

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Economiques

MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de
MASTER EN SCIENCES ECONOMIQUES
Option : **ECONOMIE INDUSTRIELLE**

L'INTITULE DU MEMOIRE

**La gestion de la chaîne d'approvisionnement des entreprises agroalimentaires, entre
les vieux réflexes et les impératifs des pratiques responsables.
Cas : de COJEK filiale de CEVITAL**

Préparé par :

- ABBANE Amazigh
- ABBAS Smail

Dirigé par :

BAKLI Mustapha

Date de soutenance : 24/06/2024

Jury :

Président : Mr TALEB Nacer

Examineur : Mr AKERKAR Arezki

Rapporteur : Mr BAKLI Mustapha

Année universitaire : 2023/2024

Remerciements

Tout d'abord, nous remercions Dieu pour nous avoir accordé la force, le courage et la persévérance nécessaires pour mener à bien ce modeste travail.

Nous souhaitons adresser nos sincères remerciements à nos parents pour leur soutien inconditionnel, tant sur le plan moral que financier. Leur présence constante et leur encouragement nous ont été d'un grand réconfort.

Nous tenons à exprimer notre profonde reconnaissance envers notre encadrant, Mr Bakli, pour son temps précieux, ses conseils éclairés et son attention bienveillante. Sa guidance a été d'une valeur inestimable tout au long de ce projet.

Nous aimerions également exprimer notre gratitude envers l'ensemble du personnel de l'Entreprise CEVITAL, en particulier notre maître de stage, Mr Ouglal, pour leur disponibilité, leur collaboration et leur contribution à notre travail de recherche.

Nous tenons à remercier sincèrement tous les enseignants du département pour leur enseignement et leur expertise, qui ont joué un rôle essentiel dans notre parcours académique.

Enfin, nous souhaitons exprimer nos remerciements à toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire. Leur soutien, leurs encouragements et leurs conseils ont été précieux.

Nos plus sincères remerciements.

Dédicaces

Tout d'abord, à mes chers parents, qui ont toujours été présents pour moi et m'ont soutenu tout au long de ma vie. Leur amour et leur soutien inconditionnel ont été une source constante de motivation.

À mes amis, qui ont toujours été là pour moi, m'encourageant dans mes projets. Votre amitié précieuse a rendu mon parcours encore plus enrichissant.

Je souhaite également exprimer ma gratitude à mon cher ami et binôme, ABBAS Smail. Les moments passés ensemble durant ce projet ont été mémorables. Je tiens à te remercier pour ta collaboration précieuse. Travailler avec toi a été un réel plaisir.

Enfin, je dédie ce travail à tous les étudiants de la promotion Master 2 Economie industrielle et à tous les membres de la SPA Cevital. Votre présence et vos contributions ont créé un environnement d'apprentissage stimulant et enrichissant.

Je vous adresse mes plus sincères remerciements.

ABBANE AMAZIGH

Dédicaces

A ma chère mère :

J'ai appris avec toi maman les valeurs de la vie, merci pour ce que vous êtes, pour ce que vous avez fait de moi, rien au monde ne vaut les efforts fournis jour et nuit pour mon bien, aucune dédicace ne saurait exprimer mon profond amour pour toi merci pour votre tendresse et vos prières.

A mon cher père :

En reconnaissance des sacrifices consentis avec dévouement pour mon éducation et ma formation, pour votre soutien financier, moral et humain tout au long de mes études et de ma vie, vous resterez toujours une référence à mes yeux. Tu es le pilier de mon existence,

A mes chères frères ABDARAHIM et MOHAND ARAB :

Je vous souhaite un avenir plein de joie, de bonheur, de sérénité et beaucoup de réussite dans vos vies, je vous aime beaucoup,

A mes chères sœurs CHALABIA, SALOUA et NAWEL qui m'ont beaucoup aidé et encouragé,

A Toute ma famille :

Ma grande mère et ma tante , je vous souhaite une longue vie, beaucoup de santé,

A tous mes chères ami(e)s :

ZINEDDINE, IMANE, FARID,IMAD, MELLISA, HASSIBA,SLIMANE, KIKI, DANNY, NABIL, YUCEF, MEROUANE ; en témoignage des moments inoubliables, des sentiments sincères, et des liens solides qui nous unissent,

A toute la promotion de l'Economie Industrielle Master 2 (2023/2024)

-Et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

MERCI A VOUS TOUS.

Et finalement Sans oublier mon binôme AMAZIGH pour son soutien moral, sa patience et sa compréhension tout au long de ce projet.

ABBAS SMAIL

SOMMAIRE

Les Abréviations

Listes de tableaux et Figures

Introduction générale01

CHAPITRE I : La Fonction Approvisionnements, Analyse Conceptuelle et Compartiment de Gestion

Introduction05

Section 01 : Généralités sur le concept de l’approvisionnement.....05

Section 02 : Modes de Présence à l’étranger et Stratégies d’Approvisionnement à l’international10

Section 03 : Internationalisation et gestion des approvisionnements.....24

Conclusion28

CHAPITRE II : Fondements Théoriques et Application de la RSE à la Gestion de la

Chaîne d’Approvisionnement

Introduction.....31

Section 01 : Eléments basiques sur la responsabilité sociale des entreprises.....32

Section 02 : Les théoriques de la RSE37

Section 03 :L’intégration de la RSE dans la gestion de la chaîne d’approvisionnements.....45

Conclusion.....50

CHAPITRE III : Stratégie d’intégration de la RSE dans la fonction approvisionnement cas de CEVITAL

Introduction.....52

Section 1 : Présentation de l’organisme d’accueil52

Section 2 : Mécanismes de préparation de l’outil de recherche.....57

Section 3 : Analyse et interprétation des résultats58

Conclusion69

Conclusion Général.....71

LISTE DES ABRIVIATIONS

LISTE DES ABRIVIATIONS

Abréviations	Significations
CEO	Chief Executive Officier
CFR	Cost and Freight
CGM	Compagnie Générale Maritime
CIF	Cost, Insurance and Freight
CMA	Compagnie Maritime d'Affrètement
DED	Le dossier de Déclaration en Détail
DIA	Demande d'achat interne
FMI	Le Fonds Monétaire International
FMN	Une firme multinationale
FOB	Free On Board
IDE	L'investissement direct étranger
MSC	Mediterranean Shipping Company
ONG	Une organisation non gouvernementale
PME	Les petites et moyennes entreprises
RSE	La Responsabilité Sociétale des Entreprises
SAP	Systems, applications et produits pour le traitement des données
SCI	La société de commerce international
SGS	Société générale de surveillance

Introduction générale

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le secteur agroalimentaire occupe une place centrale dans les économies mondiales, nourrissant des milliards d'individus et contribuant de manière significative à la création de richesses. Face à l'accroissement de la demande alimentaire et aux défis environnementaux et sociaux croissants, les entreprises agroalimentaires sont confrontées à la nécessité de repenser leurs modes de production et de distribution.

L'approvisionnement d'une entreprise consiste à acheter les produits et services indispensables à son fonctionnement, en veillant à ce que ce processus soit régulier et à maîtriser les prix. De plus, la fonction d'approvisionnement a pour mission de fournir à l'entreprise les biens nécessaires à son activité.

La gestion de la chaîne d'approvisionnement, élément clé de la performance des entreprises agroalimentaires, se trouve au cœur de ces enjeux. Traditionnellement focalisée sur la recherche du moindre coût et l'optimisation des délais, cette approche montre ses limites face à la complexité croissante des chaînes d'approvisionnement internationales et aux exigences croissantes en matière de durabilité et de responsabilité sociétal

Dans un contexte économique globalisé, les entreprises agroalimentaires sont confrontées à des défis de plus en plus complexes en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement. La recherche d'efficacité et de rentabilité, qui a longtemps été le principal objectif, doit désormais coexister avec des impératifs de responsabilité sociale et environnementale. Cette dualité entre les anciennes pratiques de maximisation des profits et les nouvelles exigences de durabilité et de responsabilité constitue le cœur de notre démarche.

Partant de ce constat, plusieurs observations s'imposent. Tout d'abord, il est évident que chaque entreprise cherche prioritairement à maximiser ses profits et sa performance économique. Les entreprises opérant à l'international rencontrent souvent des difficultés à rendre disponibles les matières premières nécessaires à leur production. Les incidents survenus chez CANDIA TCHIN Lait et CEVITAL en 2011 illustrent bien ces défis¹. De plus, un diagnostic stratégique² de la fonction des approvisionnements révèle que les parties ·

¹ <https://www.lexpressiondz.com/256nationale/> Consulté le 02/03/2024

² <https://menasassociates.blogspot.com/2011/01/algeria-cevital-in-firing-line.html?m> Consulté le 02/03/2024

prenantes ne sont ni responsabilisées ni réellement associées aux processus d'approvisionnement, ce qui peut engendrer des inefficacités et des dysfonctionnements.

Dans ce contexte, il est essentiel de repenser les paradigmes de gestion de la chaîne d'approvisionnement au sein des entreprises agroalimentaires. La Responsabilité Sociétale³ des Entreprises (RSE) offre un cadre pertinent pour relever ces défis, en intégrant les dimensions sociales, environnementales et économiques dans les pratiques d'approvisionnement. La théorie des parties prenantes, l'un des piliers fondamentaux de la RSE, propose une approche novatrice pour analyser et améliorer les relations entre l'entreprise et ses différents acteurs : fournisseurs, agriculteurs, communautés locales, consommateurs, etc. En prenant en compte les intérêts et les attentes de ces parties prenantes, les entreprises peuvent développer des chaînes d'approvisionnement plus responsables, durables et créatrices de valeur partagée. C'est dans cette perspective que s'inscrit notre travail de fin d'études. Nous nous sommes en effet intéressées à l'examen de la manière dont l'intégration des enseignements de la théorie des parties prenantes peut améliorer la gestion de la chaîne d'approvisionnement des entreprises agroalimentaires. Dans notre étude de cas, nous nous sommes penchés sur l'une des entreprises algériennes les plus performantes dans son domaine : « **l'Entreprise CEVITAL** ». Ce groupe familial, composé de plusieurs sociétés, a été créé en 1998 à Bejaia grâce à des fonds privés, marquant ainsi son entrée dans l'économie de marché. Aujourd'hui, le groupe CEVITAL a atteint une envergure qui lui confère le statut d'acteur majeur tant au niveau régional que continental. A cette distinction, notre but est de répondre à la question centrale suivante : « **les enseignements de la théorie des parties prenantes peuvent-ils constituer une voie salutaire pour un fonctionnement responsable de la chaîne d'approvisionnement ?** ».

Hypothèses de la recherche

Dans le but de mieux cerner notre problématique principale, nous avons émis deux hypothèses :

Hypothèse 01 : Le diagnostic de la gestion classique de la fonction approvisionnement confirme ses limites et appelle à repenser les mécanismes de fonctionnement de la chaîne.

Hypothèse 02 : S'inspirer des enseignements de la théorie économique en matière de RSE, notamment dans son volet inhérent aux parties prenantes, peut transformer les logiques de fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement.

³ [https://fastercapital.com/fr/sujet/d%C3%A9fis-li%C3%A9s-%C3%A0-la-responsabilit%C3%A9-sociale-des-entreprises-\(rse\).html/](https://fastercapital.com/fr/sujet/d%C3%A9fis-li%C3%A9s-%C3%A0-la-responsabilit%C3%A9-sociale-des-entreprises-(rse).html/) Consulté le 05/03/2024

Méthodologie de la recherche

Sur le plan méthodologique, nous avons effectué d'abord, une recherche bibliographique en consultant des livres, mémoires, des sources webographie, articles et rapports divers.

Ensuite, nous avons collecté des données secondaires sur les vieux réflexes ainsi que les pratiques responsables adoptés par les entreprises agroalimentaires, et la contribution de la RSE dans son volet inhérent aux parties prenantes en bon fonctionnement de la chaîne d'approvisionnements.

Enfin, sur le plan empirique, nous avons effectué un stage pratique en niveau de l'entreprise Cevital SPA, le recours à ce stage nous a permis d'analyser les pratiques de gestion des approvisionnements de l'entreprise et d'identifier les opportunités d'intégration des principes de la RSE.

Structure de travail

Après avoir initié notre travail de recherche par une introduction générale, nous avons partagé notre travail en trois chapitres :

le premier chapitre porte sur l'approvisionnement et analyse des modes de présence des entreprises agroalimentaires à l'étranger, et son impact sur la mécanique de gestion d'approvisionnement.

Le deuxième chapitre est consacré à la présentation des fondements théoriques de la RSE, en particulier la théorie des parties prenantes. Identifier les leviers d'intégration des principes de la RSE dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Le troisième chapitre présente l'Entreprise Cevital; et examine les pratiques de gestion des approvisionnements au sein de cette entreprise. Ceci dit, nous testerons les deux hypothèses avancées plus haut pour tenter d'apporter des éléments de réponses à notre problématique.

CHAPITRE 1

Introduction

Dans un monde de plus en plus interconnecté, la gestion de l'approvisionnement revêt une importance cruciale pour les entreprises cherchant à prospérer à l'échelle mondiale. Approvisionner est le fait de chercher à acquérir auprès de fournisseurs des biens et services au bon moment et au meilleur coût en vue d'assurer la production et la livraison de ces produits ou services et ce dans le but de satisfaire la demande, générer plus de bénéfices et plus généralement d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise. Les activités d'approvisionnement peuvent aussi être liées à l'acquisition d'information le long des processus logistiques. Ce type d'activités d'approvisionnement constitue des tâches administratives.

L'objet de ce chapitre est de donner une présentation générale de l'approvisionnement en présentant ; différentes définitions et typologies des approvisionnements ; les divers modes de présence et stratégies utilisés dans les marchés internationaux; on termine notre chapitre par les contraintes de l'approvisionnement des entreprises à l'international.

Section 01 : Généralités sur le concept de l'approvisionnement

La plupart des entreprises recourent à des personnes extérieures pour s'approvisionner en matières premières, marchandises ou autres éléments indispensables pour l'exercice de leurs activités. La fonction approvisionnements comprend l'ensemble des opérations par lesquelles sont mis à la disposition de l'entreprise tous les produits et services dont elle a besoin et qu'elle doit se procurer à l'extérieur.

1- Définitions de la fonction « approvisionnement »

L'approvisionnement a pour but de répondre aux besoins de l'entreprise en matière de produits ou de services nécessaires à son fonctionnement. Il consiste à acheter au bon moment et au meilleur prix, les quantités nécessaires de produits de qualité à des fournisseurs qui respecteront les délais. Il comporte donc un élément achat et un élément gestion des stocks.

Cette fonction est d'autant plus importante pour la compétitivité de l'entreprise que le rapport qualité -coût des approvisionnements aura une incidence sur le rapport qualité- coût de la production « **Chambre de commerce et D'industrie de paris, Directions internationales de l'enseignement, Centre de langue, Joëlle Bonenfant, Jean Lacroix** ». ⁴

⁴<http://www.lefrancaisdesaffaires.fr/wp-content/.../02approvisionnement.pdf>. Consulté le 10/03/2024

L'approvisionnement est l'activité logistique visant à pourvoir aux besoins d'une entreprise en ce qui a trait à ses matières premières et à ses produits. Dans le contexte d'une entreprise de commerce de gros et de détail, il s'agit exclusivement de produits finis. En d'autres termes, il s'agit de l'ensemble des activités visant à se procurer des produits. Elle met en relation un demandeur (entreprise) et des fournisseurs.⁵

L'approvisionnement est pour toute entreprise une mission opérationnelle importante dans la réussite de leurs objectifs. Il est sujet de faire entrer dans l'entreprise des composants de bonne qualité, en quantité suffisante et à la date souhaitée par rapport à un besoin précis tout en veillant à la performance du fournisseur. L'approvisionneur est à la recherche constante d'optimum entre le coût de rupture de stock et le taux de service client, le niveau de stock et le coût logistique.⁶

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 « **site web Mataf** ». ⁷

L'approvisionnement consiste à chercher et à acquérir des biens et des services. Il vise à assurer que l'entreprise fabrique et fournit des produits ou des services au bon moment, au bon prix et au meilleur coût pour satisfaire les clients et générer un bénéfice pour l'entreprise. Cette fonction 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'achat : 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.

2- Les étapes clés de la gestion d'approvisionnement :

La gestion du processus d'approvisionnement comprend les étapes suivantes:

⁵Justin langlois caron, stratégie de livraison directe dans une chaîne logistique Internationale, université du Québec, février 2012, page 21.

⁶Johan Farel, Amélioration Continue du processus d'approvisionnement et des stocks, Gestion et management, Université du Grenoble, 2017, page 11.

⁷ <https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/approvisionnement>. Consulté le 10/03/2024

- la préparation : ce qui inclut la planification et la prévision des besoins futur.
- la mise en œuvre : ce qui comprend l'expédition, la réception, la manutention et le stockage des marchandises.
- la gestion des tâches : visant à s'assurer que chaque employé effectue la bonne tâche.
- le suivi : pour atteindre les résultats et les objectifs attendus.

Les activités d'approvisionnement peuvent être liées à l'acquisition de biens matériels ou à l'information (la commande, la facturation, etc.).⁸

3- Les objectifs de la fonction d'approvisionnement :

- **Réduction des coûts :** Optimiser les dépenses liées à l'approvisionnement en négociant des prix compétitifs avec les fournisseurs et en identifiant des sources d'économies.
- **Amélioration de la qualité :** Assurer la qualité des produits et des services fournis en sélectionnant des fournisseurs fiables et en mettant en place des processus de contrôle qualité efficaces.
- **Gestion des risques :** Identifier, évaluer et atténuer les risques liés à l'approvisionnement, tels que les risques de rupture de stock, les fluctuations des prix des matières premières, etc.
- **Optimisation des délais de livraison :** Réduire les délais de livraison en établissant des relations solides avec les fournisseurs et en mettant en place des stratégies de gestion des stocks efficaces.
- **Amélioration de la performance des fournisseurs :** Collaborer avec les fournisseurs pour améliorer leur performance en termes de qualité, de délais de livraison, de service après-vente, etc.
- **Innovation et développement de produits :** Identifier des opportunités d'innovation en travaillant en étroite collaboration avec les fournisseurs pour développer de nouveaux produits ou améliorer les produits existants.
- **Durabilité et responsabilité sociale des entreprises (RSE) :** Intégrer des critères de durabilité et de RSE dans le processus d'approvisionnement en favorisant les fournisseurs respectueux de l'environnement et des normes éthiques.
- **Optimisation de la chaîne d'approvisionnement :** Rationaliser et optimiser la chaîne d'approvisionnement en identifiant des opportunités d'amélioration des processus et des flux de travail.

⁸ <https://www.bdc.com/fr/articles/outils/droite.../approvisionnement.aspx> consulté le 11/03/2024

- **Sécurité de l'approvisionnement** : Garantir la disponibilité continue des matières premières, des composants et des produits finis en évaluant et en sécurisant les sources d'approvisionnement.

4- L'intégration de la fonction approvisionnement dans l'entreprises

La fonction approvisionnement n'est pas autonome, au contraire, elle est étroitement liée aux autres fonctions de l'entreprise et conditionne leur performance. L'efficacité des activités d'approvisionnements conditionne l'efficacité de plusieurs fonctions qui sont :

- Production : respect de la qualité, absence d'arrêt dans la production, réduction du taux de déchets, amélioration de la productivité.
- Activité commerciale : respect des délais de livraison, conception commune entreprise/fournisseur, meilleure satisfaction des besoins de la clientèle.
- Système financier : réduction des capitaux investis dans les stocks, réduction du coût des produits achetés, économies réalisées grâce à une meilleure définition des besoins.

5- Typologies des approvisionnements

Les stocks regroupent l'ensemble des marchandises, des matières ou des fournitures, des produits semi-ouvrés ou en-cours, des produits finis et des emballages commerciaux qui sont rangés dans un magasin pour une utilisation ultérieure. Par principe, un besoin constant avec des sources et délais d'approvisionnements sûrs ne devrait pas donner lieu à la constitution d'un stock. L'influence des fluctuations de la demande, les risques pouvant engendrer des retards de livraison, les petites lacunes de production exigent pour plus de sécurité de mettre en place des stocks.

➤ **Approvisionnement à Date et Quantité fixe :**

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

- **Avantages** : simplification de la gestion des stocks, gains d'échelles négociables au vu de la quantité souvent élevée de ce type de commande annuelle.

- **Inconvénients** : 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...)

➤ **Approvisionnement à Date fixe et Quantité variable**

Aussi connue sous le nom de « méthode de reapprovisionnement » elle est adaptée pour les produits coûteux, périssables ou encombrants 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.

- **Avantages** : simplification de la gestion et maîtrise des immobilisations financières.
- **Inconvénients** : 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.

➤ **Approvisionnement 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 le même article.

- **Avantages** : la commande par lot économique permet de faire une meilleure optimisation des approvisionnements. Des calculs bien faits évitent de lourdes immobilisations financières.
- **Inconvénients** : 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.

➤ **Approvisionnement à Date et Quantité variables** : 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 audit projet.

- **Avantages** : limitation des immobilisations financières inutile à une date donnée.
- **Inconvénients** : très sensible aux aléas de l'environnement. Un incident mineur peut finalement avoir des conséquences majeures sur l'ensemble du projet.⁹

Section 02 : Modes de Présence à l'étranger et Stratégies d'Approvisionnement à l'international

Le choix du mode d'entrée sur un marché est crucial pour toute entreprise. Il définit sa stratégie de développement international, qui peut prendre diverses formes. L'internationalisation peut se faire via différents modes, tels que l'exportation, les investissements directs à l'étranger ou des accords contractuels. La stratégie d'approvisionnement international vise à gérer efficacement la chaîne d'approvisionnement à l'échelle mondiale pour optimiser l'efficacité, réduire les coûts et minimiser les risques, incluant la sélection de fournisseurs, la logistique et la gestion des risques liés aux fluctuations de devises et aux interruptions de la chaîne d'approvisionnement.

L'objectif de cette section est de déterminer les différents modes de présence des entreprises à l'international, Après nous présentons les différentes stratégies d'approvisionnements à l'international.

1- Les modes de présence des entreprises à l'international

1-1 L'exportation

L'exportation est une stratégie qui représente l'ouverture de l'entreprise à l'international. Elle correspond à la première phase de développement international de l'entreprise. Il existe trois grandes techniques dans les stratégies d'exportation : l'exportation directe,

l'exportation indirecte et l'exportation associée.

1-1-1 L'exportation directe

L'exportation permet à l'entreprise d'acquérir la première expérience sur les marchés étrangers , pour lequel elle est autonome dans la gestion de son activité commerciale. l'entreprise qui adopte cette technique , doit maîtriser la commercialisation , assumer les risques commerciaux dans l'étranger .

L'exportation directe évite les intermédiaires, les bénéfices sont réservés à l'entreprise sans supporter les coûts de rémunération des intermédiaires. Cette technique nécessite la

⁹ www.logestiqueconseil.org/Article/Entrepotmagasin/Approvisionnementstrategies.htm. Consulté le 15/03/2024

mobilisation de ressources internes importantes en matières logistique, administrative, financière ou commerciale.

L'exportation directe peut être faite par une vente directe (sans force de vente) , avec représentant salarié ou par un agent commissionné.¹⁰

- **Exportation directe sous forme d'une vente directe**

La vente directe consiste à réaliser des ventes sans recours aux intermédiaires commerciaux ou représentants. L'entreprise exportatrice doit posséder des compétences et ces ressources nécessaires pour participer à tous les aspects du marketing et du service après-vente. Ce type de vente vous permet d'exercer un contrôle considérable sur les activités commerciales. Les frais de marketing peuvent être élevés.

La vente directe est appropriée lorsque seul de personnel des ventes de l'entreprise possède les connaissances ou les compétences nécessaires. Cette technique convient aussi si le nombre de clients éventuels est relativement faible ou si ceux-ci se trouvent dans un secteur géographique relativement limité.¹¹

- **Exportation directe avec un représentant salarié**

L'entreprise délègue de façon permanente sur un marché un ou plusieurs représentants commerciaux. La fonction principale du représentant est de chercher des occasions d'affaires, négocie en nom de l'entreprise des contrats avec des acheteurs et communique le bon de commande au siège social de l'entreprise , après c'est à l'entreprise d'envoyer la marchandise directement à l'acheteur. Le représentant salarier travaille que pour l'entreprise dont il est salarié.¹²

- **Exportation direct avec un agent commissionné**

Un agent commissionné est une personne qui peut être physique ou morale, indépendante et permanente d'un exportateur. Il s'agit du nom et pour le compte de l'entreprise qui le mandant.

