bien que moins prioritaires que ceux de criticité élevée, ces risques nécessitent tout de même une gestion appropriée pour minimiser leurs conséquences potentielles.
- Criticité faible : Les risques dont la criticité se situe dans l'intervalle de 1 à 3 sont considérés comme ayant une criticité faible. Bien qu'ils présentent un niveau de risque relativement bas, il est toujours recommandé de les surveiller et, si nécessaire, de mettre en place des mesures pour les atténuer.

Le tableau ci-dessous est un tableau d’hiérarchisation des risques Selon la criticité

**Tableau N° 14:La hiérarchisation des risques selon leurs criticité**

N°	Risques	Criticité	Catégorie
<b>R3</b>	Mauvaise estimation en terme Q/C/D	12	Elevé
<b>R17</b>	Risque de non-conformité de la commande	12	Elevé
<b>R25</b>	Risque rupture de matières premières dans le stock	12	Elevé
<b>R6</b>	Risque d’indisponibilité des matières premières	12	Elevé
<b>R22</b>	Risque de non-conformité aux règlementation douanières	12	Elevé
<b>R21</b>	Retard de traitement de la commande	8	Moyenne
<b>R7</b>	Changement des réglementation	6	Moyenne
<b>R10</b>	Risque de non-conformité des fournisseurs	6	Moyenne
<b>R13</b>	Risque de retard de livraison	6	Moyenne
<b>R18</b>	Erreur d’expédition	6	Moyenne
<b>R19</b>	Retard de livraison du au moyen de transport	6	Moyenne
<b>R20</b>	Retard de livraison en raison de la congestion du port	6	Moyenne
<b>R1</b>	Retard de livraison à cause d’un retard dans la planification	4	Moyenne
<b>R2</b>	Risques de non-respect de programme du production	4	Moyenne

<b>R4</b>	Taux dépendance élevé	4	Moyenne
<b>R8</b>	Sélection peu fiable des fournisseuse	4	Moyenne
<b>R9</b>	Capacité insuffisante des fournisseurs	4	
<b>R12</b>	Risque de commande erronée	4	Moyenne
<b>R14</b>	Risque de facturation incorrecte	4	Moyenne
<b>R26</b>	Risque d’insuffisance de stock de sécurité	4	Moyenne
<b>R15</b>	Risque de non-respect des délais de paiement	3	Faible
<b>R11</b>	Erreur dans les spécification	2	Faible
<b>R23</b>	Risque des couts supplémentaires	2	Faible
<b>R27</b>	Risque de péremption des matières premières	2	Faible
<b>R5</b>	Risque de retard dans la recherche	1	Faible
<b>R16</b>	Facture frauduleuses	1	Faible
<b>R24</b>	Risque de sur stockage	1	Faible
<b>R28</b>	Vol	1	Faible