Contrairement au représentant salarié, il peut organiser librement son activité. L'exportateur ou le mandant rémunère l'agent commissionné par commissions sur le chiffre d'affaire qu'il réalise.

¹⁰ www.logistiqueconseil.org/Article/Entrepotmagasin/Approvisionnementstrategies.htm. Consulté le 15/03/2024

¹¹ Les formes d'implantation, sur le site: http://www.eco-entreprises.fr/eco_entreprises_fr. Consulté le 15/03/2024

¹² Les formes d'implantation, sur le site: http://www.eco-entreprises.fr/eco_entreprises_fr. Consulté le 15/03/2024

Le commissionnaire représente un avantage pour le mandant, car grâce à sa maîtrise et sa connaissance du marché, le mandant contrôle sa politique de commercialisation.¹³

1-1-2 Exportation indirecte

L'entreprise choisie l'exportation indirecte pour contourner les difficultés liées à l'exportation directe, ceci pour plusieurs raisons: partager les coûts et les risques, se rapprocher des clients étrangers, faciliter le mécanisme d'adaptation du produit...etc.

Dans ce cas, l'entreprise recourt à des intermédiaires commerciaux qui ont les ressources, les compétences, la connaissance et l'expérience du marché.¹⁴

Parmi les formules d'exportation indirecte, on retiendra:

- **La société de commerce international SCI**

C'est une société d'import-export, qui achète pour son propre compte des produits auprès d'autres entreprises qui ne disposent pas de réseaux commerciaux correspondants liées à leurs activités.

La SCI permet à l'entreprise exportatrice de limiter le risque commercial, car la vente est réalisée sur le marché domestique, d'éviter les charges liées au transport, les formalités liées à l'exportation.¹⁵

- **L'importateur:**

L'importateur ou le distributeur est un commerçant indépendant, il achète des produits auprès de l'entreprise exportatrice dans le but de revendre ces produits à son propre nom et à son propre compte.

L'importateur assure pour lui même toutes les activités nécessaires à la vente : distribution, réseau de vente, publicité, service après vente. L'exportateur perd entièrement le droit de propriété et le contrôle sur les produits vendus.

Cette formule est appliquée généralement, par les entreprises qui ne disposent pas de moyens nécessaires pour se lancer à l'exportation.¹⁶

- **Les concessionnaires**

¹⁵ Amelon J, Cardebat J, op.cit,p.197

¹⁶ Graiche, L., op. cit.p80

Un concessionnaire est un agent et importateur exclusif, qui commercialise les produits sur des zones précisées par l'entreprise exportatrice. Il s'engage dans le contrat à ne pas distribuer des produits concurrents sur la zone. L'exportateur peut imposer un contrôle sur la politique commerciale du concessionnaire.¹⁷

L'exportation indirecte offre des avantages pour l'entreprise exportatrice, de limiter les risques, une pénétration rapide sur un marché, une mobilisation faible de ressources financières et humaines. Mais, elle peut avoir des inconvénients, ces intermédiaires empêchent l'entreprise exportatrice de maîtriser la politique commerciale, et le risque de divergence des objectifs de l'exportateur et des intermédiaires.

1-1-3 Exportation concertée ou associée

L'exportation associée c'est lorsque l'entreprise exportatrice réalise une opération d'exportation avec un groupe d'entreprises. C'est l'association avec une ou plusieurs entreprises nationales, rarement étrangères, pour créer un groupement d'exportateurs, et de créer un réseau commun de vente à l'étranger.

Les formes d'exportation associée les plus connues, sont le groupement d'exportateurs et le portage.

- **Le groupement d'exportateurs**

C'est un ensemble d'entreprises regroupées, afin de réaliser une exportation par la mise en commun des moyens nécessaires, ce groupement permet de partager les coûts et les risques. Une condition de réussite, repose sur la nécessité de commercialiser des produits non concurrents dans ce groupement.¹⁸

- **Le portage:**

Cette technique est appelé Piggy-back, également appelé exportation Kangourou. Elle consiste pour, une entreprise souvent une PME, qui souhaite se présenter à l'international.

Elle demande à une entreprise déjà implantée à l'étranger (firme multinationale) de l'aider dans la commercialisation de ses produits sur des marchés étrangers. L'entreprise portée bénéficiera d'un réseau de distribution et du savoir faire met à sa disposition par la FMN.

¹⁷ Graiche, L., op. cit.p84

Le portage reste assez peu utilisé par les entreprises, c'est difficile de trouver une entreprise porteuse, ayant un produit et un réseau de distribution réellement complémentaires.¹⁹

L'exportation directe, indirecte, ou associée, présente l'inconvénient de ne pas assurer la présence permanente de l'entreprise à l'étranger.

1-2 Le mode d'internationalisation par système contractuel (d'accord)

Dans ce point, on abordera trois stratégies: les transferts internationaux de technologies, la licence, la franchise commerciale internationale.

1-2-1 Les transferts internationaux de technologies:

C'est une opération de vente de technologie et du savoir faire. L'exportateur s'occupe principalement de la création du produit et des étapes nécessaires à son lancement, et confie la fabrication et la commercialisation à une société étrangère.

Dans ce type de transactions, le fournisseur doit également transféré les connaissances de technologie et de fabrication à l'acheteur. Cela permet à l'exportateur de développer ses marchés extérieurs, tandis que la société étrangère profite de la vente d'un produit compétitif sur son marché.

Le transfert de technologie peut prendre la forme d'une cession de brevet (transfert de tous les droits d'une invention déposée) ou d'une concession de licence (exploitation d'un brevet pour une durée déterminée). Elle peut aussi consister en un transfert de savoir-faire portant sur des connaissances techniques ou commerciales. Plusieurs raisons peuvent justifier une telle démarche : éviter les investissements coûteux de création d'une filiale ou bien accéder à un marché difficile.¹⁹

Les transferts de technologies offrent certaines avantages pour l'entreprise; de limiter les investissements et les risques commerciaux, une facilité d'accès aux marchés difficile notamment les pays en développement, mais peuvent présenter certaines inconvénients, avoir des difficultés de trouver un bon partenaire, le risque de dépasser droits de propriété et de contrefaçon et risques liées à la garantie d'efficacité.²⁰

¹⁹ Les modes de présence l'international sur le cite//http: www.images.hachette Consulté le 18/03/2024

²⁰Amelon J, Cardebat J, op.cit, p 205.

²¹ Graiche L, op.cit,p.205.

²² Bouveret-Rivat, C., Mercier-Suissa, C., op. cit ,p62

²³ Bouveret-Rivat, C., Mercier-Suissa, C., op. cit ,p62

1-2-2 La licence internationale

Un contrat de licence est un accord par lequel une entreprise d'un pays cède à une autre entreprise d'un autre pays, le droit d'utiliser ou d'exploiter sa marque, sa technologie, ou autres droits de propriétés, pendant une période déterminée, sur un territoire défini.

La licence internationale reste une méthode d'implantation très sollicitée par les entreprises qui n'arrivent pas à accéder au marché étranger.²¹

On a deux types de licence les plus utilisées:

- **la licence de marque:**

C'est un contrat temporaire, sur lequel l'entreprise cède l'utilisation de sa marque sur un territoire défini, généralement de manière exclusive, à une entreprise étrangère. Elle permet d'accroître la notoriété d'une marque en utilisant des entreprises locales pour produire et distribuer sous cette marque, dont l'utilisation est contrôlée.²²

- **La licence de brevet:**

Sur ce contrat, l'entreprise cède le droit d'utiliser un procédé de fabrication ainsi que ses connaissances sur un marché cible. Il permet de vendre dans des pays où il est difficile de s'implanter industriellement. L'entreprise appartient à un réseau local de partenaires.²³

Tableau n°01: Les avantages et les inconvénients d'une licence internationale:

Les avantages	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - Moyen rapide avec faibles coûts de pénétrer un marché étranger - Risque commercial nul - Capital à investir faible par rapport à d'autres modes d'implantation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le licencié peut être un concurrent, risque de perte de part de marché. - Difficulté de coordonner un licencié. - Risque de contre-façon, risque pour l'image de marque

Source: AMELON J, CARDEBAT J: " Les nouveaux défis de l'internationalisation: quel développement international pour l'entreprise après la crise", op.cit, p 205.

Commentaire : Le tableau présente les avantages et les inconvénients d'une licence internationale, soulignant qu'elle permet une entrée rapide et à moindre coût sur les marchés étrangers tout en minimisant les risques commerciaux. Cependant, il met également en garde

contre les risques de concurrence, les défis de coordination et les impacts potentiels sur l'image de marque.

1-2-3 la franchise commerciale internationale

La franchise est un mode développement pour une stratégie d'entreprise. C'est un contrat par lequel un exportateur (franchiseur) concède à une ou plusieurs entreprises (franchisé) le droit d'usage et d'exploitation d'une marque, d'une expérience, d'un symbole, d'un nom commercial ou autres droits de propriété, en contre partie d'une rémunération constituée en générale d'un droit d'entrée puis d'un pourcentage sur le chiffre d'affaire.²⁴

Elle représente, pour le franchiseur, une politique d'expansion et d'internationalisation. Le franchisé, quant à lui, utilise la franchise comme un moyen dans sa stratégie de création de sa propre entreprise. Il gagne en effet du temps et de l'argent en suivant les principes d'un concept expérimenté, en bénéficiant de la puissance d'un réseau, de l'image de marque d'une enseigne, de l'encadrement d'experts.²⁵

Il existe trois types de franchise:²⁶

- **Les franchises de service :** C'est un contrat sur lequel, le franchisé offre un service sous l'enseigne, le nom commercial, voire la marque du franchiseur, et en se conformant aux directives de ce dernier.
- **La franchise de production:** C'est un contrat sur lequel le franchiseur cède le droit d'exploitation au franchisé, ce dernier fabrique lui-même le produit, selon les indications du franchiseur, il assure la maîtrise de qualité et la quantité des produits qu'il vend sous la marque du franchiseur.
- **La franchise de distribution:** Un contrat pour lequel le franchiseur concède au franchisé le droit de vendre certains produits dans un point de vente qui porte l'enseigne du franchiseur.

²⁴ Amelon, J., Cardebat, J., op. cit, p206

²⁵ La franchise est une méthode d'implantation, sur le site: www.cidegef.refer.org/hanoi/nguyen_cliqet.doc. Consulté le 20/03/2024

²⁶ PME magazine: comprendre la franchise sur le site: <http://www.mincommerce.gov.dz/fichiers08/franchs.pdf>. Consulté le 20/03/2024

Tableau02:Les avantages et les inconvénients de la franchise internationale:

Les avantages	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - Un investissement financier limité. - Un développement international rapide. - Un risque moindre pour l'exportateur car une partie supportée par le franchisé. 	<ul style="list-style-type: none"> -La difficulté de sélectionner les franchisés. -Formule réservée aux exportateurs possédant un savoir faire reconnu à l'étranger. - Complexité de gérer et contrôler un réseau de franchisés.

Source: AMELON J, CARDEBAT J: " Les nouveaux défis de l'internationalisation: quel développement international pour l'entreprise après la crise",op.cit, p 206.

Commentaire : Ce tableau offre une vue d'ensemble équilibrée sur les aspects essentiels de la franchise internationale. Il met en lumière les avantages tels qu'un investissement financier limité et une expansion rapide, tout en soulignant les défis comme la sélection des franchisés et la gestion complexe. En présentant ces éléments, il aide à comprendre les implications de ce modèle commercial et souligne l'importance d'une approche stratégique et d'une diligence rigoureuse. En somme, ce tableau fournit une base solide pour des décisions éclairées concernant l'expansion internationale par la franchise.

1-3 Les investissements directs à l'étranger

1-3-1 Définition de l'IDE

Les IDE sont définis par le manuel de la balance des paiements du FMI , comme : « l'investissement direct à l'étranger (IDE) est l'action d'un investisseur, basé dans un pays donné (pays d'origine), qui acquiert un intérêt d'au moins 10 % dans une entreprise résidant dans un autre pays ».

L'IDE désigne des engagement de capitaux effectués , en vue d'acquérir un droit de propriété qui accorde un pouvoir de décision dans une entreprise située à l'étranger . Comme la finalité de l'opération à l'étranger est supposée être celle de la gestion durable, on peut ainsi distinguer l'investissement direct de l'investissement de portefeuille.

Ce dernier est constitué de simples placements financiers, soit à long terme, soit à caractère spéculatif (acquisition d'actions, d'obligations, de produits dérivés, options et autres instruments financiers). Les IDE sont effectués dans le but d'acquérir un intérêt durable dans une entreprise exerçant ses activités sur le territoire d'une économie autre que celle de l'investisseur.²⁷

1-3-2 Les formes d'IDE

Les IDE peuvent se présenter sous plusieurs formes, on se limite à: la filiale , la joint-venture, le bureau de représentation et la succursale.

1-3-2-1 La filiale:

La filiale c'est entité créée par la maison mère sur un territoire étranger, avec une personnalité juridique indépendante de sa maison mère, mais contrôlée majoritairement par celle-ci :

La filiale reste autonome dans sa gestion quotidienne, mais elle travaille avec sa maison mère au niveau stratégique, elle peut assurer la production, et elle peut éventuellement être chargée de la prospection, la vente, le service après-vente.

On distingue deux types de filiale: la filiale commerciale ou de distribution et la filiale de production.

- **La filiale commerciale:**

C'est un moyen pour l'entreprise d'être en prise directe avec les marchés. Cette filiale a pour fonction, d'acheter des produits de la maison mère et les commercialiser, s'informer des produits et des politiques des concurrents, et de contrôler la politique commerciale de l'entreprise à l'étranger.

- **La filiale de production:** C'est la création d'une entité production à l'étranger, qui produit une partie ou l'ensemble des produits. Elle peut assurer la fonction commerciale. Dans ce cas, elle devient une filiale de production et de commercialisation.

La filiale présente certains avantages pour l'entreprise, ainsi des inconvénients qu'on peut résumer dans ce tableau suivant:

²⁷ Durousset, M., op. cit, p.65-66

Tableau n°03: Avantages et les inconvénients de la filiale

Les avantages	Les inconvénients
<p>-La connaissance du marché est très bonne grâce à une présence locale permanente sur le marché.</p> <p>- Observation permanente des concurrents locaux étrangers.</p> <p>- La présentation d'une filiale à l'étranger permet de rassurer les clients.</p> <p>-Forte réactivité en cas de mutation de marché.</p> <p>-Contrôle totale de la politique commerciale.</p>	<p>-Le montant de l'investissement est élevé au départ.</p> <p>-Formalités de constitution parfois complexes et importantes.</p> <p>-Exige une connaissance approfondie de la législation et de la réglementation.</p> <p>- Le contrôle financier d'une filiale est plus difficile qu'avec d'autres formes d'implantation.</p>

Source: CROUE C: "Marketing international et mondialisation", Ed de Bock,2010,p72.73

Commentaire : Ce tableau illustre de manière concise les avantages et les inconvénients d'une filiale. Les avantages incluent une connaissance approfondie du marché local, une observation continue des concurrents, et un contrôle total de la politique commerciale. Cependant, les inconvénients comprennent des coûts initiaux élevés, des formalités complexes, et une difficulté accrue de contrôle financier. Il offre une perspective équilibrée et essentielle pour évaluer la viabilité de cette stratégie d'expansion

1-3-2-2 La succursale et le bureau de représentation

- **La succursale**

C'est une entité entièrement dépendante de sa maison mère, elle n'a pas de personnalité juridique, elle permet d'assurer une présence permanente ou temporaire sur le marché.

Les fonctions d'une succursale sont presque les mêmes que celles d'une filiale: la prospection, le suivi des vents, présentation commerciale, aide la maison mère dans la gestion des commandes.²⁸

²⁸ Graiche L , op.cit p.105

• **Le bureau de représentation**

C'est une forme d'implantation qui est considérée comme l'une des premières étapes que l'entreprise exploite afin de pénétrer un marché étranger. Il ne dispose pas d'une personnalité juridique. Le bureau de représentation a plusieurs fonction consistent la représentation auprès des clients étranger, la prospection, présentation de ou des produits, et la coordination d'un réseau d'agents.

Le bureau de représentation est un choix pertinent pour l'entreprise si:

- Elle dispose d'une expérience certaine à l'international et sur le marché en particulier.
- Elle dispose d'un personnel qualifié et disponible pour l'export.

Le marché identifié est suffisamment porteur pour offrir un potentiel de ventes important et constant afin de justifier le coût de ces structures.

Tableau n°04: Avantages et inconvénients du bureau de représentation et de la succursale

Les avantages	Les inconvénients
-La maîtrise de la politique commerciale -L'entreprise a une meilleur connaissance et des besoins des clients. - Bénéfices sont totalement pour l'entreprise. -Les coûts de création sont limités par rapport à ceux de la filiale	-Le niveau de formalités administratives est tr élevé. -Risque commercial assurer par l'entreprise. -L'investissement financier assez élevé.

Source: : AMELON J, CARDEBAT J:" Les nouveaux défis de l'internationalisation: quel développement international pour l'entreprise après la crise",op.cit, p 214.

Commentaire : Ce tableau compare les avantages et les inconvénients de la création d'un bureau de représentation par rapport à une succursale. Les avantages incluent un meilleur contrôle de la politique commerciale, une connaissance approfondie des besoins des clients, des bénéfices entièrement captés par l'entreprise, et des coûts de création plus faibles que ceux d'une filiale. Cependant, les inconvénients sont des formalités administratives lourdes, un risque commercial entièrement supporté par l'entreprise, et un investissement financier significatif. En résumé, ce tableau fournit des informations clés pour évaluer les options d'expansion internationale, mettant en avant les implications financières et administratives à considérer.

1-3-2-3 La joint-venture

La joint-venture est un accord entre deux entreprises partenaires établies dans des pays différents dans le but de constituer une filiale sur le marché du partenaire étranger. Afin d'assurer la réussite de leur filiale commune, les deux entreprises s'engagent à mettre en commun les compétences spécifiques qui leur sont propres, qu'elles soient commerciales, techniques ou , mais aussi à mettre en commun des moyens financiers et humains.²⁹

Les sociétés partagent conjointement la gestion, le contrôle, les risques et les profits associés à cette structure commune. Cette démarche suit la réglementation locale, à titre d'exemple, la réglementation Algérienne a fixé la participation du partenaire étranger à 49%.

La joint venture est un moyen efficace pour une entreprise étrangère, lorsque le pays d'accueil est difficile (marché difficile, une culture différente, contraintes réglementaires), elle s'appuie alors sur un partenaire local pour se familiariser avec les spécificités locales et de bénéficier du réseau relationnel économique.³⁰

Le gouvernement des pays d'accueil encouragent les joint-ventures, il y voient un moyen qui favorise le développement économique.

Le tableau n° 05: Avantages et inconvénients de la joint-venture

Les avantages	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> -Les risques financiers et les coûts sont faibles car ils sont partagés entre les partenaires. -Permet un accès à des compétences et des technologies non maîtrisées. -Réalisation d'économies d'échelle - Un meilleur contrôle de la politique commerciale grâce à la connaissance du marché local. -Protection contre les concurrents -Pénétration rapide de nouveaux marchés 	<ul style="list-style-type: none"> -Les bénéfices réalisées seront moindres puisqu'ils seront partagés. -Risque de divergence des objectifs des partenaires. - Perte de compétences et technologies Risque de conflit liés à la différenciation de cultures.

²⁹ Graiche L:" les formes d'implantation des firmes multinationales en Algérie: Objectifs et stratégies",op.cit p.97.

³⁰ ibid. p.97.

Source: Graiche L: " les formes d'implantation des firmes en Algérie: Objectifs et stratégies", op.cit 97.98

Commentaire : Ce tableau offre une vue d'ensemble claire et équilibrée des avantages et des inconvénients des joint-ventures. Les avantages comme le partage des risques financiers, l'accès à de nouvelles compétences, et une entrée rapide sur de nouveaux marchés sont des atouts majeurs pour les entreprises cherchant à s'étendre à l'international. Cependant, les inconvénients, tels que la réduction des bénéfices et les risques de conflits culturels, soulignent la nécessité d'une gestion stratégique et d'une bonne entente entre les partenaires. En somme, ce tableau est un outil précieux pour les entreprises qui envisagent de se lancer dans une joint-venture, leur permettant de bien peser les opportunités et les défis avant de prendre une décision.

2- stratégies d'approvisionnement à l'international :

La stratégie peut être définie comme le choix d'un ensemble d'options fondamentales dans le but d'atteindre des objectifs fixés à l'avance. Par suite et par extension, c'est l'élaboration d'une politique, définie en fonction de ses forces et de ses faiblesses, compte tenu des menaces et des opportunités. Pour les stratégies d'approvisionnement, il s'agit de déterminer la démarche la plus performante et la plus cohérente pour acquérir les biens et services dont on a besoin. C'est-à-dire celle qui offre le maximum d'avantages en termes de coûts, de délais et d'utilisation des ressources. Dans la même logique, nous présentons ci-après différentes stratégies d'approvisionnements : l'approvisionnement standard ; le transfert physique ; la consignation ; la sous-traitance ; et les services externes.

1> L'approvisionnement standard

Il s'agit de la stratégie classique. Tous les besoins internes sont exprimés dans des demandes d'achats. Ces dernières arrivent au service achats. Le service achats contacte des fournisseurs externes et envoie des appels d'offres. Après étude des offres et sélection des fournisseurs, les demandes d'achats sont converties en commandes d'achats. On attend ensuite la livraison des marchandises à la date et au lieu convenu.

2> Le transfert physique

Les besoins internes sont orientés vers un magasin de l'entreprise. Le magasin principal approvisionne les magasins secondaires, les ateliers ou les bureaux. Ce flux interne de marchandise d'une entité à une autre de l'entreprise s'appelle « flux de transfert ». En effet, le mouvement de stock ne provoque en retour aucune facturation. Les stocks sont transférés avec leur valeur.

3> La consignation

La réserve de stock de l'entreprise se trouve dans le magasin du fournisseur. On parle alors de « de stocks en consignation ». L'entreprise commande des articles mais, les stocke dans les locaux du fournisseur. L'entreprise en est donc le propriétaire légal. Mais le paiement aura lieu uniquement lorsqu'une demande des articles en consignation sera adressée au fournisseur. Ce n'est qu'à partir du prélèvement et de la sortie marchandise que le fournisseur demande le règlement pour les quantités de marchandises consommées.

Généralement, pour ce type de contrat, le fournisseur exige une garantie minimum de consommation. L'interprétation de la consignation est cependant différente lorsqu'on se trouve chez le fournisseur. « La gestion des stocks en consignation consiste pour un fournisseur à fournir des articles et à les stocker dans les locaux du client. Le fournisseur reste le propriétaire légal des articles jusqu'à ce qu'ils soient prélevés du magasin d'articles en consignation.

Ce n'est qu'à partir de ce moment que le fournisseur demande le règlement. La facture doit être réglée selon un intervalle de temps prédéfini, par exemple, mensuellement. Par ailleurs, le client peut convenir avec le fournisseur que la propriété des articles restant en consignation lui soit transférée au bout d'un certain temps ».SAP (Systems, applications et produits pour le traitement des données)

4> La sous-traitance

Il s'agit de confier à une tierce partie l'exécution d'une prestation, ou la fabrication de matières ou de composants que l'on ne souhaite ne pas produire soit même. La sous-traitance est une stratégie d'approvisionnement avec des caractéristiques particulières qui la différencie de l'approvisionnement de services externe. Dans une commande, chaque poste de sous-traitance est rattaché à un ou plusieurs sous-postes qui contiennent les matières ou les composants requis par le sous-traitant pour effectuer sa tâche.

Ces matières ou composants engendrent une consommation des stocks de l'entreprise. Une fois la commande d'achat confirmée, on effectue au niveau du magasin une opération de sortie marchandises à destination du sous-traitant.

5> Les services externes

Dans une commande de services externes, chaque poste comprend un cahier des charges qui détaille les prestations du fournisseur. Le cahier des charges peut inclure des postes qui représentent des services (fiches services), des activités, mais également des articles.

La stratégie d'approvisionnement des services permet de distinguer deux catégories de services :

- Les « services planifiés ». Ce sont des services dont la nature et l'étendue sont connues au moment de la passation de commande. Ils sont enregistrés avec une description, une quantité et un prix. Dans le cahier de charge, il est possible d'autoriser le dépassement (en pourcentage) de la quantité initiale, mais aussi la modification du prix contractuel.
- Les « services non planifiés » ne comportent aucune description. Il s'agit des activités ou travaux qui ne peuvent pas être spécifiés en détail parce que leur nature et leur étendue précises ne sont pas encore connues, ou encore les services que vous ne souhaitez pas planifier - pour quelque raison que ce soit.