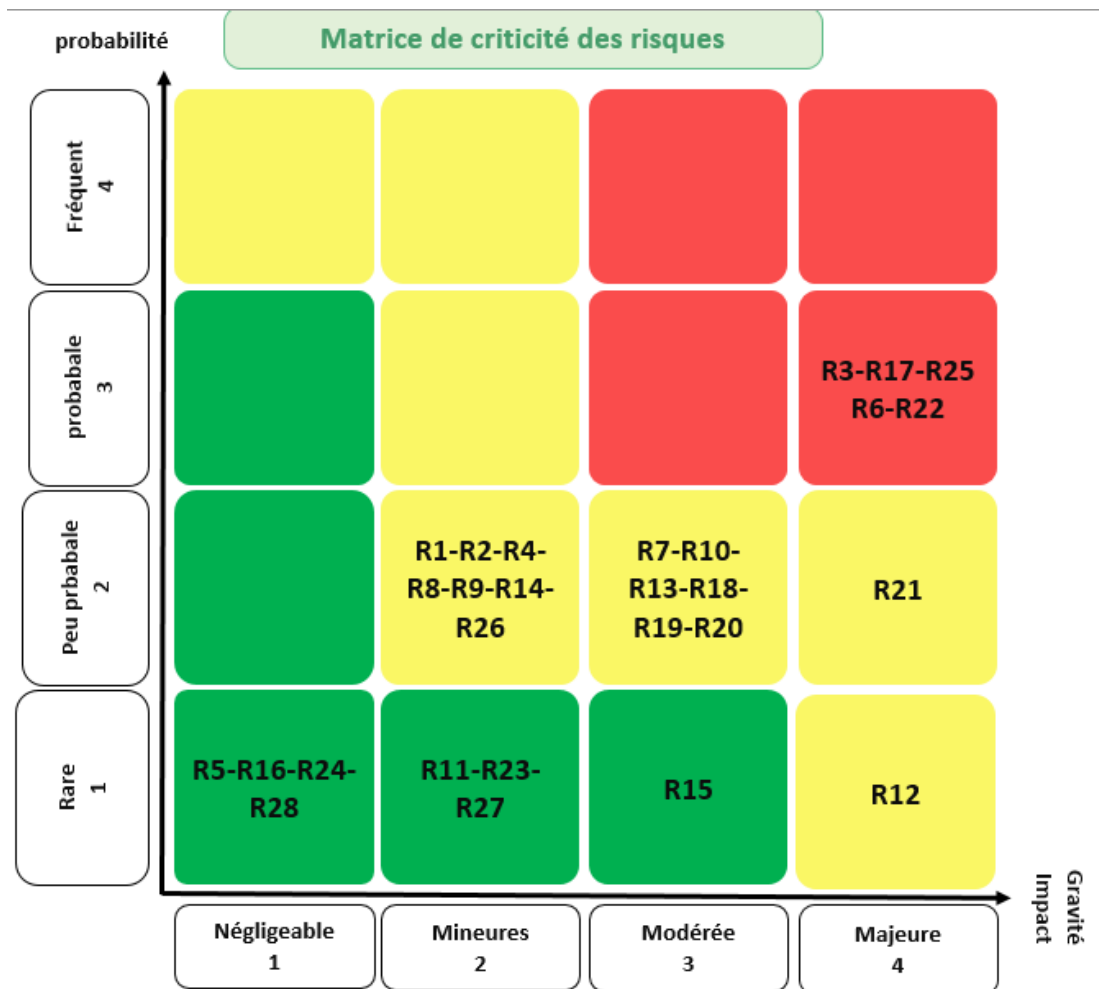
Source : Elaboré par nos soins

## 5. La cartographie des risques

Dans le cadre de notre analyse des risques liés au processus d'approvisionnement en matières premières, nous avons suivi plusieurs étapes, notamment l'identification, l'évaluation et la hiérarchisation des risques. À présent, nous avons réalisé une cartographie des risques afin de visualiser de manière claire et concise l'ensemble des risques identifiés. Cette cartographie repose sur deux dimensions essentielles : la probabilité et la gravité des risques.

Les figures ci-dessous illustrent notre cartographie des risques associés au processus d'approvisionnement.

**Figure N° 14:Cartographie des risques liés au processus d’approvisionnement en matières premières**



Source : Elaboré par nos soins

- **Zone Rouge (Risques critiques)** : Les risques identifiés dans cette zone ont une fréquence élevée et une gravité importante sur le processus d'approvisionnement en matières premières. Ce sont des risques qui nécessitent une attention immédiate et des mesures d'atténuation prioritaires.

- **Zone Jaune (Risques nécessitant une gestion appropriée) :** Les risques présents dans cette zone ont une probabilité et une gravité modérées sur le processus d'approvisionnement en matières premières. Bien qu'ils ne soient pas aussi critiques que ceux de la zone Rouge, ils nécessitent tout de même une gestion appropriée.
- **Zone Verte (Risques relativement bas) :** Les risques situés dans cette zone ont une probabilité faible et une gravité limitée sur le processus d'approvisionnement en matières premières. Bien qu'ils puissent sembler moins préoccupants, il est toujours recommandé de les surveiller de manière proactive et de mettre en place des mesures pour les atténuer si nécessaire.

## 6. Le plan d'action

Nous avons élaboré un plan d'action visant à réduire les risques liés à notre processus d'approvisionnement en matières premières. Ce plan d'action est spécifiquement conçu pour cibler les risques dont le niveau est considéré comme très élevé, en accordant une attention particulière à leur atténuation.

Pour faciliter la mise en œuvre de ce plan d'action, nous avons élaboré un tableau qui répertorie les actions spécifiques à entreprendre pour chaque risque identifié.

Le tableau présenté ci-dessous représente notre plan d'actions détaillé pour chaque risque critique identifié.

**Tableau N°15: plan d'action pour les risques critiques identifiés**

<b>Risques critiques</b>	<b>Actions</b>	<b>Responsable</b>
<b>R3</b> :Mauvaise estimation en terme Q/C/D	-Mettre en place des méthodes de prévision et de suivi des besoins en matières premières basées sur des données historiques et des analyses de tendances.	Responsable de l'approvisionnement
	-Mettre en place un système de contrôle qualité et de suivi des spécifications des matières premières fournies par les fournisseurs.	Responsable Qualité
<b>R17</b> :Risque de non-conformité de la commande	-Mettre en place des procédures de vérification de conformité lors de la réception des matières premières et des mécanismes de signalement en cas de non-conformité.	Responsable Qualité
<b>R25</b> :Risque rupture de matières premières dans le stock	-Mettre en place un système de gestion des stocks avec des niveaux de stock de sécurité pour éviter les ruptures imprévues.	Responsable des stocks
	-Établir des relations de partenariat solides avec les fournisseurs clés et mettre en place des mécanismes de communication régulière pour anticiper les problèmes potentiels d'approvisionnement.	Responsable de l'approvisionnement
<b>R6</b> : Risque d'indisponibilité des matières premières	-Mettre en place des contrats d'approvisionnement à long terme pour garantir la disponibilité continue des matières premières essentielles.  -Diversifier les sources d'approvisionnement pour réduire le risque de dépendance à un seul fournisseur.	Responsable des achats
<b>R22</b> :Risque de non-conformité aux règlementation douanières	-Mettre en place des procédures de contrôle et de suivi pour s'assurer que toutes les activités d'importation et d'exportation respectent les réglementations douanières.	Responsable des opérations douanières

Source : Elaboré par nos soins

## **Conclusion**

Finally dans ce chapitre nous avons présenté l'entreprise FALAIT SPA et exposé en détail le processus d'approvisionnement en matières premières, il est maintenant clair que ce processus est un levier stratégique pour l'entreprise, il est composé de trois sous processus clés : l'achat, la logistique et la gestion des stocks, En comprenant et en analysant chaque sous-processus, nous avons pu identifier les risques spécifiques associés à chacun d'entre eux.

Au cours de cette étude, nous avons identifié plusieurs risques critiques, et nous pouvons dire que ces risques ils sont un impact significatif sur la production de l'entreprise et peuvent entraîner des retards, des arrêts ou des interruptions dans le processus de production

Il est donc nécessaire de mettre en place une démarche d'analyse des risques solide pour le processus d'approvisionnement en matières premières. Cela permettra à l'entreprise de créer une valeur ajoutée, de contrôler ses coûts et d'améliorer la qualité de ses produits. En outre, une telle démarche assurera la continuité des opérations et la rentabilité de l'entreprise.

## **Conclusion générale**

La gestion des risques est d'une importance capitale pour toutes les organisations, quelle que soit leur envergure. À la lumière des nombreux défis auxquels les entreprises sont confrontées pour assurer leur pérennité, il devient impératif d'effectuer une analyse approfondie des risques...