Pour avoir un contrôle sur les dépenses engendrées, des valeurs limites sont indiquées à la place des lignes de service. Les services peuvent alors être exécutés jusqu'à une valeur ne dépassant pas ces valeurs limites.

6> Stratégies d'approvisionnement électronique

E-sourcing, e-procurement et e-tendering sont des stratégies d'approvisionnement qui intègrent l'utilisation de l'internet.

- e-sourcing (recherche de fournisseurs par internet) désigne l'utilisation d'internet pour identifier et contacter de nouveaux fournisseurs pour un type de produit donné.
- e-procurement (approvisionnement par internet) désigne l'utilisation des nouvelles technologies pour automatiser et optimiser la fonction achat de l'entreprise. Tout le processus d'achat est géré dans internet (commande, tracking de l'acheminement, confirmation de la livraison).
- e-tendering (devis électronique) désigne l'utilisation d'internet pour faire des demandes de devis d'une part et la réception des offres d'autre part. ³¹

Section 03 : Internationalisation et gestion des approvisionnements

L'internationalisation des entreprises figure l'un des moteurs de la mondialisation comme elle représente un phénomène contemporain puissant et complexe qui affecte les entreprises, les pays, les communautés et la société.

A travers cette section, nous allons explorer le concept d'internationalisation, examiner les motivations des entreprises à s'implanter sur les marchés étrangers, et enfin récapituler les avantages et les inconvénients liés à la question de l'approvisionnement des entreprises à l'échelle internationale.

³¹ www.logistiqueconseil.org/Article/Entrepotmagasin/Approvisionnementstrategies.htm consulté le 02/04/2024

1- l'internationalisation des entreprises

L'internationalisation des entreprises figure l'un des moteurs de la mondialisation comme elle représente un phénomène contemporain puissant et complexe qui affecte les entreprises, les pays, les communautés et la société.

A travers cette section, nous allons mettre en évidence la notion d'internationalisation, et essayer d'identifier les raisons qui poussent les entreprises vers les marchés étranger, enfin nous essayerons également de synthétiser les avantages et inconvénients qui résultent du phénomène d'internationalisation des entreprises.

1> Définition de l'internationalisation

L'internationalisation de l'entreprise a fait l'objet de nombreuses définitions dont on peut les regrouper en trois ensemble différents : celle relative à l'approche incrémentale initiée par Johanson et Vahlne (1977)² , celle relative à l'approche par les réseaux (Johanson et Mattson, 1988)³ , enfin celles fondées sur l'approche par les ressources.

➤ Johanson et Vahlne (1977) ³²

Perçoit l'internationalisation comme un processus progressive par lequel l'entreprise augmente progressivement son implication et son engagement sur les marchés étrangers. Dans ce courant, l'internationalisation se présente comme un processus d'évolution et d'engagement séquentiel de ressources au fil du temps.

➤ Johanson et Mattson (1988) ³³

Appréhendent l'internationalisation comme un processus cumulatif au cours duquel les relations sont établies, développées, maintenues et dissoutes afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Ainsi, il s'agit d'un développement de réseaux de relations d'affaire dans d'autres pays par l'extension, la pénétration et l'intégration.

➤ Ahokangas (1998) ³⁴

Définie l'entreprise internationalisant comme une entreprise qui mobilise un stock de ressources uniques et interdépendant qui contribuent à l'internationalisation des activités de l'entreprise dans son contexte naturel. Cette conception implique donc que l'internationalisation soit un processus de mobilisation d'accumulation et de développement de

³²JOHANSON, J et VAHLNE, J E., 1977. Op. Cit.

³³JOHANSON, J et MATTSSON L G. Op.Cit.

³⁴AHOKANGAS, P., 1998. Internationalization and Resources: An analysis of Processes in Nordic SMEs. Op. Cit.

stocks de ressources pour les activités internationales, indépendamment du contenu de ces activités. L'ensemble des définitions présentées décrit le phénomène d'internationalisation que de façon incomplète.

➤ Une autre conception a été proposée par Beamish (1990) qui s'inscrit dans un vision Holistique et qui prend en considération trois approches ; l'approche incrémentale, l'approche par les réseaux, et l'approche économique (IDE) : l'internationalisation est perçue comme un processus par lequel les entreprises prennent de plus en plus conscience des influences directes et indirectes des transactions internationales sur leur avenir établissent et conduisent des transactions avec d'autre pays.

2- Les raisons d'internationalisation des entreprises

L'internationalisation, en tant que concept très proche mais plus général de la « Mondialisation », indique le processus par lequel les entreprises cherchant à améliorer en permanence leurs performances en étendant leurs activités au-delà du marché d'un pays spécifique ; cela permet aux entreprises de bénéficier de multiples facteurs et de profiter de l'économie étrangère et développement financier. Car il y a d'autres raisons pour guider l'entreprise vers l'international.

➤ **Les facteurs stratégiques** : Ces facteurs sont regroupés en deux catégories :

A. Recherche d'avantages concurrentiels

Ces avantages, on peut les résumer dans les points suivants :

- Disponibilité des ressources naturelles (matières premières, énergie) et savoir-faire.
- Niveaux des salaires très bas : séduisent les industries qui emploient beaucoup de main d'œuvre .
- Productivité et main d'œuvre qualifié attirent certaines entreprises vers les Etats Unis d'Amérique et le Japon.
- Les facilités financières et fiscales.

B. La réparation des risques

L'entreprise peut subir plusieurs risques durant le fonctionnement de ces activités, et l'internationalisation peut réduire certains de ces risques :

- Un risque de phase de cycle de vie : le produit est dans la phase de cycle de vie différente selon le pays choisi.
- Risque de conjoncture : la situation n'est pas identique simultanément dans les pays
- Risque de dépendance : diversification géographique des débouchés et des

- Risque de concurrence : être là où se trouvent leurs concurrents :
 - **Les facteurs liés aux marchés** : L'internationalisation peut être motivée par des facteurs liés au marché local ou bien aux marchés étrangers.

A. Facteurs liés aux marchés de base

Ils regroupent essentiellement :

- L'internationalisation est parfois imposée : la difficulté de gagner des parts de marché ou la saturation du marché national, cela impose aux entreprises de chercher de nouveaux marchés.
- L'état de la réglementation (normes de sécurité ou environnementales, normes sociales), cela peut être désavantage par rapport aux conditions en vigueur sur d'autres territoires .
- Les conditions techniques de production peuvent limiter la croissance de la firme.

B. Les facteurs liés aux marchés étrangers

Ces facteurs concernent essentiellement :

- La concurrence : le développement des marchés étrangers exige à la firme d'être aussi présent sur le terrain où se trouvent les concurrents .
- Les obstacles des marchés : les empêchements tarifaires et non tarifaires, comme la variation de taux de change qui poussent l'entreprise à implanter ou bien installer des nouvelles unités de production sur ces nouveaux marchés porteurs (Renault en Inde et Russie).
 - **Les facteurs industriels** : Ils ont relation avec l'aspect industriel de l'entreprise :
- La réalisation de l'économie d'échelle : la multiplication des marchés provoque une grande quantité de production, cela permet à l'entreprise de réduire les coûts unitaires.
- La réduction des coûts de production : l'entreprise peut par choix stratégique, choisir d'internationaliser la phase amont de la commercialisation et internationaliser ses approvisionnements afin de les acquérir aux prix les plus attractifs. Elle peut transférer tout ou partie de sa production à l'étranger afin de bénéficier de coûts de revient plus compétitifs, matières premières, main d'œuvre, fiscalité.³⁵

3- Avantages et inconvénients de l'internationalisation des entreprises

L'internationalisation de l'entreprise est un élément fondamental du développement et de la croissance de ces activités, mais elle expose l'entreprise aux avantages et inconvénients de sa démarche d'internationalisation.

➤ **Avantages de l'internationalisation :**

³⁵DJIEZION, E : « Marketing international : les raisons de l'internationalisation des entreprises », disponible sur :<http://experts-marketing.blogspot.com> consulté le 12/04/2024 à 20h45.

Les avantages de l'internationalisation sont nombreux, parmi ces avantages, nous pouvons citer :

- L'ouverture à de nouveaux marchés et clients, suite à la saturation de la demande intérieure.
- Profité d'économie d'échelle lui permet d'augmenter ces bénéfices.
- Eviter les barrières protectionnistes (fiscales, réglementaires, etc.), en s'installent directement dans le pays.
- Les exigences des marchés étrangers oblige l'entreprise a dynamiser et instauré de nouvelles stratégie de développement.
- En fréquentent les marchés étrangers, l'entreprise peut acquérir des connaissances et compétences important qui permet de lui faire gagner de l'expérience à l'échelle internationale.
- Diminution des coûts. En effet, deux types de coûts peuvent baisser grâce à l'internationalisation :
 - Les coûts d'approvisionnement (pas de frais d'acheminement, contrôle du prix du Flux entrant, pas de rupture de stocks, etc.).
 - Les coûts de production (main-d'œuvre meilleur marché, fiscalité locale plus avantageuse, etc.).³⁶

➤ **Les inconvénients de l'internationalisation**

L'internationalisation peut être avantageuse comme elle peut être aussi désavantageuse pour l'entreprise, pour cela nous avons pensée a cité ces inconvénients suivant :

- Les conflits politiques dans certains pays.
- Manque d'infrastructures dans certains pays (exemple : réseau routier).
- Instabilité des taux de change, l'entreprise exportatrice subi un risque de perte provoqué par la dépréciation de la monnaie du pays importateur.
- Les modes de consommation des clients et leurs habitudes varient d'un pays à un autre, ce qui oblige à adapter les produits.
- L'intégration de cultures étrangères est délicate à entreprendre aussi bien qu'à gérer : il faut une haute maitrise de la communication émotionnelle.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de plonger dans les rouages complexes de l'approvisionnement à l'échelle mondiale. Nous avons exploré les bases fondamentales de

³⁶BOUGLET.J : La stratégie d'entreprise, 3é édition, Ed. Lextenso, France, 2013, P.179.

l'approvisionnement, analysé les différentes stratégies et modes de présence utilisés sur les marchés internationaux, et examiné les défis spécifiques liés à l'internationalisation et à la gestion des chaînes d'approvisionnement à l'échelle mondiale. En comprenant ces aspects clés, les entreprises peuvent mieux positionner leur approvisionnement pour réussir dans un environnement concurrentiel et en constante évolution. La capacité à s'adapter aux fluctuations du marché et à mettre en œuvre des pratiques innovantes dans la gestion de l'approvisionnement sera essentielle pour prospérer dans un monde de plus en plus connecté.

CHAPITRE 2

Introduction :

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est devenue un sujet incontournable dans le monde des affaires et de la société civile. Depuis ses débuts, la RSE a évolué pour devenir bien plus qu'une simple pratique philanthropique ou de conformité réglementaire. Elle représente désormais un engagement profond des entreprises envers le développement durable, la gouvernance responsable et le respect des parties prenantes.

Dans ce chapitre, nous explorerons les approches théoriques de la RSE, en mettant particulièrement en avant le rôle des parties prenantes. La RSE est un concept multidimensionnel qui repose sur des fondements théoriques solides, et comprendre ces bases est essentiel pour saisir pleinement son importance et son impact dans le contexte contemporain des affaires.

Nous commencerons d'abord, par définir les concepts clés de la RSE et les différentes définitions de cette dernière, en soulignant les différents réseaux qui ont conduit les entreprises à adopter cette politique de la RSE.

Ensuite, nous explorerons les différentes théories et modèles qui sous-tendent la RSE, en mettant en lumière l'importance de la théorie des parties prenantes dans ce domaine. La théorie des parties prenantes constitue un élément central de la RSE, car elle reconnaît que les entreprises interagissent avec un large éventail d'acteurs, tels que les employés, les actionnaires, les clients, les fournisseurs, les communautés locales et les ONG. Comprendre le rôle et les attentes de ces parties prenantes est crucial pour une mise en œuvre efficace de la RSE et pour la création de valeur à long terme pour l'entreprise et la société.

Enfin, nous discuterons sur la mise en œuvre de la RSE dans la gestion de la chaîne d'approvisionnements, les étapes et les avantages et les outils utilisés pour cette dernière.

Section 01 : Eléments basiques sur la responsabilité sociale des entreprises:

1 - Définition des concepts clés de la RSE :

1.1.1. Concept responsabilité :

La responsabilité est premièrement l'acte brut que nos actions ont nécessairement des conséquences sur nous-mêmes, l'économiste Frédéric Bastiat ³⁷ a défini la responsabilité : « l'enchaînement naturel qui existe, relativement à l'être agissant, entre l'acte et ses conséquences. Les deux valeurs libérales que sont liberté et propriété sont inséparables de la responsabilité : chaque individu est responsable à l'égard des autres des conséquences de ses actions, bonnes ou mauvaises (quand elles lèsent autrui dans ses droits ou dans sa propriété), que ces actions soient volontaires ou non (la négligence n'élide pas la responsabilité). La responsabilité doit évidemment être établie. Un tribunal est le lieu désigné pour déterminer une responsabilité. Lorsqu'une affaire judiciaire ne dépend pas d'une autorité politique, le tribunal arbitral juge les responsabilités des parties » ³⁸

1.1.2. Concept sociale:

Ce qui concerne les hommes en société, Relatif à une société, à une collectivité humaine, organisation sociale. Qui concerne les rapports entre un individu et les autres membres de la collectivité ³⁹. Avoir l'existence sociale très développée pour ce qui est relatif aux relations entre les membres de la société ou l'association de ses membres en groupe et en classe pour l'amélioration des conditions de vie et aussi les conditions matérielles des membres de la société.

1.1.3. Concept entreprise

Une entreprise est une unité institutionnelle, réalise par un projet terminé en stratégie ou en politiques et schéma d'action, dont l'objectif est de produire et d'approvisionner des bien et services vers un ensemble de clients ou usagers.

Pour ce faire, nous citons les démarches suivantes :

- L'entreprise s'arrange, fait incitation mobilise et consomme des ressources (équipements, humaines, financières, immatérielles et informationnelles) ;

³⁷ <http://www.wikiberal.org/Responsabilité>, consulté le 15/04/2024.

³⁸ <http://www.wikiberal.org/Responsabilité>, consulté le 15/04/2024

³⁹ Hales H.(2014), « Essai d'analyse de la responsabilité sociale des entreprises en Algérie, cas de la willaya de Bejaia », mémoire de Master en science économique, option : « Management Economique des Territoire et Entrepreneuriat », université Bejaia, p07.

- Ce qui l'amène à devoir organiser des affectations qui sont des instructions ou des connaissances, services d'achats, commerciaux et informatiques ;
- L'entreprise pratique son activité dans le cadre d'une situation précise au quelle doit réformer : un entourage plus ou moins compétitif, une technico-économique déterminé par une profession d'art, un milieu socioculturel et réglementaire particulier;

Nulle entreprise ne peut dégager de l'équilibre entre le niveau de ses salaires et de ses engagements. En situation déficitaire, elle doit alors diminuer ou couvrir par une participation externe (par exemple une subvention d'équilibre) sous peine non- continu et de disparition à plus ou moins brève échéance.

2 - Définition de la responsabilité sociale des entreprises :

L'union Européenne a présenté, dans son livre Vert « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprise »⁴⁰, est la plus souvent utilisée, Pour les entreprises, la RSE comprend l'intégration des questions sociales et environnementales dans leurs activités opérationnelles et la mise en suivre de stratégies de gestion. C'est aussi un enjeu pour les entreprises de s'engager auprès des parties prenantes (clients, fournisseurs, etc.) pour intégrer ces préoccupations dans leurs relations.

La RSE, c'est la mise en pratique du développement durable à l'échelle de l'entreprise. Elle consiste, pour ces dernières, à faire des efforts pour la protection de l'environnement et à prendre des initiatives dans le domaine social.

2.1. Autres définition

La RSE (La responsabilité sociale et environnementale) ou (la responsabilité sociétale de L'entreprise) est vue comme un levier de la réussite économique et correspond à la contribution de l'entreprise au développement durable.

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) se définit comme un « concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire ». La RSE concerne le fonctionnement de l'entreprise et ses relations avec les différentes parties prenantes, elle comprend les droits et obligations du conseil d'administration et de la direction, les relations de l'entreprise avec les actionnaires, la politique de la communication et l'éthique commerciale »⁴¹

⁴⁰ <http://www.correl.fr/upload/pdf/promouvoir-RSE.pdf>. Consulté le 17/04/2024

- **Pour Alouche et Ali (2004)** : ont adopté un comportement de responsabilité sociale « c'est répondre à la nécessité de maximiser les objectifs de l'entreprise par l'entremise de sa rentabilité, au profit toujours de l'actionnaire, mais aussi de ses autres partenaires ». ⁴²
- **Selon la norme ISO 26000** : La RSE est définie comme « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement se traduisant par un comportement éthique et transparent qui : contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société. ⁴³
- **Selon Gond et Igalens (2008)** : « instrument de régulation sociale qui vise à stabiliser les interactions entre l'entreprise et la société et à faciliter l'intégration à long terme des buts de l'entreprise et de la société ».
- **Selon Pesqueux (2011)**, la RSE a également une mission sociale qui recouvre deux grands aspects : « Premièrement la prise en compte des demandes de ce qu'il est convenu d'appeler les « parties prenantes », la réponse à une demande sociale venant alors confondre responsabilité sociale et réceptivité sociale » et « deuxièmement, l'intégration des pratiques liées à cette notion aux logiques de gestion.

Enfin, à travers toutes ces définitions, on peut remarquer que, malgré les différences, ces méthodes mettent l'accent sur le nécessaire équilibre entre tous les partenaires de l'entreprise, rappelant que celle-ci n'a pas uniquement pour but de faire un bénéfice. Par conséquent, les responsables de la recherche ont la responsabilité de trouver la meilleure adéquation entre les besoins économiques et les obligations sociales.

3- Les avantages de la démarche RSE :

Après avoir défini le concept de la responsabilité sociétale des entreprises et regardé les dimensions existantes, nous allons nous intéresser aux différentes raisons qui poussent les entreprises à instaurer une politique RSE.

- **3-1 Des entreprises plus performantes et plus productives** : Appliquer une politique RSE dans son entreprise est souvent un gage de pérennité. Ces approches peuvent être très éclectiques, s'intéressant à la fois à l'économie, à l'humain, à l'environnement et à la solidarité. Une fois qu'un véritable plan d'action est en place, la RSE s'avère être un véritable levier de croissance qui a un impact très positif sur le fonctionnement d'une entreprise. Ce dernier devient

⁴¹CF: <http://www.orse.org>, Consulté le 17/04/2024

⁴²Jean-Yves saulquin et guillaume schier, op. cit,p. 58.

⁴³ BOUDJMA RACHID, 2009, « Violence du capitalisme, développement durable et responsabilité sociale des entreprises », édition ACLCOM, Algérie, Page 111.

plus productif et donc plus efficace. Des avantages significatifs pour ajouter de la valeur à la structure. Les avantages de cette stratégie s'appliquent également financièrement. En fait, les entreprises RSE semblent se différencier de leurs concurrents sur le marché, gagnant ainsi plus rapidement des parts de marché. Autant de gain et un meilleur vecteur d'avantage de performance.

➤ **3-2 Améliorer l'image des entreprises avec la RSE :** Au cours des dernières années, les attentes des publics extérieurs à l'entreprise ont changé, en effet, ils valorisent désormais la structure de faire les choses différemment et font place à certaines valeurs et approches qui vont au-delà du profit, mettre l'humain et l'environnement au premier plan. S'inscrire dans une démarche RSE, c'est montrer l'attachement de l'entreprise à des valeurs qui vont au-delà du profit. Il ne fait aucun doute que c'est une vision qui sera appréciée. La RSE améliore la réputation des structures qui paraissent plus à l'écoute des problématiques économiques, sociales et environnementales. Les entreprises qui s'engagent dans une politique de RSE voient leur image nettement s'améliorer, dans la mesure où elles cherchent à se responsabiliser. La RSE permet aujourd'hui aux entreprises de construire une solide identité de marque et une marque employeur, qui invitent les collaborateurs à accorder leur confiance. Un moyen de fidéliser vos salariés et d'attirer de nouveaux talents, motivés à l'idée de s'impliquer dans une structure si dynamique.

➤ **3-3 Se différencier sur le marché :** Une entreprise inscrite dans une démarche de responsabilité sociétale et environnementale peut avancer cet argument et profiter de cette image positive face à des concurrents, qui eux, ne joueraient pas le jeu de la RSE. C'est un signal fort envoyé aux clients. La démarche RSE permettra à l'entreprise d'être plus attractive et de gagner des parts de marché.

➤ **3-4 Des salariés motivés et impliqués dans les actions de RSE :** Pour les salariés, appartenir à une entreprise engagée dans une démarche RSE présente de nombreux avantages. Parmi ces avantages, on peut citer :

■ **Des horaires de travail aménagés :** une entreprise inscrite dans une démarche RSE peut proposer plus facilement à ses salariés un aménagement du temps de travail ou du télétravail afin de favoriser l'équilibre vie privée/vie professionnelle.

■ **De bonnes conditions de travail :** des locaux lumineux, des plantes pour la qualité de l'air, de la lumière naturelle. Des conditions de travail favorables favorisent la Productivité.

■ **Du matériel de qualité :** afin d'éviter d'en changer fréquemment, c'est un geste de plus pour préserver les ressources naturelles.

■ **Une prise en compte des enjeux sociétaux tels que** : favoriser l'égalité homme-femme, mettre l'accent sur l'insertion des personnes en situation de handicap ou éloignées de l'emploi. Travailler dans une entreprise qui applique une politique de RSE constitue une requête récurrente chez les jeunes salariés. Ces derniers souhaitent évoluer au sein d'une structure consciente des problématiques économiques, sociales ou encore environnementales. Véritable facteur de motivation. Les salariés s'avouent souvent fiers de pouvoir contribuer à des actions de type RSE et cela a une réelle incidence sur leur productivité. En effet, des employés qui se sentent bien dans leur entreprise sont des individus qui mettent plus de cœur à l'ouvrage et qui sont plus performants. En partageant des valeurs communes, les salariés placent plus facilement leur confiance dans leur entreprise. Ce phénomène a une incidence positive tant sur le moral des individus que sur les relations sociales au sein des équipes. Une énergie positive qui a tendance à accroître la productivité l'entreprise et son chiffre d'affaires.

➤ **3-5 Favoriser la créativité et l'innovation** : La démarche RSE pousse les entreprises à repenser et à optimiser les façons dont elles conçoivent et produisent. Il en résulte logiquement un gain d'innovation au sein des équipes. La mise en place d'une politique de « Amélioration continue » permettra à l'entreprise d'initier des projets issus des suggestions d'amélioration ou de la récolte des incidents. L'amélioration du dialogue avec les acteurs « externes » tels que les clients, fournisseurs, voisins ou autorités sera source de créativité et d'innovation. Quant à l'amélioration du dialogue « interne » entre collaborateurs, elle assurera que les idées ne soient pas perdues mais qu'elles se transforment en progrès.

➤ **3-6 Limiter le gaspillage pour faire des économies** : Appliquer les politiques RSE, c'est aussi sensibiliser les collaborateurs à une réponse plus responsable. Il s'agit notamment de trier les déchets, d'utiliser des produits plus verts et d'économiser de l'énergie. Ces étapes sont essentielles car elles limitent le gaspillage au sein de l'entreprise, ce qui permet d'économiser de l'argent. Il convient également de noter que les structures qui dépendent des matières premières subissent le poids du réchauffement climatique et sont donc plus susceptibles de subir des pertes ou de tomber en panne. En plus d'économiser de l'argent, les entreprises RSE sont également en mesure de prévoir et de limiter les risques associés à leurs activités.

➤ **3-7 Meilleure gestion des risques industriels, des accidents de travail** : En améliorant la gestion des risques, qu'ils soient sociaux, environnementaux, juridiques, ou encore économiques, une entreprise peut améliorer sa sécurité et renforcer sa stabilité. Prévoir et gérer les risques est plus simple avec une démarche RSE intégrée. Nous venons donc de voir

qu'une entreprise peut tirer plusieurs avantages, internes ou externes, d'une bonne politique RSE et se distinguer ainsi de ses concurrents.

Enfin, les entreprises peuvent augmenter leurs revenus en bénéficiant de différentes primes et subventions via la mise en œuvre d'initiatives RSE. Par exemple, une firme ayant installé un système de recyclage, de réduction de déchets ou encore de consommation d'énergie verte, bénéficie non seulement de différentes subventions mais augmente également sa performance financière grâce à l'utilisation d'un matériel efficient qui diminue désormais ses coûts d'opérations.⁴⁴

Section 2 : Les théoriques de la RSE:

Les pratiques de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) se sont répandues et formalisées au fil du temps, mais les débats sur sa définition et sa justification économique persistent, entraînant une diversité d'approches théoriques. Pour comprendre ce domaine varié, on peut utiliser une grille d'analyse simple qui relie les approches de la RSE aux relations entre l'entreprise et la société. Depuis les années 1950, la RSE a été l'objet de nombreux développements théoriques, avec des dizaines de définitions différentes soulignant toutes l'idée que la RSE englobe les obligations étendues des entreprises au-delà des aspects techniques, financiers et juridiques, ainsi que les actions de l'entreprise qui ont un impact sur les parties prenantes. Aujourd'hui, la RSE est considérée comme un concept en constante évolution, avec l'émergence de nouvelles idées théoriques par vagues successives.

1 - La théorie des parties prenantes (Stakeholder Theory) :

Cette dernière est de nos jours la théorie la plus utilisée. La théorie des parties prenantes, encore appelée en anglais par stakeholder theory, propose une approche participative de la conception de la stratégie. Plutôt que de n'envisager la stratégie que dans la dimension unique de lutte contre la concurrence, la théorie des parties prenantes prône l'intégration de l'ensemble des partenaires à la démarche. C'est une conception fondée sur une négociation constructive où l'on s'arrange pour que chacune des parties prenantes trouve son intérêt à coopérer. C'est un modèle de gouvernance négocié et donc participatif.

Toutes les approches de la stratégie ne s'inscrivent pas nécessairement dans le registre de la comptabilité. La théorie des parties prenantes prend le contre-pied des autres approches

⁴⁴ Mémoire-projet présenté par Geoffrey VAN ROEY « la perception et les réactions des employés vis-à-vis de la RSE » Université Catholique de Louvain school of Management.

de la stratégie qui n'envisage la concurrence qu'en terme de rivalité, et dont l'archétype est peut-être le modèle de l'avantage compétitif de Michael PORTER.

La théorie des parties prenantes (stakeholders theory) place au premier plan l'importance de prendre en considération les intérêts spécifiques de l'ensemble des acteurs liés à l'entreprise, et donc au processus de création de valeurs, qu'ils soient salariés, actionnaires, dirigeants, sous-traitants, fournisseurs, etc.

Ainsi, plutôt que de jouer la loi du secret, de placer des verrous et de lancer des déclarations de guerre à-tout-va, on laisse une large place à la négociation pour renforcer les par partenariats, et on se préoccupe des impacts de la stratégie sur l'environnement est l'éthique publique. M. Freeman propose un cadre d'analyse sur trois (3) niveaux :

- **Niveau rationnel** : consiste à savoir qui sont les parties prenantes de l'entreprise et quelles sont leurs demandes et leurs attentes.
- **Niveau des processus** : il s'agit de savoir si l'entreprise gère de manière implicite ou explicite ses parties prenantes.
- **Niveau transactionnel** : il affirme que les entreprises doivent comprendre les transactions ayant lieu entre l'entreprise et les parties prenantes afin de voir si elles s'inscrivent bien au niveau rationnel et des processus.

1-1 Les parties prenantes

Au cours de la dernière décennie du vingtième siècle, le terme de partie prenante est devenu de plus en plus utilisé et définit une personne ou une organisation qui a des intérêts dans un projet ou une entité. La partie prenante est un individu ou un groupe de personnes qui sont intéressées des affaires, mais qui peuvent être affectées par les activités commerciales. Un « enjeu » est un intérêt essentiel pour l'entreprise ou pour ses activités.

La notion de partie prenante a été forgée dans le but de faire prendre conscience aux dirigeants des entreprises de l'importance cruciale d'ordre stratégique et éthique de composer avec des groupes ou individus dont les intérêts dépassent les seuls enjeux économiques. Dans un contexte de grands changements environnementaux et sociétaux, les attentes des parties prenantes sont devenues plus fortes et plus complexes. La vigilance de la société civile s'intensifié, la défiance des consommateurs s'exprime avec plus de vigueur et des réglementations de plus en plus contraignantes apparaissent. Un nouveau rapport de force a ainsi émergé, faisant évoluer significativement le statut des parties prenantes. Impactées par les activités des entreprises, elles souhaitent désormais participer aux procédures de décision.

L'entreprise ne peut donc plus se développer sans prendre en compte les parties

prenantes. Elle doit s'intégrer à ce nouvel écosystème afin de capitaliser sur cette véritable opportunité de fiabiliser ses performances économiques.

Toute question qui s'intéresse sur les parties prenantes est de savoir la limite entre l'entreprise et son environnement et le niveau d'ouverture sur son environnement, la partie prenante est devenue centrale dans le concept de la responsabilité sociale.⁴⁴

1-2 Définition du concept parties prenantes

Certaines théories du management définissent les parties prenantes : Dans une entreprise, les parties prenantes sont des individus et des groupes qui, volontairement ou involontairement, contribuent à la capacité de créer de la valeur et des activités, dont ils sont potentiellement bénéficiaires et/ou porteurs.

Aussi connues sous le nom de **stakeholders en anglais**, les parties prenantes d'une entreprise rassemblent tous les acteurs participants, de près ou de loin à sa vie économique. On y retrouvera, entre autres, les clients, fournisseurs et salariées, ceux qui observent l'entreprise (syndicats, ONG), et ceux qu'elle influence plus ou moins directement (société civile, collectivité locale). Les parties prenantes sont donc toutes les personnes ayant un intérêt dans les activités de l'entreprise.

Les parties prenantes représentent l'ensemble des organisations et individus faisant partie de la sphère d'influence de l'entreprise et donc de ses activités. Sont tout acteur (individu, organisation, groupe) concerné par un projet, une décision ou action, c'est-à-dire dont les intérêts sont affectés d'une façon ou d'une autre par sa mise en place.

Les parties prenantes d'une entreprise sont donc tous les acteurs dont les intérêts seront affectés par les activités de l'entreprise. On fait alors souvent la distinction entre une partie prenante interne) et une partie prenante externe.⁴⁵

- **Les parties prenantes internes** : dirigeants, salariées, actionnaires, syndicats, etc.
- **Les parties prenantes externes** : fournisseurs, clients, collectivités territoriales, Etats,

ONG, etc.

■ **Les parties prenantes internes** : Les parties prenantes internes sont des salariés de l'entreprise ou des personnes qui détiennent des parts de capital. On distingue en général trois groupes intéressés internes, avec chacun leurs objectifs et leurs motivations propres : les propriétaires/actionnaires, les gestionnaires et les salariés.

⁴⁴ <https://regulation.revues.org/9173>, consulté le 24/04/2024

⁴⁵ Youmatter. Word/fr/définition/partie-prenante. consulté le 24/04/2024

La relation entre ces acteurs et l'entreprise fait que les influences de l'un sur l'autre sont généralement directes, lisibles, faciles à identifier, les impacts et les intérêts sont forts, car ces parties sont directement concernées par le succès ou l'échec de l'activité, ainsi que tous les risques que l'entreprise encourt (juridique, financier, etc.).

■ **Les parties prenantes externe** : Il s'agit ici d'un ensemble très hétérogène d'entités ou de personnes extérieures qui ne participent pas directement à l'exploitation quotidienne, au management et à la gouvernance de l'entreprise, mais qui en subissent l'influence, les conséquences ou qui elles-mêmes peuvent influencer sa trajectoire à court- moyen ou long terme. Ces différentes parties prenantes peuvent avoir des intérêts contradictoires.

Donaldson et Preston ont donné en 1995 dans leur texte « The stakeholdertheory of the corporation : concepts, évidence », une définition assez large du concept de parties prenantes en les définissant comme « toute personne ou tout groupe qui a des intérêts légitimes dans l'entreprise qui doit en tirer un bénéfice : et ceci sans priorité ou ordre d'importance de l'un par rapport à l'autre ». ⁴⁶

Les parties prenantes sont les personnes qui soutiennent l'organisation et acceptent toutes les pratiques commerciales en termes d'actions, qui peuvent inclure la gouvernance d'entreprise, la gestion stratégique, la responsabilité sociale de l'entreprise.

Figure N°1 : Les parties prenantes de l'entreprise.



Source : <https://passeportmanager.com/3-4-les-parties-prenantes-influences-et-approches>

Commentaire : La figure illustre les parties prenantes de l'entreprise, représentant les différentes entités ou groupes ayant un intérêt ou une influence sur ses activités et ses

⁴⁶Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation : Concepts, evidence. Academy of management. the Academy of Management Review, 20(1), 65.

performances. Ces parties prenantes peuvent inclure les actionnaires, les employés, les clients, les fournisseurs, les gouvernements, les communautés locales et d'autres intervenants externes. Chaque partie prenante peut avoir des attentes et des objectifs différents vis-à-vis de l'entreprise, ce qui peut influencer ses décisions et ses politiques. La compréhension des besoins et des préoccupations de chaque partie prenante est essentielle pour établir des relations positives et durables, ainsi que pour assurer la responsabilité sociale et la durabilité de l'entreprise.

1-3 Les parties prenantes de l'entreprise

Les parties prenantes représentent l'ensemble des organisations et individus faisant partie de la sphère d'influence de l'entreprise et donc de ses activités. Plus généralement les parties prenantes concernées les plus courantes sont :

➤ **Les instances dirigeantes et le CEO :** En tant que décideur, il est principalement responsable de la stratégie de responsabilité sociale de l'entreprise, et il doit définir la vision et déterminer les moyens de réaliser la vision. Les comités et instances de décisions stratégiques jouent également un rôle clé d'accompagnement de l'équipe de direction opérationnelle, notamment en matière de gouvernance, de transparence, de respect des normes internationales, etc. Le rôle de cette partie prenante est d'assurer la gouvernance de l'entreprise. Ils sont retirés de la gestion opérationnelle courante, mais notifiés par les outils de gestion. Ils définissent les règles et les politiques qui régissent les opérations internes et décrivent grosso modo la stratégie de l'entreprise.

➤ **Les actionnaires :** Ils attendent un retour sur l'investissement financier. Cependant, certains fonds d'investissement dits « d'investissement socialement responsable », attendent également des comportements vertueux de la part des entreprises sur les plans environnementaux et sociaux, considérant que cela va limiter l'exposition aux risques de l'entreprise, Ils sont intéressés par la profitabilité et la valeur créée par l'entreprise qu'ils détiennent, mais le fondateur peut avoir des motivations différentes : privilégier la pérennité, les valeurs associées, etc.

➤ **Les salariés et leurs organes de représentation :** Capital humain de l'entreprise, ils sont à la fois force de production, d'innovation mais aussi premiers ambassadeurs des valeurs et des politiques RSE de leur entreprise, Ils sont essentiels à la bonne marche des affaires. Leur impact est collectivement majeur. Leurs attentes se partagent entre le volet financier (la rémunération) et, de plus en plus, par le non financier (épanouissement, reconnaissance, bien-être au travail). Des décisions comme des changements d'organisation peuvent impacter négativement les collaborateurs si leurs attentes ne sont pas prises en compte dans le projet.

➤ **Les fournisseurs :** Dans le cadre d'une politique d'achat responsable, entretenir une

relation durable avec ses fournisseurs est fondamental. Aujourd'hui plus qu'hier, ils sont aux côtés des entreprises directement impactés par les nouvelles réglementations et exigences des consommateurs (droits de l'homme, substances et impacts de la chaîne de sous-traitance etc.), ces derniers contribuent à la performance de la chaîne de valeur de l'entreprise et à sa rentabilité (via le coût de revient). Leur performance en amont impacte l'aval (fiabilité des délais, qualité des composants livrés sous de la prestation fournie, etc.). L'entreprise a tout intérêt de travailler main dans la main avec ses meilleurs fournisseurs.

➤ **Les clients** : Partie prenante externe majeure, il s'agit des personnes physiques et des organisations qui achètent le produit (ou service). La qualité, le service rendu, la satisfaction de ses besoins. Leurs comportements, notamment leurs avis, influencent directement le business de l'entreprise en construisant la réputation et l'image de cette dernière. Cette dernière doit instaurer un dialogue pour maîtriser les feedbacks pour les fidéliser.

➤ **Concurrents** : Pas toujours référencés dans les parties prenantes (ils font généralement l'objet d'une analyse concurrentielle), les influences croisées entre les concurrents sont pourtant essentielles. Au-delà du côté compétitif, des échanges peuvent s'établir sur des sujets normatifs (ou autres) communs à l'ensemble des acteurs d'un marché.

➤ **Les pouvoirs publics** : Ils ont la charge de définir les règles du jeu. On note l'émergence de nouvelles contraintes réglementaires liées directement aux enjeux de RSE. Les pouvoirs publics sont des parties prenantes de la RSE à plusieurs titres :

■ Ils peuvent édicter des réglementations qui incitent ou contraignent les entreprises à se conformer à certains standards sociaux, environnementaux ou de gouvernance.

■ Les pouvoirs publics sont également des acteurs économiques. Ils peuvent être actionnaires d'entreprises ou avoir des relations commerciales avec certaines d'entre elles par le biais de la commande publique. En intégrant des critères RSE dans leurs appels d'offre, ils peuvent valoriser les entreprises les plus avancées en matière sociale et environnementales.

➤ **Les ONG** : Les Organisations Non Gouvernementales interpellent et/ou collaborent avec les entreprises afin de faire évoluer les pratiques de RSE. Lanceurs d'alertes, elles inspirent les régulateurs et peuvent contribuer à créer de nouvelles contraintes pour les entreprises. Elles deviennent parfois partenaires de projets de terrain pour améliorer la chaîne de valeur. C'est le type de parties prenantes avec lequel il est le plus complexe d'interagir.

➤ **Les syndicats** : Aujourd'hui, les syndicats ne sont pas officiellement chargés de traiter des questions de RSE à l'intérieur des entreprises. Cependant en tant que défenseurs des intérêts des travailleurs, ils sont naturellement portés à se préoccuper des questions de responsabilité sociale.

Dans certaines entreprises les syndicats, en tant que parties prenantes, peuvent également être amenés à participer à l'élaboration ou au commentaire du rapport RSE mais aussi à celle du plan de vigilance destiné à réduire les risques en matière de droits humains ou d'impact environnemental.

➤ **Les riverains :** Ils peuvent subir ou bénéficier directement ou indirectement de l'activité de l'entreprise, ils représentent potentiellement une force de réaction (aéroport, usine polluante, centrale électrique).

1-4 Parties prenantes et RSE

La RSE, en réponse aux attentes changeantes des parties prenantes et de la société dans son ensemble, vise à sensibiliser et responsabiliser ces acteurs, tout en rendant les entreprises conscientes de leur impact sur l'environnement et la société. L'intégration réussie de la RSE nécessite une évaluation approfondie avec les parties prenantes, la nomination d'un chef de projet dédié, et un suivi continu pour garantir des actions responsables et éviter le greenwashing.

La transparence et l'engagement des entreprises envers leurs parties prenantes sont désormais des éléments essentiels de toute stratégie RSE, favorisant un dialogue solide et une meilleure gouvernance. En engageant les parties prenantes élargies dans leurs processus décisionnels, les entreprises renforcent leur résilience face aux défis internes et externes, tout en favorisant l'acceptation de leurs activités par la société.

2 –La théorie néo-classique

Comme toutes théories néo-classiques, c'est l'efficacité du marché qui assure la meilleure allocation des ressources et s'il se révèle inefficace, il revient à l'Etat d'en corriger les conséquences par des incitations directes ou indirectes.

Alors que, pour inscrire la prise en compte d'objectifs sociétaux dans les décisions des entreprises, selon Wood (2004) et Capron (2007) il faut démontrer qu'il y a une corrélation positive entre les performances financières et les performances sociétales.⁴⁷

3 - La théorie d'agence : Elle est définie comme un contrat par lequel une personne appelée principale ou le mandant (le propriétaire), délègue à une autre personne appelée agent ou le mandataire (le dirigeant) le pouvoir de prendre à sa place un certain nombre de décisions. La théorie d'agence consiste en premier lieu à étudier l'asymétrie d'informations

⁴⁷CAYROL Annika, « analyse du rôle des parties prenantes dans la stratégie de développement durable d'une banque », étude de cas : la Banque Triodas, 2006,P 25.

ainsi que la divergence d'intérêt et de motivation qui peuvent exister entre le principal et l'agent.

La relation d'agence se trouve naturellement entre un employeur et son employé, mais aussi à bien d'autres niveaux ; elle s'attache également à déterminer les coûts de résolution des conflits entre principal et agent. Le succès de ce type de relation repose sur le système d'information entre les deux parties et surtout de l'attitude des dirigeants face à l'information qu'ils détiennent.

La relation d'agence peut être élargie à l'ensemble des parties prenantes avec lesquels l'entreprise entretient des transactions. La responsabilité de l'entreprise repose sur ses dirigeants qui sont des « agents » en relations contractuelles explicites ou implicites avec plusieurs catégories d'acteurs : actionnaires, créanciers, mais aussi salariés, clients consommateurs, fournisseurs, ONG, etc. Il est donc important de gérer les diverses attentes des parties prenantes de façon équilibrés.⁴⁸

Dans cette approche, les parties prenantes influencent les décisions stratégiques des dirigeants et ceux-ci doivent leur rendre des comptes sur la façon dont ils ont pris en compte leurs attentes.

4 - La théorie de la dépendance à l'égard des ressources

Les auteurs de référence de cette théorie souvent citée sont J. PFEFFER et G.R. SALANCIK (1978). Selon ces auteurs, l'entreprise dépend de son environnement et par conséquent sa pérennité dépend de son aptitude à gérer des demandes de groupes différents, en particulier ceux dont les ressources et le soutien sont déterminants pour sa survie.

Cette théorie met en évidence le fait que la vulnérabilité de l'entreprise vient de son besoin en ressources qui sont contrôlées par son environnement. Cette situation justifie davantage la prise en compte des parties prenantes par l'entreprise notamment celles dont les actions pourraient mettre en péril la vie de l'entreprise mais elle fait intervenir une autre dimension, celle de la légitimité sociale concept au cœur des théories néo-institutionnelles.

5 - Théorie néo-institutionnelle

Cette dernière nous amène cependant à analyser la RSE à travers non seulement le prisme de la normativité mais aussi celui de la légitimité de ses pratiques en tant que réponses

⁴⁸TALEB.B, « la motivation d'engagement des entreprises dans la responsabilité sociale : le cas du secteur industriel algérien », thèse de doctorat en science de gestion, université AIX-MARSEILLE, France, le 09/12/2013, Page 50.

institutionnelles aux contraintes de l'environnement. Dans cette perspective, MENARD (2003) souligne que l'analyse économique néo-institutionnelle repose sur deux concepts clés, son environnement institutionnel et les arrangements institutionnels.

L'environnement institutionnel fait référence aux règles du jeu, règles politiques sociales ou légales édictées par le cadre institutionnel ; alors que les arrangements institutionnels renvoient aux modes organisationnels développés par les acteurs dans le cadre des règles données.⁴⁹

Section 03 : L'intégration de la RSE dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement :

L'intégration des principes de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement devient de plus en plus importante pour les entreprises. Cela permet non seulement de répondre aux attentes croissantes des consommateurs et des investisseurs en matière de durabilité, mais aussi d'améliorer l'efficacité opérationnelle et de réduire les risques.

3-1 L'entreprise dans une démarche RSE :

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) implique l'application des principes du développement durable au monde des affaires. C'est davantage un état d'esprit, une approche différente de la manière de faire des affaires, visant à créer une valeur partagée. Bien que de plus en plus d'entreprises s'intéressent à la RSE, sa mise en œuvre peut sembler complexe.

Cependant, il existe des étapes pour formaliser efficacement la démarche RSE au sein d'une entreprise :

- **Étape 1 : Identifier les parties prenantes :** Il s'agit de savoir qui est concerné par les actions de l'entreprise, d'identifier ceux dont les intérêts sont affectés par ses décisions.
- **Étape 2 : Définir les attentes des parties prenantes :** Une fois qu'on a identifié les parties prenantes, il est nécessaire de comprendre leurs attentes et leurs besoins afin de pouvoir composer avec.
- **Étape 3 : Déceler les enjeux RSE de l'entreprise :** Afin de bien cerner les enjeux, il faut s'intéresser aux opportunités et aux menaces que créeraient des mutations de marché et aux forces et faiblesses de l'entreprise.⁵⁰

⁴⁹ Marie le BOURGE – Larrivière, Fabrice MAULEON, Schier GUILLAUME, dans Management et avenir 2009/3 (N°23), Page 187 à 198.

- **Étape 4 : Définir des objectifs qualitatifs et quantitatifs d'amélioration :** A partir de ces enjeux, il va falloir définir de manière très précise les objectifs sociaux et environnementaux que l'on va se fixer. Pour chaque objectif, il faut également fixer des critères quantitatifs ou qualitatifs à l'aune desquels ils seront mesurés.
- **Étape 5 : Faire l'état des lieux actuel des performances durables de l'entreprise** Pour avoir une idée nette du travail à fournir lors de la démarche, il faut chercher à observer et analyser la situation actuelle de la société, ses répercussions sociales et environnementales.
- **Étape 6 : Sensibiliser les parties prenantes à la démarche RSE :** Les avantages concrets pour les parties prenantes doivent ensuite leurs être exposés afin de les sensibiliser.
- **Étape 7 : Former les collaborateurs à la démarche RSE :** Après l'observation et l'analyse des premières étapes, il va falloir mettre en place un plan d'action. Pour cela, les collaborateurs (au minimum le comité de direction) doivent être formés à la démarche qui va être entreprise.
- **Étape 8 : Communication interne et externe sur les engagements et la performance RSE :** Il faut ensuite faire connaître les valeurs que va afficher votre entreprise, les pratiques responsables qu'elle vise à encourager.
- **Étape 9 : Implication des salariés dans la démarche :** Les salariés doivent être particulièrement sensibilisés à la démarche et il est impératif de leur faire comprendre l'importance de leur rôle au sein de celle-ci.
- **Étape 10 : Mise en place des recommandations par des actions :** La dernière étape consiste à mettre en application les actions concrètes décidées lors de l'élaboration du plan d'action.

Après avoir étudié la démarche RSE on va souligner quelques bénéfices qu'une entreprise peut tirer de cette démarche RSE, et de quelle façon il est possible de mesurer à travers les différents outils.

3.2. Les avantages qu'une entreprise peut tirer de la démarche RSE :

Les évolutions sociétales actuelles incitent les entreprises à adopter la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), ce qui leur procure des avantages concrets. Ces avantages se

⁵⁰ L'Amri Rachid, Amrani Idir « l'impact de la RSE sur la performance globale d'une entreprise privée algérienne, cas de NCA Rouïba » mémoire de fin de cycle, 2017/2018 page 21 consulté le 29/04/2024.

manifestent par une diminution des risques et l'émergence de nouvelles opportunités. Novethic a identifié cinq types d'avantages directs pour les entreprises engagées dans le développement durable : amélioration de l'efficacité et réduction des coûts, satisfaction des attentes des clients, expansion des activités, motivation du personnel, et renforcement des relations avec les fournisseurs.⁵¹

➤ **L'amélioration de l'efficacité est l'axe le plus reconnu**

La responsabilité sociétale notamment en revisitant les acquis des démarches qualité, est à l'origine de gains de productivité et de réduction des coûts. Management environnemental, économies d'énergie, politique RH novatrices, constituent autant d'investissements -souvent immatériels- dont les impacts à moyen terme peuvent être importants : les exemples ne manquent pas. Sur ce plan, l'exemple le plus intuitif est la chasse aux gaspillages : engagée pour des raisons écologiques de lutte contre la surconsommation de ressources, elle a un impact économique positif immédiat.

➤ **L'axe des clients**

Consiste soit à retourner le risque d'image avantage concurrentiel, en répondant aux attentes des parties prenantes (Lafarge cimentier « exemplaire » ...), soit à orienter son offre vers des segments de clientèle sensibles au développement durable (Monoprix et les consommateurs urbains...) ou encore à créer des produits correspondant à des nouvelles attentes (nouveaux matériaux écologiques, offre de services financiers socialement responsable...).