L'objectif principal de notre étude était d'analyser les risques associés au processus d'approvisionnement en matières premières au sein de l'entreprise Falait spa. Notre étude visait à identifier les causes et les conséquences des risques liés à l'approvisionnement en matières premières dans cette entreprise

Notre recherche visait à répondre à la problématique suivante : "**Comment analyser les risques liés au processus d'approvisionnement en matières premières ?**", Au cours de nos investigations nous avons entrepris de fournir une réponse à cette question

Afin d'approfondir notre compréhension, nous avons effectué une recherche approfondie dans une vaste littérature. Notre étude comprenait une description détaillée des différentes étapes du processus d'approvisionnement en matières premières, ainsi que de la démarche d'analyse des risques et de leur impact sur la production de Falait spa.

Pour approfondir notre compréhension de ce sujet, nous avons adopté une approche qualitative basée sur la collecte et l'analyse de données à l'aide de la technique d'enquête par entretien. De plus, nous avons utilisé la méthode AMDEC (Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité) pour analyser les risques liés à ce processus. Les informations collectées nous ont permis d'identifier les risques critiques et de comprendre leur impact sur l'activité de l'entreprise.

Nous concluons que toutes les hypothèses annoncées dans l'introduction sont confirmées :

**H1 :** Nos étude confirme la première hypothèse selon laquelle l'approvisionnement en matières premières joue un rôle stratégique au sein de l'entreprise. Il est essentiel pour alimenter les entreprises industrielles en gérant de manière efficace les achats, les stocks et la logistique. Le processus d'approvisionnement en matières premières est un élément central au sein de l'entreprise Falait spa, avec plusieurs étapes qui sont réparties entre trois sous-processus distincts : les achats, la logistique et la gestion des stocks.

**H2 :** La deuxième hypothèse concernant les risques liés au processus d'approvisionnement en matières premières, tels que la rupture de stock, les retards de livraison, la qualité inférieure du produit et les problèmes de conformité réglementaire, est confirmée. Nous avons constaté que ces risques font partie des risques identifiés au sein de Falait spa, et chaque sous-processus présente ses propres risques.

**H3 :** La troisième hypothèse, qui concerne l'impact significatif des risques liés au processus d'approvisionnement en matières premières sur la production de l'entreprise, est également confirmée. Nous avons constaté que les risques identifiés ont un impact significatif sur la production de l'entreprise Falait spa, pouvant se traduire par des retards, une diminution de la quantité produite, une baisse de la qualité des produits finis ou des interruptions de la chaîne de production.

En considération de ce qui précède, nous avons formulé un plan d'actions que nous croyons contribuerait à la réduction des risques associés au processus d'approvisionnement en matières premières de Falait spa. Afin d'assurer la continuité de leurs activités, il est essentiel que les dirigeants de l'entreprise définissent les méthodes et les moyens nécessaires pour gérer les risques auxquels ils sont confrontés.

Nous souhaitons que la gestion des risques trouve un accueil favorable auprès des responsables de Falait spa, qui acceptent de l'intégrer dans leurs stratégies et de la soutenir avec les ressources appropriées.

Pour finir, nous espérons que notre recherche ajoutera de la valeur au domaine de recherche. Il serait vraiment intéressant d'envisager la mise en œuvre de la démarche d'analyse des risques dans les projets futurs. Nous voulons également sensibiliser les professionnels à la nécessité de mettre en œuvre une telle analyse, qui pourrait être bénéfique à toute entreprise.

## Bibliographie

### 1. Ouvrages

- ALAZARD(C) et SEPARI(S) : « CONTROLE DE GESTION », édition 5, DUNOD,,Paris 2005.
- ANDRE, (M) : « Logistique globale, Ellipses édition marketing S.A », paris, 2006, p.169.
- BAGLIN, (G) et alii : « Management Industriel et Logistique », 6ème édition, Economica, Paris, 2013.
- BELACEL, (M): « La Gestion des stocks », Edition Gestion, 1994.
- Bordon, (S) et Rondeau, (M) : « DESS E-logistique, Groupe ESC Brest, Etude d'un nouveau concept : le SCEM », Paris, 2002.
- BRUEL, (O)et MÉNAGE, (P) : « Politique d'achat et gestion des approvisionnements »,Ed 5,Edition dunod,paris,2019.
- CHABANI, (S) et OUACHERINE, (H) : « Guide de méthodologie de la recherche en science sociales », 2ème édition.
- CLOUET, (P) : « LES ACHATS, un outil de management », les éditions d'organisation, 1989, Paris
- COOPERS et LYBRAND : « la nouvelle pratique du contrôle interne », Edition d'organisation, 2000.
- COSO II : « Le management des risques de l'entreprise », édition d'organisation, paris,2012.
- Darbelet, (M) et Lzard, (L), Scaramuzza, (M) « Notions fondamentales de gestion d'entreprise », Nouvelle édition, 2007.
- DURAN, (J) : « Les Achats », édition Gualino, Paris, 2003.
- GEORGE, (J) : « Organisation et gestion de la production », édition Dunod, 4ème édition, paris, 2010.
- Gilbert de Mareschal : « La cartographie des risques », Edition Afnor, Paris,2003.

- IFACI Décembre, Guide « Étude du Processus de Management et de Cartographie des Risques, Conception, mise en place et évaluation » Paris.2003.
- IFACI : le management des risques de l'entreprise, édition d'organisation,paris,2005.
- IFACI, la pratique du contrôle interne, Coopers-Lybrand, Edition d'organisation, paris Dunod,2006.
- ISO-IEC . Guide 73 – Management du risque – Vocabulaire – Principes directeurs pour l'utilisation dans les normes (ISO/IEC 2002), Editions Afnor.
- ISO 31000. Management du risque - Lignes directrices. ISO.2018
- Le duff (R) EGM : « Encyclopédie de la Gestion et du Management », édition DALLOZ, 1999, Paris,
- Le Moigne et Rémy : « Supply chain management :Achat, production, logistique, transport, vente », Ed. 2, Dunod ,2017
- LE MOINGNE, (R) : « Supply chain management », édition DUNOD, Paris, 2013.
- Le Ray (J) : « De la GESTION des risques au management des risques », AFNOR,2022 .
- LYOUNNET, (B) et SENKEL, (M) : « La logistique », édition DUNOD, 2015.
- MADER( H) et MASSELIN,(J) : « contrôle interne des risques », édition d'organisation, 2009.
- Mbani,(J): « Le management des approvisionnements » ,édition Harmattan Congo Brazzaville,2016.
- MEDAN, (P) et GRATACAP(A) « logistique et supply chain management : intégration, collaboration et risque dans la chaine logistique globale », édition Dunod, 2008.
- MOUTOT (J), BERNARDIN (E) : « Mesurer la performance de la fonction achats », Édition EYROLLES, Paris 2010.
- MOREAU, (F) : « COMPRENDRE ET GERER LES RISQUE », EDITION D'ORGANISATION, 2002.

- PERSON (H) : « guide pratique de la fonction achats et approvisionnement en PME/PMI », édition MAXIMA, Paris, 2003.
- PIMOR, (Y) et FENDER, (M) : « Logistique : Production, Distribution, Soutien » édition DUNOD, 5ème édition.2016.
- SAMII, (A-K) : « Stratégie logistique. Supply Chain management », 3ème Edition, édition Dunod, Paris, 2004.
- SUTRA,(G) : « Management du risque une approche stratégique », édition Afnor,2018.
- Tarondeau, (J) : « l'acte d'achat et la politique d'approvisionnement », édition organisation, paris 1979.
- VERNIMEN,(P)et QUIRY(P) et Fur,(Y) : « Finance d'entreprise », 7è édition, édition d'organisation, Dalloz, paris,2009.
- ZERMATI, (P) : « pratique de la gestion des stocks », Edition DUNOD, paris, 2005.

## **2. Revues et périodiques**

- Article 6.4.3 de la norme ISO 31000 :2018
- Article 6.4.2 de la norme ISO 31000 :2018.
- AKBARI JOKAR, (M, R) et DUPONT, (L) et FREIN, (Y) : « Evolution du concept de logistique », in Revue Française de Gestion Industrielle », Vol. 21, N°3, p13.
- Association canadienne pour la gestion de la production et des stocks (ACGPS), Dictionnaire de la gestion de la production et des stocks, Montréal, Édition Québec/Amérique, Presse HEC, p.199.
- Guide IENA (2017), « cartographie des processus et cartographie des risques : comment les mettre en cohérence ? », publié par cabinet IENA dans pilotage de la performance, 15 septembre.
- Le Gouvernement du Canada, Gestion du risque pour le Canada et les Canadiens : Rapport du Groupe de travail des SMA sur la gestion du risque (BCP), 2002.

## **3. Dictionnaires, encyclopédies et manuels**

- LE NOUVEAU ROBERT :« DICTIONNAIRE DE LA LANGUE FRANÇAISE », VERSION 2000,78.

#### 4. Travaux universitaires

- BIBOUCHE (Omar) : LA GESTION DES ACHATS AU SEIN D'UNE ENTREPRISE INDUSTRIELLE, MEMOIRE DE FIN D'ETUDES, En vue de l'obtention d'une licence en Sciences de Gestion, Management, université d'oran,2013.
- Ben Kahla –Touil(Imen) : Gestion des risques et aide à la décision dans la chaîne logistique hospitalière : cas des blocs opératoires du CHU Sahloul. Thèse en vue de l'obtention du diplôme de Doctorat en science de gestion,Ecole Centrale de Lille ; Institut Supérieur de Gestion de Sousse, 2011.
- La gestion des risques et des crises : concepts, théories, outils et études de cas, Manuel pour le cours MBA8193-14, Camélia Dumitriu, 2006.
- BAHROUN(Mouhamed) , HARBI(Slim) , BEN AYED(Anis): Analyse du risque d'approvisionnement et processus de prise de décision, Ecole Nationale d'Ingénieurs de Tunis,2015.