➤ **Des activités nouvelles ou orientées peuvent naître du développement durable**

Il s'agit de se positionner sur des marchés porteurs, notamment dans l'environnement (Rabo Green Bank et le financement du développement durable, Veolia Environnement et l'offre de services à valeur ajoutée liés aux exigences de qualité et de sécurité ...), mais aussi réorienter le portefeuille stratégique (BP devenant « Beyond pétrolatum », Shell et les énergies alternatives...), ce qui peut aller jusqu'à renoncer à des activités ou des zones d'implantations, trop risquées au regard de la responsabilité sociétale.

➤ **La mobilisation du personnel et de parties prenantes externes, autour de valeurs partagées, de projets stratégiques et d'une plus grande ouverture sur l'extérieur**

Permet de réduire le risque social et de créer une dynamique de progrès, les partenariats avec les parties prenantes contribuant la transformation des pratiques internes (Carrefour et la FIDH, ST Microtronics fidélisant ses clients autour de démarches environnementales...)⁵²

➤ **Enfin sur l'axe de la valorisation boursière**

⁵¹ Étude Novethic sur l'impact du développement durable dans la stratégie des grandes entreprises. In www.novethic.fr Consulté le 30/04/2024

On pense bien sûr d'abord aux dispositifs pour limiter les facteurs de risque les plus marquants. Mais les démarches de gouvernance, l'établissement de nouvelles relations avec les investisseurs et la mise en valeur d'actifs immatériels peuvent se conjuguer pour conforter la valorisation du titre (BP et ses relations avec Sanne BP, association d'actionnaires « développement durable », ou différents grands groupes développant la certification environnementale et le reporting sociétal pour mettre en valeur des actifs peu lisibles sous l'angle comptable et financier...).

Ces actions ne produisent des résultats significatifs qu'à moyen ou long terme. Jusqu'à présent, seule une minorité de grandes entreprises a réussi à établir une véritable différenciation stratégique dans ce domaine. Pour les autres, les obligations de responsabilité envers la société sont souvent perçues comme des contraintes, mais elles peuvent également représenter des opportunités intéressantes, en fonction de l'environnement propre à chaque entreprise. Cependant, pour tirer pleinement parti de ces opportunités, il est crucial de les aborder de manière cohérente, en tenant compte des coûts associés et en adoptant une perspective à long terme, au-delà de la simple communication sur le développement durable.

3.3. Les outils de la RSE

Les outils de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) sont utilisés pour évaluer les dimensions éthiques, sociales, économiques et environnementales d'une entreprise. Ces évaluations sont accessibles aux parties prenantes telles que les actionnaires, les fournisseurs, les clients, les associations et le grand public.

Elles permettent d'analyser la stratégie entrepreneuriale de l'entreprise sur ces aspects et de la comparer à d'autres entreprises en termes de développement durable.

➤ Eco conception

L'éco conception implique l'intégration proactive des considérations environnementales dès la phase de conception et de développement des produits, dans le but de minimiser leurs impacts écologiques tout au long de leur cycle de vie, tout en assurant un niveau de service équivalent voire supérieur. Cela nécessite de trouver un équilibre optimal entre les aspects environnementaux, sociaux, techniques et économiques tout au long du processus de conception et de développement.⁵³

➤ Reporting RSE

⁵² Voir : Patrice de la Broise, Thomas la marche : responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises, édition septembre 2006.

Le reporting RSE, ou Responsabilité Sociale d'Entreprise, est un document officiel publié périodiquement, généralement annuellement, par une entreprise pour présenter ses actions et résultats concernant la RSE. La RSE implique que l'entreprise mène des actions pour réduire les impacts sociaux et environnementaux de ses activités, en collaboration avec ses parties prenantes.

Ce rapport vise à accroître la transparence sur les activités de l'entreprise, en permettant notamment de mesurer leur impact sur l'environnement, la société et l'économie. Il encourage les entreprises à améliorer leurs processus pour un impact plus positif. De plus, il permet aux parties prenantes de mieux comprendre les enjeux ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) et d'évaluer l'impact de leurs actions en interaction avec l'entreprise.

Les trois principaux thèmes abordés dans le reporting RSE sont la dimension sociale, sociétale et environnementale, couvrant des sujets tels que l'emploi, la santé et la sécurité, les relations sociales, l'impact économique et social, la gestion environnementale, etc.⁵⁴

➤ **Les normes**

Pour mettre en œuvre ces démarches, les entreprises disposent également d'autres outils de type «standards» ou «normes» portant sur les thématiques sociales et environnementales. Il s'agit d'un ensemble de procédures, de pratiques et de dispositions détaillées appliquées par des entreprises en vue de gérer de manière efficace et efficiente différents aspects de l'activité entrepreneuriale. Ces normes se fondent sur une démarche consensuelle prenant en compte les avis et observations des parties prenantes. Elles sont applicables à tout organisme, petit ou grand, quel que soit le produit ou le service fourni, dans tout secteur d'activité. Nous pouvons citer :

● **la norme ISO 26000**

Créée en 2010, ISO 26000 contient des lignes directrices et non des exigences. Elle ne se prête donc pas à la certification, contrairement à d'autres normes très connues de l'ISO.

Elle permet en revanche de clarifier la notion de responsabilité sociétale, d'aider les entreprises et les organisations à traduire les principes en actes concrets, et de faire connaître les meilleures pratiques en matière de responsabilité sociétale, dans le monde entier.⁵⁵

⁵³ www.eco-conception.fr/static/definition-de-leco-conception.html. Consulté le 30/04/2024

⁵⁴ <https://www.novethic.fr/lexique/detail/reporting-rse.html>. Consulté le 30/04/2024

.Elle vise les organisations de tous types, quelle que soit leur activité, leur taille ou leur localisation. La norme a été publiée en 2010 au terme de cinq années de négociations entre un très grand nombre de parties prenantes dans le monde entier. Des représentants des gouvernements, des ONG (Organisations Non Gouvernementale), de l'industrie, des groupes de consommateurs et du monde du travail ont été impliqués dans son élaboration. :

● **Les avantages qu'on peut retirer de la mise en œuvre d'ISO 26000 :**

La réalité et la perception des performances d'une organisation en matière de responsabilité sociétale peuvent avoir une incidence sur ce qui suit, entre autres :

- Ces avantages concurrentiels.
- Sa réputation
- Sa capacité à attirer et à retenir ses salariés, ses clients ou ses utilisateurs.
- Le maintien de la motivation et de l'engagement de ses employés, ainsi que de leur Productivité.
- La vision des investisseurs, des propriétaires, des donateurs, des sponsors et de la communauté financière.

Conclusion :

À travers ce chapitre nous avons examiné les fondements et les applications de la RSE dans la gestion des chaînes d'approvisionnement, en tenant compte des intérêts des différentes parties prenantes. Nous avons exploré les concepts essentiels de la RSE, les approches théoriques et son intégration pratique dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement, tout en reconnaissant l'importance des parties prenantes telles que les employés, les fournisseurs, les clients, les communautés locales et la société dans son ensemble. Il est clair que la RSE n'est pas seulement une question éthique, mais aussi un impératif commercial. Les entreprises qui intègrent la RSE dans leur chaîne d'approvisionnement peuvent réduire les risques, renforcer leur réputation et favoriser l'innovation. En fin de compte, la RSE dans la gestion des chaînes d'approvisionnement est essentielle pour une approche durable et la création de valeur à long terme, contribuant ainsi à un avenir meilleur pour toutes les parties prenantes impliquées.

⁵⁵ <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html> Consulté le 30/04/2024.

CHAPITRE 3

Introduction

CEVITAL est considérée parmi les entreprises algériennes qui ont vu le jour des entrées du pays en économie du marché, elle contribue largement au développement de l'industrie agroalimentaire national et elle vise à s'imposer dans le marché international. Elle est la première entreprise privée dans l'industrie de raffinage d'huile brute sur le marché algérien. Ainsi, en si peu de temps, l'entreprise de transforme en un groupe et prend des parts de marché et réalise des chiffres d'affaire important.

Dans ce chapitre, nous allons présenter comme première section, l'entreprise Cevital et plus particulièrement la direction achat &approvisionnement, puis, la présentation de notre méthodologie de recherche. Ensuite dans la troisième section, nous allons essayer d'analyser et de discuter les résultats de l'enquête que nous avons effectuée.

Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette section, nous allons premièrement présenter l'entreprise Cevital (notre lieu de stage), et plus particulièrement le département achat et approvisionnement.

1 - Présentation de l'organisation d'accueil ; entreprise agro-alimentaire « CEVITAL»

CEVITAL est parmi les entreprises algériennes qui ont vues le jour dès l'entrée de pays en économie de marché, elle contribue largement au développement de l'industrie agroalimentaire nationale et elle vise à s'imposer dans le marché international.

Figure 02 : Logo de l'entreprise CEVITAL SPA



1-1 Historique et évolution de CEVITAL :

CEVITAL est une société par action (SPA) dont les actionnaires principaux sont Mr.RABRAB, et FILS, elles est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projet en cours de réalisation ,son expansion et son développement durant les cinq dernières années font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses, de ce fait , « CEVITAL AGRO-INDUSTRIE » est passé de 500

salaries en 1999 à 4300 salaries en 2010. Elle est créée en :

- **Mai 1998** avec un capital social qui est fixé 68 760 milliards de DA. Elle se situe dans le nouveau quai de port de BEJAIA et s'étend sur une superficie de 76 156 M2.
- **1999** : Entrée en production de la raffinerie d'huile de 570000 T/An et lancement de la première marque d'huile de table de haut qualité ,100% tournesol « FLEURIAL ».
- **2001** : Entrée en production de la magnanerie de 180000 T/An et lancement de la première marque de margarine de table « FLEURIAL ».
- **2003** : Entrée en production de la raffinerie de sucre (650000T/An de sucre blanc et 25000T/An de sucre liquide). Lancement de la margarine de feuilletage « LA PARISIENNE » pour les boulangeries pâtisseries.
- **Avril 2005** : Lancement de trois nouveaux projet dont deux sur le site LAARBA (verre plat, fabrication industrielle de produit manufacturé en béton) : et l'acquisition des eaux Minérales de LALLA KHEDIDJA (ex ETK) sise à l'est de la wilaya de TIZI- OUZOU.

Aujourd'hui, connu sous la bannière de CEVITAL et plus précisément sous l'appellation CEVITAL Lalla khedidja ; elle est entrée en production en Mars 2007, et l'acquisition de la conserverie d'EL Kseur (ex COJEK) sise à 30KM du chef –lieu de la wilaya de Bejaia Depuis sa création à ce jour, le groupe CEVITAL a consolidé sa position de leader dans le domaine de l'agroalimentaire et entend poursuivre sa croissance en investissant encore dans ce secteur pour renforcé sa position. 1

1 Document interne à l'entreprise CEVITAL.

1-2 Situation géographique

CEVITAL SPA est implantée à l'extrême du port de Bejaia à 3 km au sud-ouest du centre ville, une partie des constructions est située dans le port à 200 MI du quai alors que la plus grande partie des installations est édifiée sur les terrains récupérés situés à proximité du port, situé à 280 Km d'Alger donne l'avantage de proximité économique à celle-ci.

➤ **A Bejaia** : CEVITAL fait des installations suivantes :

- ✓ Raffinerie huile ;
- ✓ Margarine ;
- ✓ Conditionnement d'huile ;
- ✓ Silos portuaires ;
- ✓ Raffinerie de sucre 2000 tonne / jour ;
- ✓ Raffinerie de sucre 3000 tonne / jour ;
- ✓ Conditionnement de sucre 1 et 5 kg.

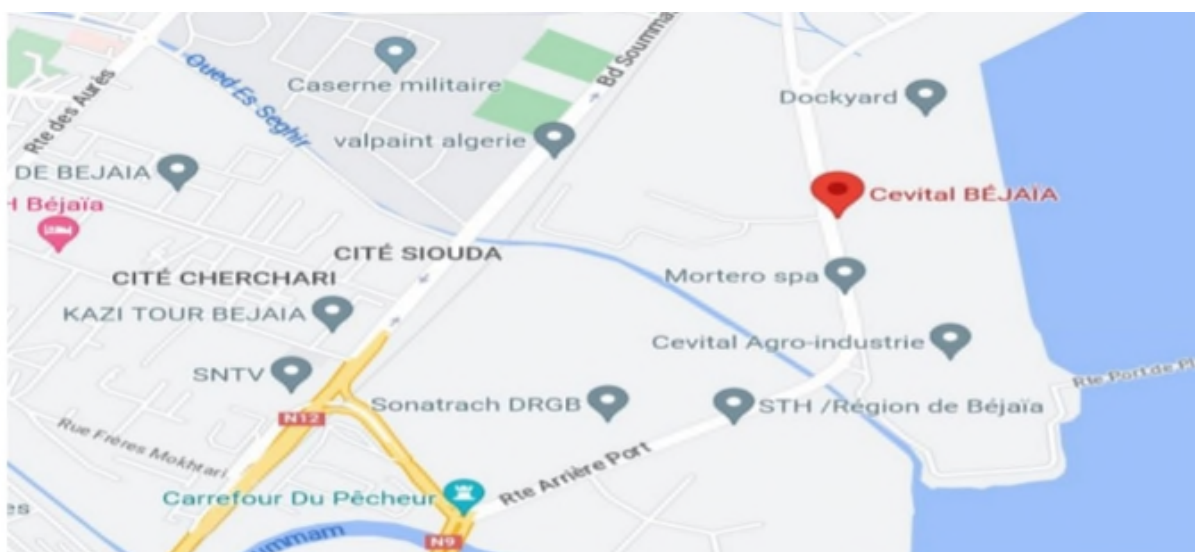
➤ **A EL-KSEUR**

Une unité de production de jus de fruits cojek a été rachetée par le groupe CEVITAL dans le cadre de la prévision des entreprises publiques algériennes en novembre 2006. Un immense plan d'investissement a été consenti visant à moderniser l'outil de production de jus de fruit COJEK, sa capacité de production est de 150000 T /ans.

➤ **A TIZI-OUZOU (Agouni Gueghrane)**

Au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres. L'unité d'eau minérale Lalla Khadîdja a été inaugurée en juin 2007.

Figure 03 : situation géographique de CEVITAL Bejaia.



Source : Google Maps

1-3 L'expérience internationale

Le complexe CEVITAL est parmi l'une des rares entreprises algériennes qui assurent un certain pourcentage de son chiffre d'affaire de devises, il a comme objectif de couvrir l'ensemble des besoins nationaux et d'exporter à l'étranger

Après avoir assumer son premier objectif, celui de satisfaire les besoins nationaux en huiles raffinées et ainsi alléger les caisses de l'état en faisant disparaître de la sphère économique l'importation des huiles, elle a réussi à exporter et faire passer ainsi notre pays d'importateur à celui d'exportateur des huiles.

➤ **La Tunisie**

Considérée comme le premier pays, depuis 2000, auquel le complexe a exporté d'huile raffinée 100% tournesol sous la marque Fleuris et depuis Avril, 20020, il a réussi à se positionner sur le même marché grâce à sa marque Fridor.

➤ **L'Espagne**

Le complexe lui exporte les déchets des résidus de soap qui seront utilisés sans la production de savon. En 2000, les exportations étaient de 4000 tonnes, en 2001 de 4500 tonnes, en 2002 de 5250 tonnes et en 2003 de 5500 tonnes.

➤ **La Libye**

CEVITAL a exporté vers ce pays deux fois : la première opération réalisée en décembre 2002 est portée sur 12 tonnes de margarine et 1.3 tonne de beurres. La deuxième opération est portée sur 42 tonnes de margarine. Dans les deux opérations, CEVITAL a exporté deux marques en Fleurial et Matina.

➤ **Les pays de golf**

CEVITAL exporte vers ces pays de l'huile de marque New Fleurial, Fleurial +, Dawar, Bell Food, Saha w Afia, Gold lite...

1-4 La direction Achats & Chaîne d'approvisionnement

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement). Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière (huile brute, sucre roux, tournesol, soja, etc.) et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

1-4-1 : Le service Achat et approvisionnement

Le service achat et approvisionnement est chargé des fonctions suivantes :

- Satisfaire les besoins de l'entreprise en matière de produit ou service, matières premières, composants, fourniture, outillage, équipement nécessaire à son fonctionnement, dans les meilleures conditions de qualité, de coûts, de délais et de sécurité.
- Etablissement du programme des approvisionnements en fonction des prévisions.
- Lancement des prospections et appel d'offre, et cahiers des charges, et consultation.
- Le service achat se charge aussi des opérations bancaires avec le service comptabilité. suivi des contrats et relancer éventuellement les fournisseurs.
- L'un des objectifs importants du service d'approvisionnement est de minimiser les coûts d'achat, chercher à acheter le moins cher possible pour une qualité égale.
- Choisir des fournisseurs flexibles, capables de répondre à l'évolution de la demande.

Son fonctionnement est assuré par un ensemble de fonctionnaires chargé de la gestion administrative, ils sont les suivants :

- Un chef de département central.
- Un assistant chargé des approvisionnements.
- Un chef de service chargé des achats locaux.

- Un chef de service chargé du suivi des opérations d'importation.
- Un déclarant en douanes chargé des formalités douanières.
- Un agent administratif.

2 - La démarche RSE au sein de CEVITAL :

Il est essentiel de démontrer à nos clients, partenaires, collectivités, gouvernement et à notre propre personnel que CEVITAL est une entreprise citoyenne à part entière. CEVITAL a pris cette initiative en s'engageant dans une démarche RSE, non seulement pour se protéger contre les critiques et les rumeurs infondées qui la désignent comme polluante, mais aussi pour répondre aux attentes et aux préoccupations de toutes les parties prenantes, notamment en assurant une gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement. Le tableau ci-dessous présente les engagements RSE de CEVITAL.

Tableau 06 : l'engagement de Cevital dans des pratiques RSE.

Domaines de RSE identifiés	Cadre des actions menées
Dans le domaine du respect des normes	<ul style="list-style-type: none"> -Les comptes sont vérifiés et certifiés par KPMG. -La réglementation sociale (droits de l'homme) est respectée et appliquée sur le terrain. -Les réglementations relatives à la sécurité alimentaire sont rigoureusement appliquées. -Les situations relatives à l'acquisition des terrains, l'obtention des permis de construire, la régularisation du bâtiment, la mise en conformité des installations, les études d'impact sur l'environnement sont prises en charge.
Dans le domaine social	<ul style="list-style-type: none"> -La création d'emplois directs et indirects. -L'impact sur le développement du business (l'entreprise avec son existence fait travailler les hôtels, les instituts de formation, les fournisseurs de toutes sortes, les sous-traitants, les compagnies aériennes...).
Participation à la vie de la cité	<ul style="list-style-type: none"> -Cevital est disposée à apporter son concours à la résolution des problèmes de la ville. -Reçoit jusqu'à 1100 étudiants et stagiaires par an accorde des aides aux associations. -Sponsoring des congrès et rencontres scientifiques. -Apporte un soutien aux clubs sportifs.

	<ul style="list-style-type: none"> -Participation des collaborateurs à la vie de l'entreprise :Emergence d'une comite de participation qui gère les œuvres sociales. -Nombreuses actions sociales à l'endroit des salariés et de leurs ayant droits (assurances, mutuelle, avantages en nature...).
Dans le domaine d'éthique	<p>Respect des valeurs de Cevital :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Formation ADN touchant l'ensemble du personnel (qui somme nous, d'où venons-nous et où allons-nous) qui permet de renforcer le sentiment d'appartenance. -Donner du sens à ce que nous faisons. Comprendre la signification de chaque valeur et la mettre en œuvre au quotidien (nouvel état d'esprit) -Corriger et circonscrire les comportements déviants.

Source: documents émis par l'entreprise

Section 2 : Mécanismes de préparation de l'outil de recherche

Dans cette section, nous allons présenter les étapes ou la démarche de notre enquête, à travers un questionnaire, et la présentation des outils qui nous ont permis d'effectuer cette présente étude, suivi des différents résultats obtenus.

2-1 Méthodologie de la recherche

Dans le cadre de cette recherche, afin de faire une comparaison entre ce qui est abordé dans la théorie et ce qui est observé durant notre stage de pratique et pour pouvoir ensuite confirmer et infirmer nos hypothèses de départ, nous avons adopté une démarche qualitative qui consiste à faire une enquête avec des questions sous forme de guide d'entretien qui est élaboré selon les objectifs de l'étude.

2-2 L'objectif de la recherche

Rappelons que notre problématique de recherche est de répondre à la question suivante : « les enseignements de la théorie des parties prenantes, peuvent-ils constituer une issue salutaire pour un fonctionnement responsable de la chaîne des approvisionnements ? ». A travers ce travail, nous visons essentiellement à comprendre comment les enseignements de la théorie des parties prenantes peuvent contribuer à la gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur agroalimentaire, en particulier en prenant l'exemple de l'entreprise Cevital, pour arriver à la fin à la vérification de la validité de nos hypothèses, tout en tenant compte du cadre théorique développé.

Section 3 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

Dans cette section nous allons présenter les résultats obtenus de notre enquête où nous allons approfondir nos connaissances sur la démarche RSE et intégration des enseignements de la théorie des parties prenantes dans les pratiques de gestion de la chaîne d'approvisionnements en sein de l'entreprise Cevital.

1- Présentation de l'entretien

Voici les questions et les réponses recueillies à travers les entretiens avec les membres de la direction d'achat et approvisionnement, ces question comportent un enchaînement structuré allant du général au particulier qui a permis de mieux comprendre notre sujet.

Tableau 07: Liste des questions d'entretiens. (Voir l'annexe N°11)

QUESTION 01 :	Quelle a été la raison qui a incité votre entreprise à adopter une approche de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) ?
QUESTION 02 :	Comment votre entreprise a-t-elle mis en œuvre la RSE de manière concrète ?
QUESTION 03 :	D'après vous, la mise en place de pratiques relevant de la responsabilité sociale des entreprises améliore-t-elle le chiffre d'affaires et la performance économique et financière de l'entreprise, ou implique-t-elle des coûts qui affectent cette performance ?
QUESTION 04 :	Quelles sont les étapes du processus d'importation de la matières première ?
QUESTION 05 :	Quels pays sont vos principaux fournisseurs de matières premières ?
QUESTION 06 :	Quelles sont les critères de la sélection de vos fournisseurs ?
QUESTION 07:	Quels outils ou système utilisez vous pour passer des commandes auprès des fournisseurs ?
QUESTION 08 :	Quelle sont les différents moyens de transport utilisés, et quelle est le plus fiable ?
QUESTION 09 :	Pourquoi l'entreprise utilise l'incoterms CFR ?
QUESTION 10 :	Est-ce que vous reçoit toujours la matière première demandé dans les délais ?
QUESTION 11 :	Quels sont les différents modes de paiement et les banques utilisées pour régler les marchandises achetées ?

QUESTION 12 :	Quelles sont les problèmes constatés dans le processus d'importation et comment sont-ils gérés ?
QUESTION 13 :	Quelles est la procédure de dédouanement lors de la réception de la matière première ?
QUESTION 14 :	Cevital bénéficie-t-il de certains avantages fiscaux ou exemptions douanières pour ces activités d'importation de matières premières ?

2- Analyse des données de l'entretien

QUESTION 01: Quelle a été la raison qui a incité votre entreprise à adopter une approche de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) ?

Réponse: L'entreprise CEVITAL a été motivée par la nécessité d'harmoniser ses pratiques avec les attentes environnementales, ainsi que par son engagement dans des investissements à l'étranger où la conformité aux normes internationales est essentielle. En optant pour la RSE, CEVITAL répond à la fois aux impératifs environnementaux et aux exigences de ses parties prenantes. Bien que la RSE reste volontaire, l'entreprise a choisi de suivre la norme internationale ISO 26000, ce qui suggère une volonté de se conformer aux normes et lois internationales.

QUESTION 02: Comment votre entreprise a-t-elle mis en œuvre la RSE de manière concrète ?

Réponse: L'entreprise a établi un code de bonne conduite qui a été signé par toutes les parties prenantes, reflétant ainsi les valeurs de CEVITAL et définissant les comportements attendus. Ce code sert de base éthique et intègre déjà certains aspects de la RSE. En poursuivant dans cette voie, l'entreprise vise à ce que la RSE devienne partie intégrante de sa culture organisationnelle. Cette intégration vise à renforcer la cohésion interne autour des valeurs de l'entreprise, répondant ainsi aux attentes des parties prenantes internes, tout en démontrant un engagement clair envers des pratiques responsables et durables aux parties prenantes externes.

QUESTION 03: D'après vous, la mise en place de pratiques relevant de la responsabilité sociale des entreprises améliore-t-elle le chiffre d'affaires et la performance économique et financière de l'entreprise, ou implique-t-elle des coûts qui affectent cette performance ?