#### 5. Sites web

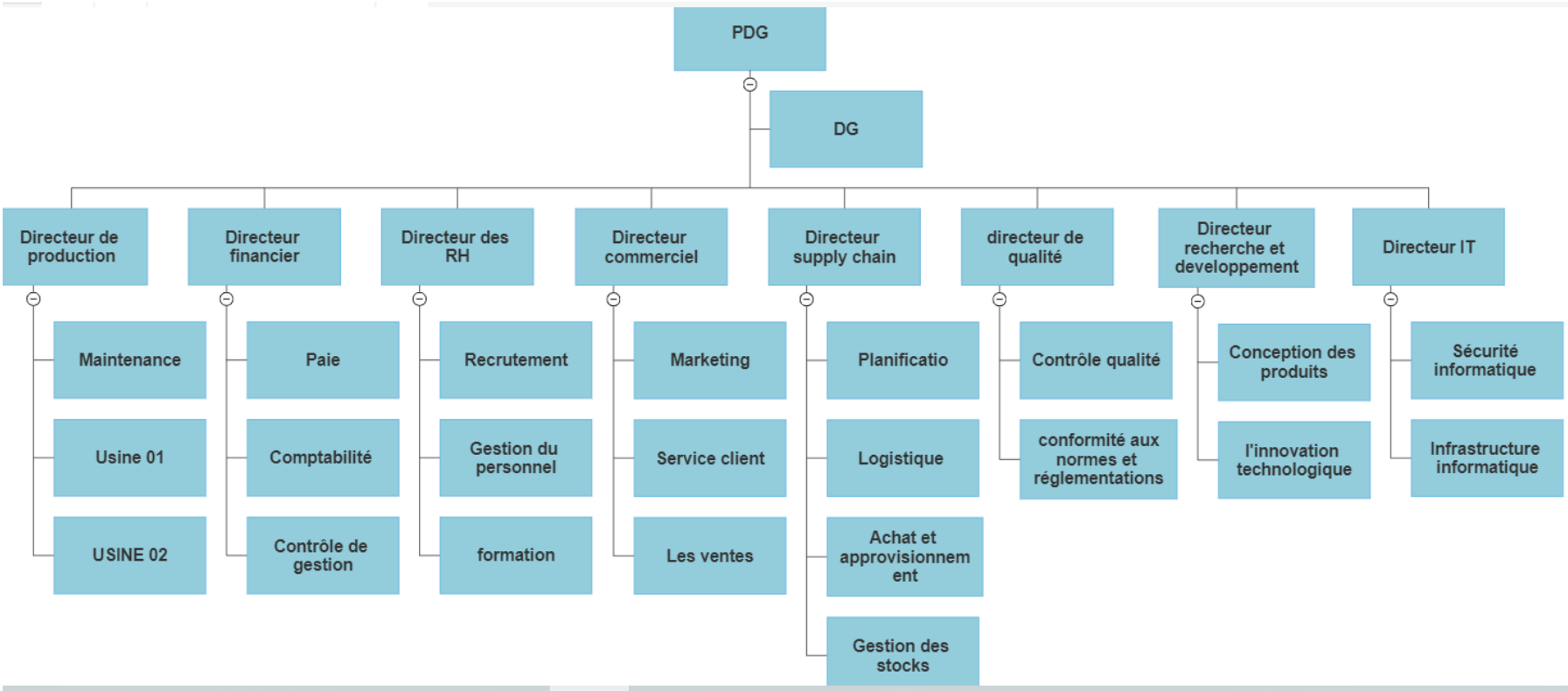
- <https://www.francesupplychain.org/les-metiers-de-la-supply-chain/> consulté le 8/5/2023 à 07 :54.
- <http://www.metiers-shs.net/specificite-secteur-transport-logistique-a91> consulté le 24/04/2023 à 06:17.
- <https://www.cevalogistics.com/fr/glossaire/flux-logistique/> Consulté le 3/03/2023 à 21H00.
- <https://www.supplychaininfo.eu/faq/quels-objectifs-supply-chain/> consulté le 27/4/2023 à 06 :30.
- [https://public.iutenligne.net/gestion/gestionprevisionnelle/antraigue\\_januario/partie6\\_control\\_gest\\_841-S4/sansmenu/GEST-P06-R04/CHAPITRE-02/Section-2-1.html](https://public.iutenligne.net/gestion/gestionprevisionnelle/antraigue_januario/partie6_control_gest_841-S4/sansmenu/GEST-P06-R04/CHAPITRE-02/Section-2-1.html) consulté le 2/5/2023 à 00 :25.)
- <https://public.iutenligne.net/connaissance-de-l-entreprise/souquet/stucturation-et-fonctions-de-l-entreprise/general/fonctions-de-l-entreprise/Chapitre-5/index.html> consulté le 2/5/2023 à 00 :35.
- <https://silex-app.com/processus-achats/> consultée le 5/5/2023 à 18 :57.

- <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Entrepot-magasin/Reapprovisionnement-stock.htm> consulté le 16/4/2023 à 14:20.
- <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Entrepot-magasin/Achats-approvisionnement.htm> consulté le 15/5/2023 à 21:35
- [http://www.lesechos.fr/formations/risques/articles/article\\_7\\_5.htm](http://www.lesechos.fr/formations/risques/articles/article_7_5.htm) consulté le 27/4/2023 à 14:00.
- <https://www.etudier.com/dissertations/Diagramme-De-Circulation/70085191.html>, consulté le 15/5/2023 à 14 :57
- <https://visuresolutions.com/fr/blog/risk-analysis/> consulté le 5/6/2023 à 15 :24.
- <https://www.falait.com/a-propos-de-falait/>
- <https://www.manager-go.com/management-de-la-qualite/amdec.htm>. Consulté le 14/5/2023 à 22 :56.

## Annexes

N°	Titre
01	Organigramme de l'entreprise FALAÏT SPA
02	Le guide d'entretien
03	La grille de séparation des tâches
04	Le tableau d'identification des causes des risques liés au processus d'approvisionnement en MP.
05	Tableau des matières premières approvisionnées avec leurs sources
06	Bon de réception de matières première

**Annexe N°01 : L'organigramme de L'entreprise FALAIT SPA.**



Source :Elaboré par nos soins

## **Annexe N°02 : Guide d'entretien**

Le guide d'entretien a été élaboré par : BENBOUALI Amani

Date : Le 17 Mai 2023

### **Introduction**

Dans le cadre de notre mémoire de fin de cycle portant sur l'analyse des risques liés au processus d'approvisionnement en matières premières, notre objectif est d'évaluer les risques potentiels auxquels l'entreprise FALAIT SPA est confrontée dans ce processus, de comprendre leur impact sur la production de l'entreprise, et enfin de proposer un plan d'action d'amélioration.

Pour mener cette étude, nous avons choisi une approche qualitative qui consiste à réaliser des entretiens semi-directifs avec des employés spécifiques de l'entreprise FALAIT SPA. L'objectif de ces entretiens est de recueillir des descriptions détaillées de leurs responsabilités, ainsi que des informations sur les procédures et les activités liées à l'approvisionnement en matières premières. Ces entretiens nous permettront de collecter des données précieuses pour analyser les risques et créer une cartographie des risques.

Vous trouverez ci-dessous la liste de questions que nous avons préparées préalablement. Les interviewés sont encouragés à répondre librement et de manière flexible, en fournissant des détails pertinents, et ont également la possibilité d'ajouter des informations en fonction de leurs réponses.

Nous vous remercions de votre participation et de votre contribution à notre étude. Vos connaissances et vos expériences seront essentielles pour une analyse approfondie des risques liés au processus d'approvisionnement en matières premières au sein de l'entreprise FALAIT SPA.