Réponse: La RSE peut améliorer la performance globale de l'entreprise, qu'il s'agisse de ses aspects financiers, sociaux, économiques ou relationnels. Cependant, il est important de souligner que cela nécessite un investissement initial conséquent. La RSE doit viser une

performance économique et financière tout en prenant en compte les aspects sociaux. Cela implique un travail en profondeur pour que tous les acteurs se sentent impliqués dans cette démarche et en comprennent les bénéfices à long terme.

QUESTION 04 : Quelles sont les étapes du processus d'importation de la matières première?

la réponse : La procédure d'importation définit les conditions et dispositions à respecter pour tout acte d'achats. Chaque opération d'importation passe par plusieurs étapes importantes :

1- Expression des besoins DAI:

Sur la base des tendances des marchés, des ventes réalisées durant l'année et des besoins exprimés par le client, l'unité commerciale établit un programme prévisionnel des ventes qu'elle soumet à l'approbation de la direction générale. Cette dernière étudie la fiabilité en termes de capacités et moyens de production ainsi que les ressources financières disponibles.

Besoins nets = besoins bruts - stocks finaux

Le besoin net une fois calculé, une demande d'achat interne DAI est établie en deux exemplaires par le service gestion des stocks et engagée au service achat pour exploitation et l'exécution de l'achat des quantités.

Une fois que le programme commercial prévisionnel est approuvé par le conseil de direction de l'entreprise, la direction de la gestion industrielle DGI, établit le programme de la production annuelle qu'elle transmet aux unités de production pour application.

2- La consultation des fournisseurs:

Le service achat lance des demandes d'offres. Les offres peuvent être:

- Inférieur ou égale à 50 000 DA mode d'achat, consultation direct reçues par fax ou E-mail.
- Supérieur à 50 000 DA et inférieur à 4M DA, consultation direct des fournisseurs pré-qualifiés et validation par la commission des marchés de l'unité.
- Supérieur à 4M DA consultation sélectives.

● Exemple d'approvisionnement de:

GAINE FILM ETIRABLE : nombre 18 500,00 KG

Le service achat procède au lancement des consultations des fournisseurs (fichier fournisseur), susceptible de fournir le produit demandé.

Afin de répondre aux besoins, le département approvisionnement (service achat) décide de s'adresser à des fournisseurs agréés en faisant appel à leurs fichiers fournisseur qui regroupent toutes les informations nécessaires pour satisfaire ses exigences.

3- La réception des offres et l'établissement d'un TCO:

L'acheteur a choisi quatre offres parmi les fournisseurs consultés, il s'agit de CHIALI (DZD), AGRO FILM (DZD), CNP (Allemagne), CROCCO (Italie). (voir annexe N°1).

L'acheteur vérifie la conformité des propositions (facture préforma) envoyées, par celle-ci doivent répondre aux exigences demandées avec les mentions détaillées sur la marchandise: Prix, Mode de paiement, Délai de livraison, Qualités, Quantités, L'incoterms.

4- Sélection définitive des fournisseurs:

L'acheteur opte pour CROCCO SPA (Italie) pour ses meilleures conditions (le prix, le mode de paiement, le délai de livraison). Le choix du fournisseur, un dossier complet est présenté à la commission d'évaluation des offres (CEO), rapport de présentation présidé par le directeur d'unité.

5- Passation et confirmation de la commande:

Etablissement d'un bon de commande: Après avoir opté pour le fournisseur CROCCO SPA (Italie) , l'entreprise a procédé à la rédaction d'un bon de commande N° CAF24002000. (voir annexe N°2). Une fois que le bon de commande est établi, il sera transmis à la hiérarchie pour signature et notification auprès du fournisseur.

Une fois signé, le bon de commande est faxé par le service achat à la société CROCCO SPA tout en réclamant de celui-ci les documents suivants :

- Facture commerciale.
- Certification d'origine (voir annexe N°3).
- Liste des colisages (voir annexe N°4).
- Connaissance (Voir annexe N°5).

Le bon est transmis et confirmé par lettre : après confirmation et réception des documents demandés, le service achat entame la procédure relative au paiement.

6- L'étape de dédouanement :

A la fin de toutes les opérations préalablement citées, CEVITAL procède au dédouanement de la marchandise pour qu'elle puisse entrer le pays. Pour cela :

- Il procède à la déclaration en douane grâce à une facture commerciale à l'internationale.
- CEVITAL à travers de son déclarant en douane, rapporte toutes les informations incluses dans la facture commerciale sur le système SIGAD.
- Afin de s'acquitter du paiement des droits et taxes, le déclarant remet un chèque à la douane lorsque la déclaration douanière D10 est liquidée (Voir annexe N°6). Cette dernière lui remet un accusé de réception du chèque, une quittance (voir annexe N°7), qui prouve que les droits et taxes ont été payés.

➤ CEVITAL peut exiger certains documents lors d'une opération à l'internationale, à

savoir :

- **La facture commerciale** : C'est un document commercial qui comporte la description de la marchandise et les parties de contrat ainsi que le pays de destination, le prix et la date. (voir annexe N°8).
- **Le connaissement ou B/L** : c'est un contrat de transport mis en relation la compagnie maritime et l'exportateur (annexe 5).
- **La liste de colisage** : c'est une liste qui résume la description de la cargaison, quantité et le poids maximal et minimal de la marchandise, le point de départ et le point d'arrivée, ainsi que l'adresse de l'exportateur et du vendeur, élaborée par le service de transit de CEVITAL, il lui fournit une copie d'origine et trois exemplaires. (Annexe04).
- **Les documents de certification** : ce sont des documents qui consistent à certifier l'originalité du produit et aussi sa conformité aux normes de sécurité alimentaire et de santé, en l'occurrence :

- **Le certificat d'origine** : délivré par la chambre de commerce de Bejaia pour confirmer que le produit est purement algérien. Le client exige une copie d'origine et trois photocopies. (Annexe 3).
- **Le certificat phytosanitaire et le certificat de non radioactif** : le client exige une copie originale et trois photocopies pour chaque certificat. Ces deux certificats sont fournis par le producteur.
- **Le certificat WQP, certificat d'analyse et le certificat de poids** : délivrés par la société générale de surveillance (SGS). Le client exige une copie originale et trois photocopies pour chaque certificat. (Annexe 9).

Une fois la marchandise remise à l'armateur, le Responsable Export prend possession du connaissement qu'il joindra aux autres documents cités ci-dessus pour transmettre les originaux à son client en plus des copies demandées ; il remettra aussi des copies pour les services douaniers et archivera d'autres copies au sein de CEVITAL.

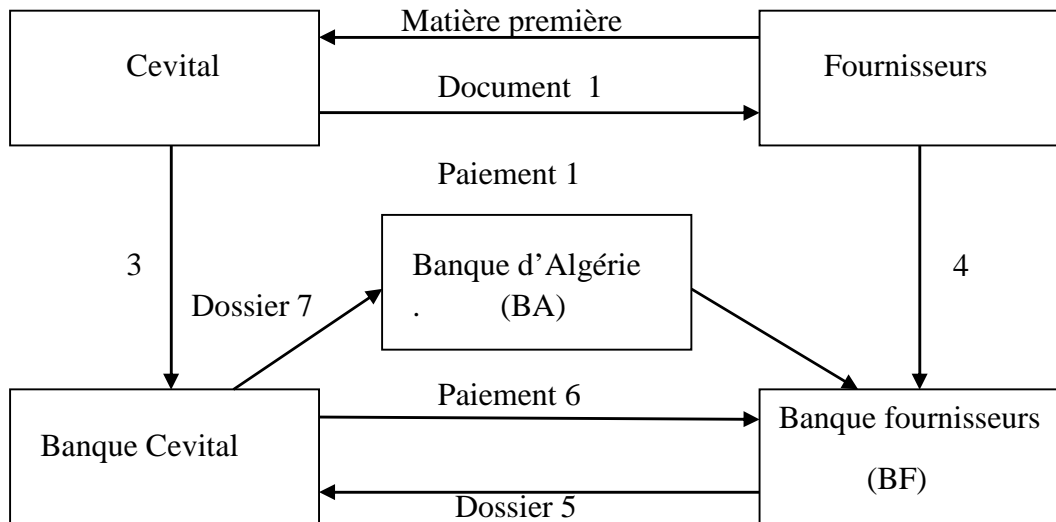
7- Le paiement

Après la réception de la marchandise par le client, le paiement est initié par la banque de l'importateur sur ordre du client, créditant le compte de CEVITAL. En parallèle, la banque de l'exportateur émet une attestation de retour confirmant le paiement des factures correspondantes. Le mode de paiement est un transfert en espèces, avec une condition de règlement de 150 jours à partir de la date de connaissement maritime. Après cette période, le

compte de CEVITAL est crédité par sa banque, et une attestation de rapatriement est délivrée pour confirmer la réception des fonds.

Le schéma suivant présente le processus d'importation de l'entreprise CEVITAL :

Figure 04: Schéma synthétique du processus d'import de l'entreprise CEVITAL.



Source : Élaboré par nos soins à partir de documents internes de CEVITAL

Phase 1 : Cevital conclut le contrat avec le fournisseur.

Phase 2 : Le fournisseur envoie les matières premières à Cevital après s'être mis d'accord sur les termes du contrat.

Phase 3 / 4 : Cevital et le fournisseur informent votre banque.

Phase 5 : Le fournisseur envoie les documents à Cevital Bank.

Phase 6 : La banque paie le montant dû au fournisseur.

Phase 7 : La Banque d'Algérie (BA) est informée de l'opération réalisée par Cevital Bank.

Question 05 : Quels pays sont vos principaux fournisseurs de matières premières ?

la réponse : nos principaux fournisseurs viennent de :Turquie, Brésil, Argentine, Italie, Angleterre. Le tableau suivant présente les fournisseurs les plus importants des différents matières premières de l'entreprise CEVITAL durant la période avril2023-avril2024:

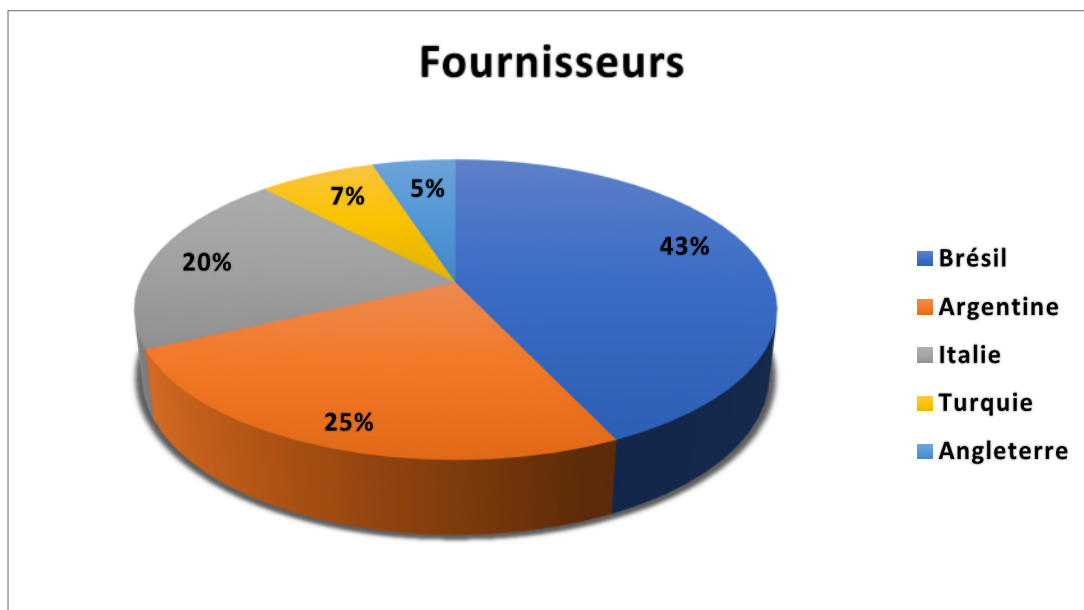
Tableau 08: Les fournisseurs de Cevital (30 avril2023 jusqu'à mai 2024)

Fournisseurs	Quantités
Turquie	17100 tonnes
Brésil	115843,35 tonnes
Argentine	66100 tonnes
Italie	50770 tonnes
Angleterre	12598,117 tonnes

Source :
Élaboré par
nos soins à
partir de

documents internes de CEVITAL

Figure 05:Les fournisseurs de Cevital.



Source : établi par nous-mêmes sur la base de tableau d'en haut.

Cette liste de fournisseurs met en évidence la diversification des sources d'approvisionnement de l'entreprise, ce qui peut être une indication de sa solide stratégie d'approvisionnement et de son engagement à assurer une chaîne d'approvisionnement solide et fiable.

A noter également que le tableau permet de mettre en évidence les volumes d'approvisionnement de chaque fournisseur, car Cevital traitait auparavant avec plusieurs fournisseurs, dont un fournisseur espagnol, et depuis le début de la période du 30 avril 2023 jusqu'au 30 avril 2024. C'est une période d'interruption des relations avec l'Espagne pour des raisons politiques, qui a conduit à la rupture de toutes les relations entre l'Algérie et l'Espagne, politiques et économiques. Cela peut aider à identifier les partenaires clés qui contribuent de

manière significative à l'approvisionnement de CEVITAL, ainsi que les fluctuations des volumes d'approvisionnement au fil du temps. Il met en évidence la diversité des sources d'approvisionnement, renseigne sur les fournisseurs et peut également donner des indications sur le volume d'approvisionnement.

Question 06 : Quelles sont les critères de la sélection de vos fournisseurs?

la réponse : «La fiabilité et poids du fournisseur à l'international, la participation du fournisseur aux associations qui protègent notre intérêt mutuel, les documents de son entreprise et la qualité des produits proposé après la négociation commerciale».

Dans cette réponse on constate que la sélection des fournisseurs est un processus très complexe pour Cevital et ne peut être réduit à une liste de critères, car elle varie selon la nature de l'activité couverte par le fournisseur.

Question 07 : Quels outils ou système utilisez vous pour passer des commandes auprès des fournisseurs ?

Réponse : Nous utilisons **Sage X3** pour suivre nos stocks de matières premières, d'ingrédients et de produits finis. Cela nous permet de maintenir des niveaux de stock optimaux et d'éviter les pénuries ou les excédents.

Le module de gestion de la production de **Sage X3** nous aide à planifier et à suivre nos processus de fabrication. Nous pouvons créer des ordres de production, suivre les temps d'arrêt et optimiser nos capacités de production.

Sage X3 nous permet de gérer efficacement nos processus d'achat et de vente, y compris la création de commandes, la gestion des fournisseurs et des clients, et le suivi des transactions financières.

En tant qu'entreprise agroalimentaire, nous devons respecter de nombreuses réglementations et normes de sécurité alimentaire. **Sage X3** nous aide à garantir la conformité en nous permettant de suivre et de documenter toutes les étapes de notre chaîne d'approvisionnement et de production.

Question 08 : Quelle sont les différents moyens de transport utilisés, et quelle est le plus fiable ?

la réponse : Pour assurer l'arrivée de la marchandise à destination dans le respect de délai et en toute sécurité, le groupe CEVITAL sollicite les compagnies de transport qui ont des moyens nécessaire pour assurer le transport comme :

- **Mediterranean Shipping Company (MSC).**

- **Compagnie Maritime d'Affrètement-Compagnie Générale Maritime (CMA-CGM).**
- **MEARSEK .**

A partir des différents dossiers d'exportation que nous avons suspecté, et le positionnement au niveau du port de Bejaia, nous avons trouvé que le mode de transport le plus utilisé par CEVITAL est bien le transport maritime car il lui permet de transporter des quantités énormes de la marchandise, et d'atteindre ces différentes destinations en toute sécurité, en respectant les délais de livraison.

On ne peut pas parler du transport seulement sans évoquer les incoterms choisis pour déterminer les responsabilités de chaque acteur qui intervient durant l'opération d'expédition de la marchandise, et ces incoterms sont choisis à la base de la maîtrise logistique.

L'entreprise CEVITAL utilise beaucoup plus l'incoterm CFR, et rarement ou en trouve le CIF et le FOB, ses responsabilités dans ces incoterms (CFR et FOB) est d'assumer les frais du fret jusqu'au port de destination, c'est-à-dire l'exportateur paye les frais de transport de la marchandise du port de départ jusqu'au port d'arrivée.

Question 09 : Pourquoi l'entreprise utilise l'incoterm CFR ?

la réponse : Ce vital opte pour le CFR pour des raisons économiques, depuis 2023 l'état a augmenté les taxes d'affrètement des navires rendant les achats en CFR beaucoup plus rentable.

Coût et fret CFR signifie que le fournisseur paie les coûts et le fret jusqu'à la livraison des marchandises jusqu'au port de destination. Après s'être mis d'accord avec le fournisseur sur le mode de transport et avoir sélectionné les conditions commerciales d'en matière de transport maritime.

Question 10 : Est-ce que vous recevez toujours la matière première demandée dans les délais ?

la réponse : En générale les matières premières sont reçues en temps convenu contractuelle, car lors de la conclusion d'un contrat, il y a toujours des conditions qui doivent être respectées par les deux parties, car il y a une quantité spécifique dans le contrat, l'heure d'expédition, l'heure d'arrivée et l'heure de déchargement de la marchandise.

Question 11: Quels sont les différents modes de paiement et les banques utilisées pour régler les marchandises achetées ?

la réponse : Pour le paiement dans les transactions internationales Cevital utilise les banques pour payer ces achats en transférant des sommes d'argent au vendeur, et le vendeur utilise la banque pour la domiciliation, ou il reçoit des sommes d'argent.

Les principales banques dont CEVITAL il fait recours est :

- Banques d'Extérieur d'Algérie.
- The Housing bank.
- Cité bank.

L'entreprise CEVITAL en trouve qu'elle utilise trois modes de paiement différents :

- Le crédit documentaire.
- Le transfert libre.
- Le cash (en liquide).

Le crédit documentaire est le mode de paiement le plus utilisé par CEVITAL car il sécurise les transactions de commerce international et évite le risque de non paiement et aussi assure le paiement rapide par la banque émettrice, mais à condition que les documents présentés soient conformes aux exigences de la lettre de crédit.

Question 12 : Quelles sont les problèmes constatés dans le processus d'importation et comment sont-ils gérés ?

la réponse : les problèmes constatés lors d'importation des matières premières sont :

- Retard d'ouverture LC.
- Disponibilité de la marchandise au marché international.
- Retard de présentation des documents pour le déchargement
- Problème de qualité de produit.

Les solutions varient selon le problème, en générale la solution c'est de trouver des alternatives.

Lorsqu'il y a un problème, il est important de suivre les procédures établies pour résoudre la situation. Les procédures peuvent varier en fonction du type de problème, mais il est important de contacter les responsables de l'entreprise pour signaler le problème . Si la structure de gestion de CEVITAL est bien établie, il est possible de contacter la direction ou le responsable concerné pour obtenir de l'aide.

Question 13 : Quelles est la procédure de dédouanement lors de la réception de la matière première ?

Réponse : Voici la procédure de dédouanement :

Le dossier de Déclaration en Détail (DED) comprend les documents suivants : - Déclaration d'importation remplie par l'importateur (voir Annexe N°4)

- Facture originale (voir Annexe N°)

- Copie de la lettre de transport (voir Annexe N°)

- Certificat d'analyse (certificat de conformité, certificat de contrôle de qualité, certificats d'âge, poids, de pureté du réservoir, phytosanitaire, certificat d'isotopes radioactifs) (voir Annexe N°, N°, N°)

- Registre de commerce

- Comptes sociaux Pour émettre une déclaration en détail (dédouanement), les éléments suivants sont requis :

- Facture domiciliée originale (610)

- Copie de la lettre de transport (648)

- Assurance (630)

- Registre de commerce (620)

- Carte fiscale (655) Après avoir signé la Déclaration d'Importation (910) et obtenu l'Autorisation d'Admission sur le Territoire National (902) (voir Annexe N°), une vérification est effectuée au niveau de la douane par un inspecteur vérificateur pour détecter toute anomalie sur les documents et la matière première. Après l'acquiescement des droits et taxes, la matière première est acquise et peut être enlevée ou transférée du navire ou du bac de stockage.

Question 14 : Cevital bénéficie-t-il de certains avantages fiscaux ou exemptions douanières pour ces activités d'importation de matières premières ?

Après avoir posé cette question à la direction logistique de L'entreprise Cevital la réponse était « Non », à partir de là on a conclu que Cevital ne bénéficie d'aucun avantage fiscal ou d'exemptions douanières pour ces activités d'importation.

3- Synthèse sur le guide d'entretien :

Le processus d'importation et la gestion de la chaîne d'approvisionnement chez Cevital illustrent efficacement une approche bien structurée. Forte de son expertise en importation, l'entreprise a développé une compréhension approfondie de la gestion des approvisionnements. La capacité d'adaptation de Cevital constitue un atout majeur.

Engagée dans une démarche RSE, Cevital répond aux attentes des parties prenantes en

privilégiant la satisfaction, la transparence et la traçabilité des produits. L'entreprise accorde une grande importance à des pratiques responsables envers ses parties prenantes, favorisant des relations équitables et durables. En intégrant ces principes, l'objectif est d'assurer un fonctionnement optimal de la chaîne d'approvisionnement, ce qui renforce la réputation et la performance de l'entreprise sur le marché.

CONCLUSION :

Ce chapitre débute par la présentation d'un guide d'entretien concernant les stratégies d'intégration de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et l'optimisation des processus au sein de l'entreprise CEVITAL Agroalimentaire. Durant le stage, il a été constaté que la prise en compte de la RSE et des attentes des parties prenantes a un impact significatif sur la gestion de la production. CEVITAL se distingue par une gestion de la production efficace, due à des techniques d'optimisation bien définies. L'analyse inclut la gestion de la chaîne d'approvisionnement, la sélection des fournisseurs, les pratiques logistiques et leur impact sur la performance économique.

Conclusion générale

Conclusion générale :

Notre étude a mis en évidence que l'intégration des enseignements de la théorie des parties prenantes dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement des entreprises agroalimentaires n'est pas seulement une option, mais une nécessité pour faire face aux défis actuels et futurs. L'examen détaillé des pratiques de l'entreprise CEVITAL a permis de démontrer concrètement les bénéfices et les transformations potentielles qu'une telle approche peut apporter.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) propose un cadre indispensable pour répondre aux défis de durabilité et de responsabilité. La théorie des parties prenantes, en tant que pilier de la RSE, offre une approche méthodologique et stratégique permettant d'inclure les intérêts de divers acteurs (fournisseurs, agriculteurs, communautés locales, consommateurs) dans les processus décisionnels de l'entreprise. Cette inclusion est cruciale pour créer des chaînes d'approvisionnement durables, responsables et génératrices de valeur partagée.

L'analyse des modes de gestion de la chaîne d'approvisionnement, traditionnellement orientée vers la minimisation des coûts et l'optimisation des délais, révèle ses limites face aux exigences croissantes de durabilité. La complexité des chaînes d'approvisionnement internationales et les impératifs sociaux et environnementaux nécessitent une révision des paradigmes classiques. Cevital, en tant qu'acteur majeur de l'agroalimentaire algérien, illustre parfaitement ces défis à travers ses pratiques actuelles et les difficultés rencontrées en matière de disponibilité des matières premières et de coordination des parties prenantes.

La problématique centrale posée dans cette étude, à savoir l'efficacité des enseignements de la théorie des parties prenantes pour un fonctionnement responsable de la chaîne d'approvisionnement, trouve sa réponse dans l'examen détaillé des pratiques de Cevital. Les incidents survenus en 2011 chez CEVITAL montrent les lacunes des approches classiques. Le diagnostic de la gestion traditionnelle de l'approvisionnement chez Cevital a confirmé la nécessité de repenser ces mécanismes.

En confirmant nos hypothèses, nous avons démontré que la gestion classique de la fonction approvisionnement montre ses limites face à la complexité croissante des chaînes internationales et aux exigences de durabilité. En adoptant une gestion plus inclusive et responsable, prenant en compte les intérêts et attentes des diverses parties prenantes, les entreprises peuvent non seulement améliorer leur performance économique, mais aussi contribuer positivement au développement durable.

- **Hypothèse 01** : Le diagnostic de la gestion classique de la fonction approvisionnement confirme ses limites et appelle à repenser les mécanismes de fonctionnement de la chaîne.
- Confirmation: Les résultats de l'étude montrent que les pratiques classiques, focalisées sur les coûts et les délais, ne suffisent plus. Les inefficacités et les dysfonctionnements observés, notamment le manque de responsabilisation des parties prenantes, exigent des mécanismes de gestion plus inclusifs et durables.
- **Hypothèse 02** : S'inspirer des enseignements de la théorie économique en matière de RSE, notamment dans son volet inhérent aux parties prenantes, peut transformer les logiques de fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement.
- Confirmation : L'intégration des principes de la RSE et de la théorie des parties prenantes dans les pratiques de gestion de Cevital a montré des améliorations notables. La prise en compte des intérêts des parties prenantes a permis de créer des synergies positives, améliorant ainsi l'efficacité et la durabilité de la chaîne d'approvisionnement.

En conclusion, Notre étude démontre que la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur agroalimentaire, et plus spécifiquement au sein de Cevital, peut grandement bénéficier de l'application des principes de la RSE et de la théorie des parties prenantes. Ces principes permettent non seulement de répondre aux défis économiques, sociaux et environnementaux contemporains, mais aussi de transformer les pratiques de gestion pour qu'elles soient plus inclusives, efficaces et durables. Cette transformation est essentielle pour les entreprises souhaitant se positionner comme leaders responsables dans un marché de plus en plus exigeant et globalisé.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°01 :	Les avantages et les inconvénients d'une licence internationale	15
Tableau N°02 :	Les avantages et les inconvénients de la franchise internationale	17
Tableau N°03 :	Les avantages et les inconvénients de la filiale	19
Tableau N°04 :	Les avantages et les inconvénients de représentation et de la succursale	20
Tableau N°05 :	Les avantages et les inconvénients de la joint-venture	21
Tableau N°06 :	L'engagement de Cevital dans des pratiques RSE	56
Tableau N°07 :	Listes des questions d'entretiens	58
Tableau N°08 :	Les fournisseurs de Cevital (30 avril 2023 jusqu'à mai 2024)	64

Listes des Figures :

Figure 01 : Les parties prenantes de l'entreprise.....	40
Figure 02 : Logo de l'entreprise CEVITAL SPA.....	52
Figure 03 : Situation géographique de CEVITAL Bejaia.....	54
Figure 04 : Schéma synthétique du processus d'import de l'entreprise CEVITAL.....	63
Figure 05 : Les fournisseurs de Cevital.....	64

Bibliographie :

Les ouvrages :

- BOUGLET, J., La stratégie d'entreprise, 3e édition, Ed. Lextenso, France, 2013.
- BOUVERET-RIVAT, C., Mercier-Suissa,
- Amelon, J., Cardebat, J.,
- Graiche, L.,

◇ Mémoires et thèses :

- Hales, H. (2014), « Essai d'analyse de la responsabilité sociale des entreprises en Algérie, cas de la willaya de Bejaia », mémoire de Master en science économique, option : « Management Economique des Territoire et Entrepreneuriat », université Bejaia.
- Johan Farel, Amélioration Continue du processus d'approvisionnement et des stocks, Gestion et management, Université de Grenoble, 2017.
- Justin Langlois Caron, stratégie de livraison directe dans une chaîne logistique Internationale, université du Québec, février 2012.
- N. Salameh, N. Dubruc, S. Berger, L'émergence de la RSE dans une association de l'Économie Sociale et Solidaire, Revue interdisciplinaire Management homme et entreprise, 2016.
- Mémoire-projet présenté par Geoffrey Van Roey « la perception et les réactions des employés vis-à-vis de la RSE », Université Catholique de Louvain school of Management.
- Taleb, B., « la motivation d'engagement des entreprises dans la responsabilité sociale : le cas du secteur industriel algérien », thèse de doctorat en science de gestion, université AIX-MARSEILLE, France, le 09/12/2013.
- Lamri Rachid, Amrani Idir, « l'impact de la RSE sur la performance globale d'une entreprise privée algérienne, cas de NCA Rouïba » mémoire de fin de cycle, 2017/2018.

◇ Les Webiographies :

- <http://www.lefrancaisdesaffaires.fr/wp-content/.../02approvisionnement.pdf>.
- <https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/approvisionnement>.
- <https://www.bdc.com/fr/articles.outils/droite.../approvisionnement.aspx>.
- www.logistiqueconseil.org/Article/Entrepotmagasin/Approvisionnementstrategies.
- Les formes d'implantation, sur le site: <http://www.sse.gov.on.ca/medt/ontarioexports/fr>.
- <http://www.images.hachette-livre.fr/media/.../024/2897589050.PDF>.
- Les modes de présence à l'international sur le site: <http://www.images.hachette>.

- La franchise est une méthode d'implantation, sur le site: www.cidegef.refer.org/hanoi/nguyen_cliquet.doc.
- PME magazine: comprendre la franchise sur le site: <http://www.mincommerce.gov.dz/fichiers08/franchs.pdf>.
- Les formes d'implantation, sur le site: http://www.eco-entreprises.fr/eco_entreprises_fr.
- <https://www.lexpressiondz.com/256nationale/>
- <https://menasassociates.blogspot.com/2011/01/algeria-cevital-in-firing-line.html?m>
- <http://www.correl.fr/upload/pdf/promouvoir-RSE.pdf>.
- [https://fastercapital.com/fr/sujet/d%C3%A9fis-li%C3%A9s-%C3%A0-la-responsabilit%C3%A9-sociale-des-entreprises-\(rse\).html](https://fastercapital.com/fr/sujet/d%C3%A9fis-li%C3%A9s-%C3%A0-la-responsabilit%C3%A9-sociale-des-entreprises-(rse).html).
- Youmatter. Word/fr/définition/partie-prenante.
- Étude Novethic sur l'impact du développement durable dans la stratégie des grandes entreprises. In www.novethic.fr.
- <https://www.eco-conception.fr/static/definition-de-leco-conception.html>.
- <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>.

◇ Les documents :

- Durousset, M.,
- Graiche, L.,
- Amelon, J., Cardebat, J.,
- Bouveret-Rivat, C., Mercier-Suissa, C.,
- Patrice de la Broise, Thomas la marche : responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises, édition septembre 2006.

◇ Articles :

- Marie le Bourge-Larrivière, Fabrice Mauleon, Schier Guillaume, dans Management et avenir 2009.
- AHOKANGAS, P., 1998. Internationalization and Resources: An analysis of Processes in Nordic SMEs.
- DJIEZION, E., « Marketing international : les raisons de l'internationalisation des entreprises », disponible sur : <http://experts-marketing.blogspot.com>.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence. Academy of management. The Academy of Management Review.
- JOHANSON, J., & VAHLNE, J. E., 1977.
- JOHANSON, J., & MATTSSON, L. G.

Table des matières :

Liste des abréviations

Sommaire	IV
Introduction générale	1
Chapitre 1 :_La Fonction Approvisionnements, Analyse Conceptuelle et Compartiment de Gestion	4
Section 01 : Généralités sur l’approvisionnement	5
1- Définitions de la fonction « approvisionnement ».....	5
2- Les étapes clés de la gestion d’approvisionnement.....	6
3- Les objectifs de la fonction d’approvisionnement.....	7
4- L’intégration de la fonction approvisionnement dans l’entreprises.....	8
5- Typologies des approvisionnements.....	8
Section 02 : Modes de Présence et Stratégies d’Approvisionnement Internationales	10
1- Les modes de présence des entreprises à l’international.....	10
1-1 L'exportation.....	10
1-1-1 L'exportation directe.....	10
1-1-2 Exportation indirecte.....	12
1-1-3 Exportation concertée ou associée.....	13
1-2 Le mode d'internationalisation par système contractuel (d'accord).....	14
1-2-1 Les transferts internationaux de technologies.....	14
1-2-2 La licence internationale.....	14
1-2-3 la franchise commerciale internationale.....	15
1-3 Les investissements directs à l'étranger.....	17
1-3-1 Définition de l'IDE.....	17
1-3-2 Les formes d'IDE.....	18
1-3-2-1 La filiale.....	18
1-3-2-2 La succursale et le bureau de représentation.....	19
1-3-2-3 La joint-venture.....	20
2- stratégies d’approvisionnement à l’international.....	22
Section 03 : Internationalisation et gestion des approvisionnements	24
1- l’internationalisation des entreprises.....	24
2- Les raisons d’internationalisation des entreprises.....	26
3- Avantages et inconvénients de l’internationalisation des entreprises.....	27

Conclusion	28
Chapitre 02 : Fondements Théoriques et Application de la RSE à la Gestion de la Chaîne d'Approvisionnement	30
Introduction	31
Section 01 : Eléments essentiels et notions générales sur la responsabilité sociale des entreprises	32
1 - Définition des concepts clés de la RSE	32
1.1.1. Concept responsabilité.....	32
1.1.2. Concept sociale.....	32
1.1.2. Concept entreprise.....	32
2 - Définition de la responsabilité sociale des entreprises.....	33
3 - Les avantages de la démarche RSE.....	34
Section 2 : Approches théoriques de la RSE	37
1 - La théorie des parties prenantes (StakeholderTheory).....	37
1-1 Les parties prenantes	38
1-2 Définition du concept parties prenantes.....	39
1-3 Les parties prenantes de l'entreprise.....	40
1-4 Le dialogue avec les parties prenantes.....	42
2 - La théorie néo-classique.....	43
3 - La théorie d'agence.....	43
4 - La théorie de la dépendance à l'égard des ressources.....	44
5 - Théorie néo-institutionnelle.....	44
Section 03 : L'intégration de la RSE dans les la gestion de la chaîne d'approvisionnements	45
3-1 L'entreprise dans une démarche RSE.....	45
3.2. Les avantages qu'une entreprise peut tirer de la démarche RSE.....	46
3.3. Les outils de la RSE.....	47
Conclusion	50

CHAPITRE 3 : Stratégie d'intégration de la RSE dans la fonction approvisionnement cas de CEVITAL	51
Introduction	52
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil.....	52
1 - Présentation de l'organisation d'accueil ; entreprise agro-alimentaire « CEVITAL».....	52
1-1 Historique et évolution de CEVITAL.....	52
1-2 Situation géographique.....	53
1-3 L'expérience internationale.....	54
1-4 La direction Achats & Chaîne d'approvisionnement.....	55
1-4-1 : Le service Achat et approvisionnement.....	55
2 - La démarche RSE au sein de CEVITAL	56
Section 2 : Mécanismes de préparation de l'outil de recherche.....	57
2-1 Méthodologie de la recherche.....	57
2-2 L'objectif de la recherche.....	57
Section 3 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête.....	58
1- Présentation de l'entretien.....	58
2- Analyse des données de l'entretien.....	59
3- Synthèse sur le guide d'entretien.....	68
Conclusion	69
Conclusion générale	71
Liste des tableaux	73
Liste des figures	74
Bibliographie	73
Table des matières	75
Les annexes	78
Résumé	89

ANNEXE N°01 :

Annexe N°01

DATE		Offre 1 REF		Offre 2 REF		Offre 3 REF		Offre 2 REF	
29/11/2023		CHALI		AGRO FILM		CNP		CROCCO	
Fournisseur		CHALI		AGRO FILM		CNP		CROCCO	
Date de l'offre	06/12/2023	Date de l'offre	12/12/2023	Date de l'offre	12/12/2023	Date de l'offre	29/11/2023	Date de l'offre	29/11/2023
N° offre	30	N° offre	30	N° offre	30	N° offre	30	N° offre	30
Titre de l'offre	RENDU	Titre de l'offre	RENDU	Titre de l'offre	RENDU	Titre de l'offre	RENDU	Titre de l'offre	RENDU
Terme de livraison	viennent 45 jours	Terme de livraison	viennent 45 jours	Terme de livraison	viennent 45 jours	Terme de livraison	viennent 45 jours	Terme de livraison	viennent 45 jours
Mode de paiement	HOMOLOGUE	Mode de paiement	HOMOLOGUE	Mode de paiement	HOMOLOGUE	Mode de paiement	HOMOLOGUE	Mode de paiement	HOMOLOGUE
Autre technique		Autre technique		Autre technique		Autre technique		Autre technique	
UN	kg	UN	kg	UN	kg	UN	kg	UN	kg
Code produit	12312M_202302_2023	Code produit	12312M_202302_2023	Code produit	12312M_202302_2023	Code produit	12312M_202302_2023	Code produit	12312M_202302_2023
DESCRIPTION	DAVE ET DABIEL A RENOUILLER	DESCRIPTION	DAVE ET DABIEL A RENOUILLER	DESCRIPTION	DAVE ET DABIEL A RENOUILLER	DESCRIPTION	DAVE ET DABIEL A RENOUILLER	DESCRIPTION	DAVE ET DABIEL A RENOUILLER
Quantité	70,000	Quantité	5000	Quantité	5000	Quantité	5000	Quantité	72000
Montant	24 250 000,00	Montant	24 250 000,00	Montant	1 650 000,00	Montant	1 650 000,00	Montant	11 500,00
MONNNAIE	DZD	MONNNAIE	DZD	MONNNAIE	DZD	MONNNAIE	DZD	MONNNAIE	EUR
MONTANT TOTAL	24 250 000,00	MONTANT TOTAL	24 250 000,00	MONTANT TOTAL	1 650 000,00	MONTANT TOTAL	1 650 000,00	MONTANT TOTAL	11 500,00
RENTRE	0,00	RENTRE	0,00	RENTRE	0,00	RENTRE	0,00	RENTRE	0,00
MONTANT APRES REMISE	24 250 000,00	MONTANT APRES REMISE	24 250 000,00	MONTANT APRES REMISE	1 650 000,00	MONTANT APRES REMISE	1 650 000,00	MONTANT APRES REMISE	11 500,00
% CHANGE (si applicable)	1	% CHANGE (si applicable)	1	% CHANGE (si applicable)	1	% CHANGE (si applicable)	1	% CHANGE (si applicable)	1
FRAIS D'APPROCHE (si applicable)		FRAIS D'APPROCHE (si applicable)		FRAIS D'APPROCHE (si applicable)		FRAIS D'APPROCHE (si applicable)		FRAIS D'APPROCHE (si applicable)	
TOTAL RENDU	24 250 000,00	TOTAL RENDU	24 250 000,00	TOTAL RENDU	1 650 000,00	TOTAL RENDU	1 650 000,00	TOTAL RENDU	11 500,00
PRIX EN DIMOS	375,00	PRIX EN DIMOS	375,00	PRIX EN DIMOS	375,00	PRIX EN DIMOS	375,00	PRIX EN DIMOS	375,00
CRITERES DE SELECTION	X	CRITERES DE SELECTION	X	CRITERES DE SELECTION	X	CRITERES DE SELECTION	X	CRITERES DE SELECTION	X
Mieux Diant		Mieux Diant		Mieux Diant		Mieux Diant		Mieux Diant	
Moins Diant		Moins Diant		Moins Diant		Moins Diant		Moins Diant	
Memo Source		Memo Source		Memo Source		Memo Source		Memo Source	
Autres		Autres		Autres		Autres		Autres	
Commentaire	TEST INDUSTRIEL CONCLUANT Retenu pour court 2 MOIS	Commentaire	TEST INDUSTRIEL CONCLUANT CAPACITE A FOURNIS 5 TONNE SELON NP DISPONIBLE Retenu pour court 4 jours en attente d'une nouvelle proposition apres reception NP	Commentaire	TEST INDUSTRIEL CONCLUANT TEST MACHINABILE CONCLUANT QUANTITE POUR REALISER UN TEST SEMI INDUSTRIEL Retenu pour diversifier les sources + prix compét	Commentaire	TEST MACHINABILE CONCLUANT TEST MACHINABILE CONCLUANT QUANTITE POUR REALISER UN TEST SEMI INDUSTRIEL Retenu pour diversifier les sources + prix compét	Commentaire	TEST MACHINABILE CONCLUANT TEST MACHINABILE CONCLUANT QUANTITE POUR REALISER UN TEST SEMI INDUSTRIEL Retenu pour diversifier les sources + prix compét

NE PAS TOUCHER AUX CELLULES IMPRIMEES EN JAUNE

NE PAS TOUCHER AUX CELLULES IMPRIMEES EN JAUNE

Annexe N°01

Direction Achats
Cevital Agro Industries

Annexe N° 02



Complexe Cevital Béjaïa - BEJAIA

CEVITAL SPA

Adresse : Nouveau Quai Port de Bejaïa 06000
BEJAIA RP Algérie

Fax : +213 (0)21984555 Tél : +213 (0)21984555

N° RC : 9880003802 - 06/00

N° NIS : 099806010706436

N° NIF : 099806000380297

N° AI : 06010108900

BON DE COMMANDE

N° Commande: CAF24002000
Date Commande: 11/01/2024
Date livraison: 31/03/2024
Mode de paiement: Remise documentaire 60 jours date Factu
Incoterm : Coût et fret
Ville Incoterm :
Devise: EUR

Nom de l'approvisionneur : amine nassri
Tél. /Fax : /

Code fournisseur: 00011578
Nom fournisseur: CROCCO
Adresse: VIA MONTE ORTIGARA37 CAP36073 CORENDO VIC.NO(VI) Italy
Italie
N° Tel : 0445428428
N° Fax : 0445428429

N°	Article	Désignation	Unité	Qté	Qté tarifé	P.U Brut	Montant Brut	Rem%	Rem Mtt	P.U. Net	Montant Net
1	B7461Y0004	GAINÉ FILM ETIRABLE NEUTRELDPE-3/EP110 Laise1100-2*350	KG	18 500,00	18 500,00	2,17000	40 145,00	0,00	0,00	2,17000	40 145,00

No	Libellé	% ou Montant	Devise	Taxe
2	Fret	2 350,00	EUR	TEXO

Document à fournir par DHL a l'adresse indiquée en entete	
Facture Originale (06 exemplaires)	Certificat de poids et de qualité
Connaissement originale ou LTA	Certificat d'analyse physico-chimie et bactériologique
Certificat d'origine	Certificat de conformité
Liste de colisage	EUR1
EX1	Certificat d'age
Certificat phytosanitaire	Certificat de controle qualité

Accusé de réception fournisseur

Montant Total	42 495,00000 EUR
Acompte	0,00000 EUR
Reste à payer	42 495,00000 EUR

Directeur Général du Complexe



L'accusé de réception de la présente commande est à retourner daté et signé. Cette commande est à exécuter selon les conditions générales d'achat Cevital que le fournisseur déclare avoir lues et approuvées.

Le N° de la commande doit figurer impérativement sur le colis et sur la facture.

Imprimé le :11/01/2024 par amine nassri

Annexe N° 02

ANNEXE N°03 :

Annexe N°03



1 Speditore - Expéditeur - Consigner - Expéditeur	C / 0680715	ORIGINALE
CROCCO - S.P.A. - VIA MONTE ORTIGARA, 37 - 36073 CORNEDO VICENTINO (VI) - ITALIA	C241U0028837	
2 Destinataro - Destinataire - Consignee - Destinataro	UNIONE EUROPEA UNION EUROPÉENNE EUROPEAN UNION UNIÃO EUROPEA	
CEVITAL S.P.A. NOUVEAU QUAI PORT DE BEJAIA 06000 ALGERIE NIF 099806000380297 ALGERIA	CERTIFICATO DI ORIGINE CERTIFICAT D'ORIGINE CERTIFICATE OF ORIGIN CERTIFICADO DE ORIGEN	
3 Paese d'origine - Pays d'origine - Country of origin - Pais de origen	EUROPEAN UNION - ITALY	
4 Informazioni riguardanti il trasporto (indicazione facoltativa) Informations relatives au transport Transport details - Expedition	5 Osservazioni - Remarques - Remarks - Observaciones	
	RIF.FATTURA 03/18 DEL 23/01/2024 RIF.INVOICE 03/18 DTD 23/01/2024	
6 N. d'ordine; marche, numeri, quantità e natura dei colli; denominazione delle merci N° d'ordre; marques, numéros, nombre et nature des colis; désignation des marchandises Item number; marks, numbers, number and kind of packages; description of goods N° de orden; marcas, numeros, nombre y naturaleza de los buitos; designacion de las mercancías	7 Quantità Quantité Quantity Cantidad	NR 60 PALLETS GAINÉ ETIRABLE TRANSPARENT (FILMS TERMORETRAIBILI) LAIZE 1100.0MM SOUFFLET 350.0MM EPAISSEUR 110.0MM DIAM EXT BOBINE 700.0MM PESO LORDO KG 18.796 PESO NETTO KG 17.416 GROSS WEIGHT KG 18.796 NET WEIGHT KG 17.416
8 La sottoscritta Autorità certifica che le merci sopra elencate sono originarie del paese menzionato nel riquadro 3 L'Autorité soussignée certifie que les marchandises désignées ci-dessus sont originaires du pays figurant dans la case N° 3 The undersigned Authority certifies that the goods described above originate in the country shown in box 3 La Autoridad infrascrita certifica que las mercancías designadas son originarias del país indicado en la casilla N° 3 For ICC Verification website visit: https://certificates.iccwbo.org (secure token FAA758FE75F0) For Italy Verification website visit: https://co.camcom.infocamere.it (secure token 832272198D1F) CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA ARTIGIANATO AGRICOLTURA DI VICENZA VICENZA CHAMBER OF COMMERCE INDUSTRY HANDICRAFT AND AGRICULTURE Ufficio Commerciale Estero - Foreign Trade Department n. 16 SEGRETERIA GENERALE DIR. REGIONALE GENERALE SEGRETERIA (STEFANO COSTA CAVIUN) VICENZA, 26/01/2024 N. Prot. 5338/2024 N. Prog. 1717/2024 STEFANO COSTA CAVIUN Luogo e data del rilascio; denominazione, firma e timbro dell'Autorità competente Lieu et date de délivrance; désignation, signature et cachet de l'Autorité compétente Place and date of issue; name, signature and stamp of competent Authority Lugar y fecha de expedición; designación, firma y sello de la Autoridad competente International Chamber of Commerce ICC World Chambers Federation Certificate of Origin Accredited Chamber IT1606921		

Stampati a cura dell'UNIONCAMERE e distribuiti dalle Camere di Commercio

Annexe N°03

ANNEXE N°04 :

Annexe N°04



Spett.le CEVITAL S.P.A. NOUVEAU QUAI PORT DE BEJAIA 06000 ALGERIE	CE01578	Luogo di destinazione CEVITAL S.P.A. NOUVEAU QUAI PORT DE BEJAIA 06000 ALGERIE	CE01578
---	---------	--	---------

DDT n° 24DT000716 del 23/01/2024

Prebolla n° PB24000531

PACKING LIST

Codice art/conf.	PF80#31444	Tipu Pallet.	80X110 FUMIGATO
Descr. Articolo:	COVERPAL ELASTICO	Spessore:	110 my
Colore:	NEUTRO	Fascia:	1100 mm
Rif. Imp. Stampa:		Ordine Cliente:	NOTRE OF7913
Cod.Art.Cliente:			

Riga	Num.	Lotto	Partita	Peso netto	Peso lordo	UdmF	Qta Fatt.
0001	1	2401700780	2194618001	304,00	327,00	KG	304,00
	2	2401700780	2194618002	301,00	324,00	KG	301,00
	3	2401700780	2194618003	302,00	325,00	KG	302,00
	4	2401700780	2194618004	299,00	322,00	KG	299,00
	5	2401700780	2194618005	298,00	321,00	KG	298,00
	6	2401700780	2194618006	298,00	321,00	KG	298,00
	7	2401700780	2194618007	291,00	314,00	KG	291,00
	8	2401700780	2194618008	295,00	318,00	KG	295,00
	9	2401700780	2194618009	293,00	316,00	KG	293,00
	10	2401700780	2194618010	288,00	311,00	KG	288,00
	11	2401700780	2194618011	282,00	305,00	KG	282,00
	12	2401700780	2194618012	295,00	318,00	KG	295,00
	13	2401700780	2194618013	293,00	316,00	KG	293,00
	14	2401700780	2194618014	295,00	318,00	KG	295,00
	15	2401700780	2194618015	307,00	330,00	KG	307,00
	16	2401700780	2194618016	306,00	329,00	KG	306,00
	17	2401700780	2194618017	302,00	325,00	KG	302,00
	18	2401700780	2194618018	300,00	323,00	KG	300,00
	19	2401700780	2194618019	295,00	318,00	KG	295,00
	20	2401700780	2194618020	303,00	326,00	KG	303,00
	21	2401700780	2194618021	305,00	328,00	KG	305,00
	22	2401700780	2194618022	312,00	335,00	KG	312,00
	23	2401700780	2194618023	297,00	320,00	KG	297,00
	24	2401700780	2194618024	295,00	318,00	KG	295,00
	25	2401700780	2194618025	293,00	316,00	KG	293,00
	26	2401700780	2194618026	296,00	319,00	KG	296,00
	27	2401700780	2194618027	294,00	317,00	KG	294,00
	28	2401700780	2194618028	292,00	315,00	KG	292,00
	29	2401700780	2194618029	296,00	319,00	KG	296,00
	30	2401700780	2194618030	292,00	315,00	KG	292,00
	31	2401700780	2194618031	291,00	314,00	KG	291,00
	32	2401700780	2194618032	293,00	316,00	KG	293,00