### Annexe N°03 : Grille de questions

Thèmes	Question
❖ Informations personnelles	<p>-quel est votre poste au sein de l'entreprise FALAIT SPA ?</p> <p>-Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?</p> <p>- Quelles sont vos responsabilités principales liées à l'approvisionnement en matières premières ?</p>
❖ étapes du processus d'approvisionnement	- Pouvez-vous décrire les étapes clés du processus d'approvisionnement en matières premières ?
❖ Identification des risques	- Quels sont les principaux risques auxquels l'entreprise est confrontée dans le processus d'approvisionnement en matières premières?
❖ Source des risques	- Quelles sont les sources ou les causes des risques identifiés dans le processus ?
❖ La Probabilité des risques	- Sur une échelle de 1 à 4, quelle est la probabilité de survenance de chaque risque identifié ?
❖ L' Impact des risques	- Sur une échelle de 1 à 4, quelle est l'impact de chaque risque identifié sur les activités de l'entreprise ?
❖ Plans de gestion des risques	Existe-t-il des plans de gestion des risques en place au sein de l'entreprise ?

❖	Proposition	Avez-vous des suggestions ou des propositions pour améliorer la gestion des risques dans l'entreprise ?
---	-------------	---

**Remarque**

- L'entretien ne doit pas dépasser une durée de 30 min, afin de ne pas perturber le travail de nos interviewés.
- Les réponses de nos interviewés seront retranscrites et analysées par nous-même.

## Annexe N°04 : La Grille de séparation des tâches

Le tableau ci-dessous présente une grille de séparation des tâches pour le processus d'approvisionnement en matières premières.

Les abréviations

**-RA** : Responsable achat  
GDS

**-RL** : Responsable logistique

**-RG** : Responsable

**-RP** : Responsable planification

**-RQ** : Responsable qualité

Les tâches	RA	RL	RG	RP	RQ
Planification des besoins en matières premières				✓	
Identification des besoins en matières premières	✓				
La recherche des fournisseurs	✓				
La sélection des fournisseurs	✓				
Négociation des contrats	✓				
La passation des commandes	✓				
Le règlement des factures fournisseurs.	✓				
La réception et vérification des matières première		✓			✓
Gestion des transport		✓			
Traitement des formalités douanières d'importation.		✓			
Stockage des matières premières		✓	✓		
Le Suivi des niveaux de stocks			✓		
Gestion des stocks obsolète			✓		

**Source** : Elaboré par nos soins

## Annexe N°05 : Le tableau d'identification des causes des risques liés au processus d'approvisionnement en matières premières

Taches	Objectifs	Risques	Impact	Commentaire(causes)	
<b>Processus d'achat</b>					
- des besoins en MP	Planification	Etablir un calendrier pour l'approvisionnement en MP	1-Risques de retard de livraison à cause d'un retard dans la planification des besoins	Ralentissement ou arrêt de la production	Mauvaise communication ou coordination entre les équipes de planification et d'approvisionnement
			2-Risque de non-respect du programme de production	Perturbation du planning de production	Perturbation du planning de production
- des besoins en MP	Identification	Déterminer les quantités et types de matières premières nécessaires	3-Mauvaise estimation en terme Q/C/D	Pénurie de matières premières, retards de production	Des erreurs de prévision ou de communication peuvent entraîner une mauvaise estimation des besoins en termes de quantité, qualité et délais des matières premières..
- La recherche des fournisseurs de MP		Trouver des fournisseurs fiable	4-taux dépendance élevé	Retards ou interruptions dans la production	dépendance historique à certains fournisseurs
		Trouver des fournisseurs compétitifs	5-Risque de délais dans la recherche	Retard dans la production due à la recherche prolongée de fournisseurs	Manque de ressources dédiées à la recherche de fournisseurs compétitifs

			6- risque d'indisponibilité des Matières premières	Interruption de la production due au manque de matières premières	Manque de diversification des sources d'approvisionnement
			7-changement des réglementation	Perturbation du planning de production, demande et approvisionnement insuffisant et augmentation des couts	apparition de nouveaux textes de loi
- des fournisseur	Evaluation	Sélectionner les meilleurs fournisseurs	8-selection peu fiable des fournisseurs	Difficulté à maintenir la production	- Manque de compétence dans l'évaluation des fournisseurs
			9-capacité insuffisante des fournisseurs	Retard de livraison des matières premières	- Manque de capacité de production des fournisseurs
			10-risques de non-conformité des fournisseurs	Interruption de la production	-Manque de contrôle de la conformité des fournisseurs
- des spécification de la MP	Validation	Vérifier la conformité des spécifications	11-Erreur dans les spécification	Retard dans la production	Manque de clarté ou d'informations dans les spécifications fournies
- la commande	Passation de	Passer la commande au fournisseur	12-Risque de commande erronée	Retard de livraison ou mauvaise qualité des produits	
- l'exécution de la commande	Suivi de	Assurer la bonne progression de l'exécution de la commande	13-Risque de retard de livraison à cause d'un retard dans l'exécution de la commande	Possibilité de rupture de stock	Les retards peuvent être causés par des problèmes logistiques ou des retards de fabrication chez le fournisseur.

- des factures fournisseurs	Règlement	Effectuer les paiement au fournisseurs	14-Risque de facturation incorrecte	Retard de paiement, litiges avec les fournisseurs	Mauvaise communication
			15-Risque de non-respect des délais de paiement	Pénalités financières	Problèmes de trésorerie
			16-Factures frauduleuses	Perte financière, risque de réputation	mauvaise vérification des factures
<b>Processus logistique</b>					
- de La commande de la MP	La réception	Assurer la conformité de la commande et éviter les erreurs d'expédition	17-Risque de non-conformité de la commande	Rupture de stock et l'Interruption de la production Défaut de fabrication	Mauvaise communication entre le fournisseur et l'entreprise
			18-Risque erreur d'expédition	Retard dans le processus de production	
			19-Retard de livraison du au moyen du transport	Retard dans le processus de production	Problèmes logistiques tels que des retards imprévus, des annulations ou des erreurs de routage

		20-Retard de livraison en raison de la congestion du port	Retard dans le processus de production	Problèmes d'infrastructure portuaire
- Planification Le traitement des commandes/livraison /importation	Gérer et exécuter la commande d'achat	21-Retard de traitement de la commande	Interruption de la production	Manque de suivi et de vérification la commande
- formalités douanières d'importation	Traiter les Assurer une importation fluide et légale des matières premières nécessaires à la production	22-Risque de non-conformité aux réglementation douanières	Retard dans la réception des matières premières, ce qui peut entraîner des retards de production	Manque de connaissances des réglementations douanière
<b>Processus gestion des stocks</b>				
- Gérer les niveaux de stocks de la MP	Maintenir des niveaux de stock adéquats	23-risque des couts supplémentaires	augmentation des couts du production	Mauvaise estimation de la demande future, erreurs de prévision
		24-risque de sur-stockage	apparition de nouveaux textes de loi et Coûts de stockage supplémentaires	
		25-risque de rupture des matières premières	Interruption de la production	
		26-risque d'insuffisance de stock de sécurité	Interruption de la production	
		28-vol	Perte financière	Perte financière

**Source :** Elaboré par nos soins a partir des réponses obtenues lors des entretiens avec le responsable d'achat, responsable de la logistique ,responsable de la gestion des stocks ,responsable de la production .

## Annexe N°06 : Tableau des matières premières approvisionnées avec leurs sources

Code	Désignation	Nature	Pays
01fr0024	Cheddar irland	Fromage	Irlande
01fr0818	Patte pressé	Fromage	Locale
01fr0025	Cheddar NZ	Fromage	Nouvelle-Zélande
01fr0213	EDAM	Fromage	Hollande
01fr0029	Emmental	Fromage	Hollande
01fr0028	Gouda	Fromage	Hollande
01mg0030	Beurre	MG	La Nouvelle-Zélande/Argentine/Irlande
01mg0031	MGLA	MG	Nouvelle-Zélande
01mg0397	MGV	MG	Indonésie/Malaisie
01ms0006	PL 0%	Poudre	France/Irlande/Nouvelle-Zélande/Turque/Canada
01ms0007	PL 26%	Poudre	Irlande/ Nouvelle-Zélande
01sf0019	Q 6	Poudre	Germany
01sf0009	TCP	Poudre	USA
01ms0002	Caséine acide	Poudre	Irlande/France
01ms0003	Caseine presure	Poudre	Irlande/France
01ms0636	MPC852B	Poudre	Irlande/France
01sf0008	Acide citrique	Sel	Locale
01sf0014	Kasomel 2273	Sel	France
01sf0015	Kasomel 2280	Sel	France
01sf0017	Sel PZ6	Sel	Germany
01ms0823	Amidon 14-42	Sel	Germany
01sf0013	Sel de table	Sel	Locale
01ar0294	Arome cheddar	Arome	Germany/France
01ar0036	Arome edam	Arome	Germany/France
01ar0035	Bêta-carotène	arome	Germany/France

01VT0416	Vitamine	vit	
	Eau		
01AR0037	Arome Gouda	Arome	Germany/France
01AR0036	Arome Edam	Arome	Germany/France
01AR0034	Arome AFH	Arome	Germany/France
01AR00222	Arome fumé	Arome	Germany/France
01AR0819	Arome POULET ROTI	Arome	Germany/France
01AR0221	Arome poivre	Arome	Germany/France
01AR0623	Arome gruyer	Arome	Germany/France
01AR0302	Arome colere 1CWDX TAR	Arome	Germany/France
01AR0035	Arome colere 1CWDX CH	Arome	Germany/France
01MS0374	Concentré cheddar	Arome	Germany/France
01SF0018	PZ7	Sel	Germany/France
01SF0011	SE/Kasomel 3392	Sel	Germany/France
01SF0010	C special / Kasomel 3172	Sel	Germany/France
01SF0023	T Neu	Sel	Germany/France
01SF0022	SORBAT K+	Sel	Locale

**Source :** document interne de l'entreprise.

## Annexe N°06 : Bon réception

2023-02-28 à 10:12:00



BC N°: 23000240-A1

Date: 2023-02-28

### Bon de Réception

**PORTIONS**  
ZONE INDUSTRIELLE LOT 170  
ROUIBA

ALGER  
Rouiba 16

**GD TRADING DISTRIBUTION**  
2355  
CITE BOUZID N 07  
GUERROUAOU/BLIDA  
BLIDA 09 09480

N°	Code Article	Description	Quantité	UM	Reçu
01	01MS0001	AMIDON	2000.00	KG	2000.00

Magasinier

Gestionnaire de Stock

Service Achats

# Table des matières

*Dédicaces*

**Remerciements**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Liste des abréviations**

**Résumé**

**Abstract**

**ملخص**

**Sommaire**

<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 01 : La fonction d’approvisionnement dans la chaine logistique.....</b>	<b>4</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>5</b>
<b>Section 01 : concepts de bases de la supply chain.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Définition.....</b>	<b>5</b>
<b>2. Les tâches dédiées au service SCM.....</b>	<b>8</b>
<b>3. Les différents types de flux de la Supply Chain .....</b>	<b>9</b>
<b>4. Les modes de gestion des flux.....</b>	<b>10</b>
<b>5. Les niveaux de décisions .....</b>	<b>11</b>
<b>6. Les objectifs de la supply chain.....</b>	<b>12</b>
<b>Section 02 : Généralité sur la logistique .....</b>	<b>14</b>
<b>1. Historique.....</b>	<b>14</b>
<b>2. Définition.....</b>	<b>15</b>
<b>3. Types de logistique .....</b>	<b>17</b>
<b>4. Les objectifs de la logistique .....</b>	<b>18</b>
<b>5. Les enjeux de la logistique .....</b>	<b>19</b>
<b>Section 03 : la logistique d’approvisionnement .....</b>	<b>21</b>
<b>1 La fonction approvisionnement .....</b>	<b>21</b>
<b>1.1 Définition de la fonction d’approvisionnement .....</b>	<b>21</b>
<b>1.2 La gestion d’approvisionnement.....</b>	<b>22</b>
<b>1.2.1 La gestion des stocks .....</b>	<b>22</b>