SPE24


Pag. 1 di 2

Liste des colisages

Annexe N° 4


ANNEXE N°05 :

Annexe N°05

		BILL OF LADING FOR OCEAN TRANSPORT OR MULTIMODAL TRANSPORT	SCAC MAEU B/L No. 235708896
Shipper (As principal, where "care of", "c/o", or other variants used.) CROCCO SPA VIA MONTE ORTIGARA 37 36073 CORNEDO VICENTINO (VI) ITALY IT00494280241		Booking No. 235708896	Export references 001074
Consignee (Negotiable only if consigned "to order", "to order of" a named Person or "to order of bearer". As principal, where "care of", "c/o", or other variants used.) CEVITAL SPA NOUVEAU QUAI PORT DE BEJAIA 06000 ALGERIE - DZ Tel. 00213770508329		Notify Party (see clause 22) Same as Consignee	
Vessel (see clause 1 + 19) NORA MAERSK	Voyage No. 356W	Place of Receipt, Applicable only when document used as Multimodal Transport B/L. (see clause 1) Cornedo Vicentino	
Port of Loading Genoa Vado Ligure	Port of Discharge Bejaia	Place of Delivery, Applicable only when document used as Multimodal Transport B/L. (see clause 1)	

PARTICULARS FURNISHED BY SHIPPER

Kind of Packages; Description of goods; Marks and Numbers; Container No./Seal No.	Weight	Measurement
1 Container Said to Contain 60 PACKAGE GAINÉ ETIRABLE TRANSPARENT FILMS TERMORETRAIBILI HS CODE 39201025 60 PACKAGES KG 18796 rif. invoice 03/18 dated 23/01 n. ord. 230V008325 DEL 18/12/23 RIF. NOTRE OF7913 DEL 18/12/23 CFR PORT DE BEJAIA FRET PREPAID NIF: 099806000380297 MRSU5930140 40 DRY 9'6 60 PACKAGE 18796.000 KGS Shipper Seal : N847086 SHIPPER'S LOAD, STOW, WEIGHT AND COUNT We remind our valuable customers that the containers must be returned to MAERSK ALGERIE SPA (Consignee) within a period not exceeding 80 days after docking of the vessel. Failing this, MAERSK (Shipowner) reserves the right to resort to any legal remedy in order to recover the overdue containers and recover the immobilization costs (Detention), in accordance with executive decree number 14-365 Of December 15, 2014. Detention terms are those accepted at the time the booking (SPOT/TWILL...etc.) is	18796.000 KGS	

Freight & Charges	Rate	Unit	Currency	Prepaid	Collect
Carrier's Receipt (see clause 1 and 14). Total number of containers or packages received by Carrier: 1 container					
Place of Issue of B/L Genoa		SHIPPED, as far as ascertained by reasonable means of checking, in apparent good order and condition unless otherwise stated herein, the total number or quantity of Containers or other packages or units indicated in the last enclosed "Carrier's Receipt" for carriage from the Port of Loading (or the Place of Receipt, if mentioned above) to the Port of Discharge (or the Place of Delivery, if mentioned above), such carriage being always subject to the terms, rights, defenses, provisions, conditions, exceptions, limitations, and liabilities herein (INCLUDING ALL THOSE TERMS AND CONDITIONS ON THE REVERSE HEREOF) REFERENCED TO AND THOSE TERMS AND CONDITIONS CONTAINED IN THE CARRIER'S APPLICABLE TARIFF and the Merchant's attention is drawn in particular to the Carrier's liabilities in respect of on deck stowage (see clause 18) and the carrying vessel (see clause 19). Where the bill of lading is non-negotiable the Carrier may give delivery of the Goods to the named consignee upon reasonable proof of identity and without requiring surrender of an original bill of lading. Where the bill of lading is negotiable, the Merchant is obliged to surrender one original, duly endorsed, in exchange for the Goods. The Carrier accepts a duty of reasonable care to check that any such document which the Merchant surrenders as a bill of lading is genuine and original. If the Carrier complies with this duty, it will be entitled to deliver the Goods against what it reasonably believes to be a genuine and original bill of lading, such delivery discharging the Carrier's delivery obligations. In accepting this bill of lading, any local customs or stamping to the contrary notwithstanding, the Merchant agrees to be bound by all terms and Conditions stated herein whether written, printed, stamped or incorporated on the face or reverse side hereof, as fully as if they were all signed by the Merchant. IN WITNESS WHEREOF the number of original bills of Lading stated on this side have been signed and wherever one original bill of Lading has been surrendered any others shall be void.			
Number & Sequence of Original B(s)/L 3/THREE		Date of Issue of B/L 2024-01-29			
Declared Value (see clause 7.3)		Shipped on Board Date (Local Time) 2024-01-29			
Signed for the Carrier Maersk A/S  Maersk Italia Spa As Agent(s)					

This transport document has one or more numbered pages

Connaissement

Annexe N°05

2023 Msk-A1 00332476

ANNEXE N°06 :

Annexe N° 06

DECLARATION 40XX		LIBELLE mise à la consommation directe		TOTAL ARTICLES 1		EXEMPLAIRE DECLARANT ENREGISTREMENT			CACHET DU BUREAU Enlèvement autorisé Déclaration après		
IMPORTATEUR / EXPORTATEUR REEL SPA CEVITAL Nouveau Port De Bejaia Cne						N° 09980600038029700000			DATE-HEURE 20/03/2024 09:00:00		
AZELIS RIVE GAUCHE TOWER, 22ND FLOOR - CORNICHE EL NAHR - BEIRUT - LEBANON						CODE-BUREAU 06 201 Bureau de douane Béjaia					
3 CODE FISCAL		09980600038029700000		10 CP		15000		11 TYPE D'OPERATION PRODUCTION		12 FINANCEMENT 004	
13 FOURNISSEUR / DESTINATAIRE REEL AZELIS RIVE GAUCHE TOWER, 22ND FLOOR - CORNICHE EL NAHR - BEIRUT - LEBANON		14 PRIX TOTAL FACTURE NET (T.F.N.) EUR 304 858,06		15 AUTRES FRAIS EUR 0,00		16 PAYS ACHAT VENTE LB		17 PAYS DEST. DEF. DZ		18 TAUX DE CHANGE 146.4405	
19 RELAT. VENTRE-CHAT		20 COEF. AJUST.		21 SOLDE AUTRES ELEMENTS ETIP (T.F.N.) EUR 13296072		22 TAUX DE CHANGE		23 DECLARANT SPA CEVITAL		24 COMPTABILISATION BANCAIRE HOUSING BANK	
25 N° AGENCEMENT		26 L.G. REP.		27 VALEUR EN DA 13296072		28 N° MANIFESTE 10 2400228991951		29 LIGNE SOMMAIRE DATE 09/03/2024		30 N°RE TOTAL (M. DECLARANT)	
31 NATION MT		32 MODE 10		33 IDENTIFICATION 9HA510B		34 POIDS TOTAL BRUT 40272		35 TRANSPORT INTERIEUR MT		36 LOCALISATION MIDES 50402000001006	
37 NATION MT		38 MODE 10		39 IDENTIFICATION 9HA510B		40 POIDS NET 39400		41 REGIME FISCAL 400		42 ORIGINE IT	
43 ARTICLE 1		44 DESIGNATION DES MARCHANDISES PREGEFLO CH 40		45 CODE STATISTIQUE 3505102200		46 POIDS NET 610		47 REGIME FISCAL		48 ORIGINE	
49 INDICATEUR NATURE MARCHANDISES		50 N° CONTAINER ET N° DES COUSUS		51 VALEUR EN DA		52 TAR. PREF.		53 QUANT. COMPLE		54 CODES PIECES A JOINDRE	
55 REGIME FISCAL		56 ORIGINE		57 CODE STATISTIQUE		58 POIDS NET		59 REGIME FISCAL		60 ORIGINE	
61 VALEUR EN DA		62 TAR. PREF.		63 QUANT. COMPLE		64 CODES PIECES A JOINDRE		65 LIEUX D'UTILISATION OU D'ENTREPOTAGE DES MARCHANDISES ADMISES SOUS LE COUVERT D'UN REGIME SUSPENSE		66 DELAI	
67 TAR. SUSP.		68 NOM		69 PLUS_VALEUR		70 MONTANT CAUTION		71 MONTANT REMISE		72 INDICATIONS VEHICULES PARTICULIERS	
73 CODE TAXE		74 QUOTITE		75 ASSIETTE		76 MONTANT		77 CODE TAXE		78 QUOTITE	
79 ASSIETTE		80 MONTANT		81 CODE TAXE		82 QUOTITE		83 ASSIETTE		84 MONTANT	
85 C.S.		86 13 296 042		87 245 921,44		88 C.S.		89 13 296 042		90 1 994 810,80	
91 T.V.A.		92 13 558 404		93 2 955 116,40		94 T.V.A.		95 13 558 404		96 2 955 116,40	
97 TOTAL		98 304 858,06		99 13296072		100 TOTAL		101 304 858,06		102 13296072	
103 COMPTANT		104 MOD. DE PAIEMENT		105 TRANSIT/SCHELEMENTS APPROSES		106 AUTORISE PAR		107 OBSERVATIONS		108 ENGAGEMENTS SOUSCRITS	
109 Rouge		110 A		111 DATE(S) IMPRTE		112 BUR FRONT		113 BUR DEST		114 QUITTANCE CONSIGNATION	
115 QUITTANCE CONSIGNATION DROITS ET TAXES		116 QUITTANCE PENALITES		117 DATE		118 SIGNATURE DU DECLARANT		119 09980600038029700000		120 20/03/2024	

D10

Annexe N° 06

ANNEXE N°08 :

Annexe N°08



FATTURA/INVOICE		
Data / Date	Numero/Number	Cod. Cliente / Customer Code
23/01/24	03 / 18	CE01578
Cond. Pagamento/Payment Cond.		P.IVA del Cliente / VAT / EORI
TRANSFERT LIBRE 60		099806000380297
Banca / Bank		
JOURS DATE FACTURE		
Agente/Agent		
AD00011 ZD		
Note interne / Internal Notes		
Rif. Int.:	FA24000426	V21

Spett.le
CEVITAL S.P.A.

NOUVEAU QUAI PORT DE BEJAIA
06000 ALGERIE DZ

Page/Page 1 / 1

Articolo Article	Descrizione Description	Quantità Quantity	Prezzo Price	Sconto Disc.	Importo Amount	Al %
	Dest.CEVITAL S.P.A. NOUVEAU QUAI PORT DE BEJAIA 06000 ALGERIE - Algeria 24DT000716 23/01/2024 preb.000531 Trnsp.: VETTORE Rend.: CFR (COUT ET FRET) CONTAINER MRSU 5930140 SIGILLO NR. IT2126242 N. Ord. 23OV008325 del 18/12/23 Rif. NOTRE OF7913 del 18/12/23 CFR PORT DE BEJAIA					
PF80-31444	GAINÉ ETIRABLE TRANSPARENT LAIZE 1100.0MM SOUFFLET 350.0MM EPAISSEUR 110.0MM DIAM. EXT. BOBINE 700.0MM Custom Code: 39201025 (FILMS TERMORETRACTIBLE)	KG 17.416,00	2,170		37.792,72	08NI
SP-TRASP	FRAIS DE TRANSPORT Peso lordo: 18.796,0 Peso netto: 17.416,0 Tara: 1.380,0 Nr Colli: 60	NR 1,00	2.350,000		2.350,00	08NI
<p>L'esportatore delle merci contemplate nel presente documento (autorizzazione doganale n. IT/002/VI/11) dichiara che, salvo indicazione contraria, le merci sono di origine preferenziale U.E./Italia CROCCO S.P.A. SB</p> <p>PAYEMENT CHEZ: UNICREDIT S.P.A. SWIFT C.: UNCRITMMORR IT 27 U 02008 05364 000003656672</p> <p>The House of Finance for Trade & Finance Algeria AGENCE DELY IBRAHIM "101" "Domiciliation Import" Alger Le 20/01/2024</p> <p>162201 2024 1 No 00527 EUR</p>						

Scadenze	Importo	TP	RD	IMPORTE NETTO	IMPONIBILE	AL %	IMPOSTA	TOTALE FATTURA
22-03-2024	40.142,72			40.142,72	40.142,72	08NI	N.I. A.8 DPR 633/72	EUR 40.142,72
				IMPORTE CONAI	TOT. IMPONIBILE		TOT. IMPOSTA	
				0,00	40.142,72		0,00	

Crocco S.p.A.
Sede legale e amministrativa:
Via Monte Ortigara, 37
36073 Comedo Vicentino (VI) ITALY

Società per azioni
Cap. Sociale: € 6.000.000 i.v.
Cod. Fisc. - P.IVA (IT) 00494280241
R.E.A. Vicenza 131960

+39 0445 428428
+39 0445 428429
info@crocco.com

crocco.com



Annexe N°08

ANNEXE N°09 :

Annexe N°09



Laboratorio Controllo Qualità

Via Monte Ortigara, 37
36073 CORNEDO VICENTINO (VI) - ITALY
Tel. +39-0445-428428 – Fax +39-0445-428429

SCHEDA TECNICA - DATA SHEET	DATE :	03/10/23
-----------------------------	--------	----------

CEVITAL S.P.A.
STRETCH HOOD
PF80-31444

TYPE :	ELA/CSB3X	THICKNESS :	0,110 mm	WIDTH :	1100+350+350 mm
--------	-----------	-------------	----------	---------	-----------------

CARATTERISTICA PROPERTY		Unit	Method	Value	Tolerance
SPESSORE THICKNESS		mm		0,110	+/-10%
CARICO ELASTICO YIELD STRESS	LONG MD	N	ASTM D 882	≥ 9	
	TRASV TD	N		≥ 8	
CARICO DI ROTTURA TENSILE STRENGHT	LONG MD	N	ASTM D 882	≥ 45	
	TRASV TD	N		≥ 40	
ALLUNGAMENTO ALLA ROTTURA ULTIMATE ELONGATION	LONG MD	%	ASTM D 882	≥ 550	
	TRASV TD	%		≥ 650	
COEFFICIENTE DI FRIZIONE COEFFICIENT OF FRICTION	STATIC	-	ASTM D 1894	≥ 0,38	
	DYNAMIC	-		≥ 0,33	

Avoid exposure of the products to direct sunlight and / or UV sources. Store in a clean, dry place at a temperature of 20 ° C (max 30 ° C) away from any emissions produced by combustion engines and heat sources.
Condition the coils at room temperature at least 24 hours prior to their use.
Incorrect storage conditions can cause degradation and negatively affect the physical-mechanical properties of the product, with impacts also on the suitability for food contact for films intended for this use.
No overlapping the coils on pallets.
Material identifiable as LDPE-04 in accordance with decision 97/129/CE.
Use the product after at least 4 days and no later than 12 months from date of manufacture.

Annexe N°09

ANNEXE N°10 :

Annexe N°10

T.LORDO 18796.00 582716 401VDE1249 0 COMUNITA EUROPEA Rf.cl.001074		A DOGANA DI 066101 - IT VADO LIGURE	
Ser.Nav. Srl B1 COPIA CORTESIA	2 Speditore / Esportatore CROCCO SPA VIA MONTE ORTIGARA 37 36073 CORNEDO VICENTINO VI		1 DICHIARAZIONE N° del EX A CL75705 25/01/2024
	8 Destinazione N. CEVITAL SPA NOUVEAU QUAI PORT DE BEJAIA . ALGERIA		3 Formulari 1 1 4 Dist. di carico Firma
	14a Dichiarante N. IT00494280241		5 Articoli 1 6 Totale dei colli 60 7 Numero di riferimento Rf.cl.001074 14228X 582716
	14b Rappresentante N. IT00304890114 SERNAV S.R.L. RAPP - DIRETTA		9 Nota osta ai fini dei dritti economici e valutarî Il funzionario Data di accettazione Il funzionario
	16 Paese di origine ITALIA		10 Paese ultimo proven. 11 Paese transaz. / produz. 12 Elementi del valore 13 P.A.C.
	18 Identità e nazionalità del mezzo di trasporto all'arrivo 19 Ctr. 1		15 Paese di spedizione / esportazione ITALIA 16 Paese di origine ITALIA 17 Paese di destinazione ALGERIA
	20 condizioni di consegna CFR PORT DE BEJAIA 3		15 Cod. P. sped./esport. IT IT 17 Cod. P. destinaz. DZ
	21 Identità e nazionalità del mezzo di trasporto attivo che attraversa la frontiera NORA MAERSK		16 Paese di origine ITALIA 17 Paese di destinazione ALGERIA
	22 Moneta ed importo totale fatturato EUR 40142,72 23 Tasso di cambio 1,000000 24 Natura della transazione 1 1		18 Identità e nazionalità del mezzo di trasporto all'arrivo 19 Ctr. 1
	25 Modo di trasporto 1 alla frontiera 26 Modo di trasporto interno 27 Luogo di scarico		20 condizioni di consegna CFR PORT DE BEJAIA 3
28 Dati finanziari e bancari FS.		21 Identità e nazionalità del mezzo di trasporto attivo che attraversa la frontiera NORA MAERSK	
29 Ufficio di entrata IT066101 30 Localizzazione delle merci D - FE		22 Moneta ed importo totale fatturato EUR 40142,72 23 Tasso di cambio 1,000000 24 Natura della transazione 1 1	
31 Codi e designazione delle merci 60 PK PACKAGES FOGLI DI POLIMERI DI ETILENE: ALTRI		25 Modo di trasporto 1 alla frontiera 26 Modo di trasporto interno 27 Luogo di scarico	
32 Articolo 1 N. 33 Codice delle merci 39201025 90		28 Dati finanziari e bancari FS.	
34 Cod. P. di origine IT VI 35 Massa lorda (kg) 18796,00000 36 Preferenze		29 Ufficio di entrata IT066101 30 Localizzazione delle merci D - FE	
37 REGIME 1000 0 38 Massa netta (kg) 17416,00000 39 Contingenti		31 Codi e designazione delle merci 60 PK PACKAGES FOGLI DI POLIMERI DI ETILENE: ALTRI	
40 Dichiarazione sommaria / Documento precedente		32 Articolo 1 N. 33 Codice delle merci 39201025 90	
41 Unità supplementari 0 42 Prezzo dell'articolo 40142,72 43 Cod. M.V.		34 Cod. P. di origine IT VI 35 Massa lorda (kg) 18796,00000 36 Preferenze	
44 Notezioni speciali/ Documenti presentati/ Certificati ed autorizzazioni Y024-ITAEOF100197-IT-2010, 39YY---ITVDL0000, N380-03/18-IT-2024, N864-03/18-IT-2024		37 REGIME 1000 0 38 Massa netta (kg) 17416,00000 39 Contingenti	
45 Aggiustamento 0 46 Valore statistico 37792,72		40 Dichiarazione sommaria / Documento precedente	
47 Calcolo delle imposizioni		41 Unità supplementari 0 42 Prezzo dell'articolo 40142,72 43 Cod. M.V.	
48 Divisione di pagamento 13490J 49 Identificazione del deposito		44 Notezioni speciali/ Documenti presentati/ Certificati ed autorizzazioni Y024-ITAEOF100197-IT-2010, 39YY---ITVDL0000, N380-03/18-IT-2024, N864-03/18-IT-2024	
50 Obbligato principale N. Firma		45 Aggiustamento 0 46 Valore statistico 37792,72	
51 Uffici di passaggio previsti (e posta)		47 Calcolo delle imposizioni	
52 Garanzia Non valida per		48 Divisione di pagamento 13490J 49 Identificazione del deposito	
J CONTROLLO DELL'UFFICIO DI DESTINAZIONE Si delega per il controllo il Sig. Il Capo servizio V. Il Capo servizio		50 Obbligato principale N. Firma	
Codice di vincolo: ZPW1PD		51 Uffici di passaggio previsti (e posta)	
24ITQRY01CL75705A1		52 Garanzia Non valida per	
54 Luogo e data: VADO LIGURE, 24/01/2024 Firma del rappresentante: SERNAV S.R.L. (RAPP. DIR.) / BRUNO PISANO		J CONTROLLO DELL'UFFICIO DI DESTINAZIONE Si delega per il controllo il Sig. Il Capo servizio V. Il Capo servizio	
Si dichiara che lo sdoganamento della merce viene curato dallo spedizioniere sopra citato e chi i dritti liquidati con la presente ridentificano. Tra que il garantiti con la fidejussione di cui ad A11 ter N°		Codice 53 Ufficio di destinazione (e passo)	
Firma		54 Luogo e data: VADO LIGURE, 24/01/2024 Firma del rappresentante: SERNAV S.R.L. (RAPP. DIR.) / BRUNO PISANO	

Il presente documento rappresenta una copia di cortesia riportante i dati significativi della dichiarazione di importazione e non ha pertanto alcun valore legale. L'unica dichiarazione avente validità è quella inviata in formato XML all'ADU ed identificata con l'MRN indicato nel presente documento.

ANNEXE N°11 : Liste des questions d'entretiens

QUESTION 01 :	Quelle a été la raison qui a incité votre entreprise à adopter une approche de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) ?
QUESTION 02 :	Comment votre entreprise a-t-elle mis en œuvre la RSE de manière concrète ?
QUESTION 03 :	D'après vous, la mise en place de pratiques relevant de la responsabilité sociale des entreprises améliore-t-elle le chiffre d'affaires et la performance économique et financière de l'entreprise, ou implique-t-elle des coûts qui affectent cette performance ?
QUESTION 04 :	Quelles sont les étapes du processus d'importation de la matière première ?
QUESTION 05 :	Quels pays sont vos principaux fournisseurs de matières premières ?
QUESTION 06 :	Quelles sont les critères de la sélection de vos fournisseurs ?
QUESTION 07 :	Quels outils ou système utilisez vous pour passer des commandes auprès des fournisseurs ?
QUESTION 08 :	Quelle sont les différents moyens de transport utilisés, et quelle est le plus fiable ?
QUESTION 09 :	Pourquoi l'entreprise utilise l'incoterms CFR ?
QUESTION 10 :	Est-ce que vous reçoit toujours la matière première demandé dans les délais ?
QUESTION 11 :	Quels sont les différents modes de paiement et les banques utilisées pour régler les marchandises achetées ?
QUESTION 12 :	Quelles sont les problèmes constatés dans le processus d'importation et comment sont-ils gérés ?
QUESTION 13 :	Quelles est la procédure de dédouanement lors de la réception de la matière première ?
QUESTION 14 :	Cevital bénéficie-t-il de certains avantages fiscaux ou exemptions douanières pour ces activités d'importation de matières premières ?

Résumé

Notre étude a démontré l'importance de la théorie des parties prenantes et de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) dans la gestion des chaînes d'approvisionnement agroalimentaires. En examinant les pratiques de CEVITAL, nous avons mis en lumière les avantages d'une approche inclusive, prenant en compte les intérêts des fournisseurs, agriculteurs, communautés locales et consommateurs. Les pratiques traditionnelles axées sur la réduction des coûts et l'optimisation des délais montrent leurs limites face aux exigences de durabilité. L'intégration des principes de RSE et des parties prenantes a permis à CEVITAL d'améliorer l'efficacité, la durabilité et la responsabilité de sa chaîne d'approvisionnement, confirmant que cette transformation est essentielle pour répondre aux défis actuels et futurs.

Les mots clés : Gestion de la chaîne d'approvisionnement, Agroalimentaire, Théorie des parties prenantes, Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), CEVITAL, entreprise agro-alimentaire ,COJEK .

Abstract :

Our study demonstrated the importance of stakeholder theory and Corporate Social Responsibility (CSR) in the management of agri-food supply chains. By examining CEVITAL's practices, we have highlighted the benefits of an inclusive approach, taking into account the interests of suppliers, farmers, local communities and consumers. Traditional practices focused on cost reduction and deadline optimization show their limits in the face of sustainability requirements. The integration of CSR and stakeholder principles has enabled CEVITAL to improve the efficiency, sustainability and accountability of its supply chain, confirming that this transformation is essential to meet current and future challenges. **Keywords:** Supply chain management, Agri-food, Stakeholder theory, Corporate Social Responsibility (CSR), Traditional practices, Sustainability, Efficiency, CEVITAL,