1.2.1.1	<b>Définition du stock</b> .....	22
1.2.1.2	<b>Types de stocks</b> .....	23
1.2.1.3	<b>Les niveaux de stocks</b> .....	24
1.2.1.4	<b>Les fonctions des stocks</b> .....	25
1.2.1.5	<b>Définition de la gestion des stocks</b> .....	26
1.2.1.6	<b>Les documents de la gestion des stocks</b> .....	28
1.2.1.7	<b>Les modelés d'analyse des stocks</b> .....	29
1.2.2	<b>La gestion des achats</b> .....	30
1.2.2.1	<b>Définition</b> .....	30
1.2.2.2	<b>Le rôle de la fonction Achat</b> .....	30
1.2.2.3	<b>La politique générale d'achat</b> .....	31
1.2.2.4	<b>Le processus d'achat</b> .....	32
1.2.2.5	<b>L'organisation de la fonction achat</b> .....	33
1.2.2.6	<b>L'analyse de la performance d'une organisation achat</b> .....	34
1.2.3	<b>Les objectifs de la fonction d'approvisionnement</b> .....	35
	<b>Conclusion</b> .....	36
	<b>Chapitre 2 :l'analyse des risques liés à l'approvisionnement en matières premières</b> .....	37
	<b>Introduction</b> .....	38
	<b>Section 01 : le processus d'approvisionnement en matières premières</b> .....	38
1.	<b>La notion du processus d'approvisionnement en matières premières</b> .....	38
2.	<b>Méthodes de réapprovisionnement</b> .....	39
3.	<b>La distinction entre la fonction achat et la fonction approvisionnement</b> .....	42
4.	<b>Lien entre achat et approvisionnement</b> .....	44
5.	<b>L'importance de l'approvisionnement en matières premiers</b> .....	45
6.	<b>Le rôle de l'approvisionnement en milieu industriel</b> .....	46
7.	<b>Les enjeux de la fonction approvisionnement</b> .....	47
8.	<b>La relation de la fonction approvisionnement avec le reste de l'entreprise</b> .....	49
9.	<b>Les différentes phases relatives au processus d'approvisionnement</b> .....	50
10.	<b>Synthèse des approches des différentes phases du processus approvisionnement</b> .....	52
	<b>Section 02 : les risques liés au processus d'approvisionnement</b> .....	53
1.	<b>La définition du risque</b> .....	53

2. Les risques dans la chaîne logistique .....	55
3. Le risque opérationnel (risque d'exploitation).....	56
4. Le risque d'approvisionnement .....	58
<b>Section 03 :la démarche d'analyse des risques .....</b>	<b>59</b>
1. La notion d'analyse des risques .....	59
2. L'objectif d'analyse des risques .....	59
3. La démarche d'analyse des risques.....	61
3.1. L'identification des risques.....	62
3.1.1. Les outils d'identification des risques.....	62
3.2. L'analyse des risques .....	64
3.3. L'évaluation des risques .....	64
3.4. La hiérarchisation des risques .....	66
3.4.1. La matrice des risques .....	66
3.4.2. La Cartographie des risques .....	67
3.5. L'élaboration et la mise en œuvre des plans d'action.....	69
3.6. Le suivie.....	70
<b>Conclusion.....</b>	<b>70</b>
<b>Chapitre 03 : L'analyse des risques liés au processus d'approvisionnement en matières premières au sein de l'entreprise Falait spa.....</b>	<b>71</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>72</b>
<b>Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil.....</b>	<b>73</b>
2. La fiche d'identité de l'entreprise .....	73
3. Mission et objectifs .....	74
3.1. Missions de l'entreprise .....	74
3.2. Objectifs de l'entreprise .....	74
4. Les valeurs de FALAIT SPA .....	74
5. L'organigramme général de l'entreprise .....	75
6. La Direction supply Chain .....	75
6.1. Les taches de chaque département .....	76
<b>Section 02 : L'analyse des risques au processus d'approvisionnement en matières premières au sein de l'entreprise FALAIT SPA. ....</b>	<b>77</b>
1. La démarche méthodologique de l'enquête qualitative.....	77

1.1.	L'entretien.....	77
1.1.1.	Les objectifs de l'entretien.....	78
1.1.2.	La rédaction du guide d'entretien .....	78
1.2.	La grille séparation des tâches .....	79
1.3.	Le tableau d'identification des causes des risques liés au processus d'approvisionnement en matières premières.....	79
2.	Le processus d'approvisionnement en matières premières au sein de l'entreprise FALAIT SPA .....	79
2.1.	Les matières premières et les sources d'approvisionnement.....	80
2.2.	Le processus d'approvisionnement en matières premières au sein de l'entreprise FALAIT SPA .....	80
2.2.1.	Le processus d'achat de matières premières au sein de FALAIT SPA .....	81
2.2.2.	Le processus logistique.....	82
2.2.3.	Le processus gestion des stocks .....	83
<b>Section 03 : Analyse et traitement des données de l'enquête.....</b>		<b>84</b>
1.	Identification des risques liés au processus d'approvisionnement en matières premières	85
2.	Analyse des risques.....	86
2.1.	Définition de la méthode AMDEC .....	87
2.2.	Les étapes de la méthode AMDEC .....	87
3.	Évaluation des risques .....	88
4.	La hiérarchisation .....	91
5.	La cartographie des risques .....	93
6.	Le plan d'action.....	95
<b>Conclusion.....</b>		<b>97</b>
<b>Conclusion générale.....</b>		<b>98</b>
<b>Bibliographie.....</b>		<b>I</b>
<b>Annexes.....</b>		<b>VI</b>

