

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.**

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES  
SCIENCES DE GESTION.**

**Département des Sciences Commerciales**

**Mémoire de fin de cycle  
Pour l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciale**

**Option : Logistique et distribution**

**Thème**

**L'apport de la gestion de production dans  
l'amélioration de la chaîne logistique  
Etude de cas : CEVITAL**

**Réalisé par :**

M<sup>elle</sup> **GHILAS** Farida.  
M<sup>elle</sup> **YAHIAOUI** Damia.

**Devant les jurys composer de :**

**Président : Mme AZAMOUM**

**Examineur : Mr OTMANI**

**Encadré par :**

M<sup>elle</sup> **LADJOUZI** Soumiya, maitre  
assistante à l'université de Bejaia.  
Mr **HADDAD** Zahir, professeur à  
l'université de Bejaia.

**Promotion : 2015-2016**

## **Résumé :**

Dans un contexte de croissance irrégulière, on est passé d'une demande homogène à une demande variée. Le client est mieux informé et exige une qualité supérieure, et de plus en plus de services incorporés au produit, et des coûts et des délais moindres. Dans cette perspective, la recherche de la flexibilité et la performance a conduit les entreprises à travailler en étroite collaboration avec des acteurs externes, ce qui constitue une chaîne logistique. Les fonctions constituant la chaîne logistique doivent s'organiser d'une manière à pouvoir assurer la performance de la supply chain, ainsi la vision moderne de la gestion industrielle contribue fortement à l'atteinte de cette performance, car elle vise l'élimination de façon systémique tous les gaspillages, recherche l'amélioration continue, la flexibilité, la productivité et de la réactivité. Notre enquête s'est portée sur l'analyse des apports de la gestion de production des huiles dans l'amélioration de la supply chain management au sein de l'entreprise Cevital agro-alimentaire grâce à cette démarche, nous avons pu constater la contribution de la gestion de production à la réalisation des objectifs de la supply chain management et l'amélioration de cette dernière.

**Mots clés :** gestion de production, supplychain management, production des huiles, Cevital agro-alimentaire.

## **Abstract :**

In a uneven growth environment we move from a homogeneous application to a varied one. The customer is better informed and required top quality and more and more incorporated services to production and costs and any delays, in this perspective the search for flexibility and performance forced companies to work in close collaboration with external stakeholders, which constitutes the functions constituting the supply chain must be organized in a way to ensure the performance as it aims elimination systematic way all waste, research continuous improvement, the flexibility, productivity and reactivity. Our investigation has focuses on the analysis of the contributions of the management of the productions of the deans improvement oil supply chain management in the company Cevital food industry thanks to this demarche, we could see the contribution of the production management to the achievement of the supply chain management objectives and the improvement of the this last one.

**Keys words :** production management, supply chain management, production of oils, Cevital food.

# *Dédicace*

*Je dédie ce travail à mes chers parents qui m'ont  
beaucoup soutenue  
À mes chers frères et sœurs  
À tous mes chers amis, à ma binôme Damía  
À tout ce qui nous ont aidés dans ce travail de près  
ou de loin.*

*Farída*

# *Dédicace*

*Je dédie ce travail à mes chers parents qui m'ont  
beaucoup soutenue  
À mes chers frères et sœurs  
À tous mes chers amis, à ma binôme farída  
À tout ce qui nous ont aidés dans ce travail de près  
ou de loin.*

*Damia*

# REMERCIEMENTS

*Nous sommes ravies d'avoir mené ce travail de recherche à terme. nous tenons dans un premier temps à remercier nos chers parents pour leurs précieuses collaboration ainsi qu'à notre promotrice Mme LADJOUZI et notre co-encadreur Mr HADDAD pour le temps qu'ils nous ont accordé pour le suivi de ce travail.*

*Nos remerciements sont adressés également*

*A l'entreprise Cevital à leurs têtes Mr S. ZAIDI pour le temps qu'il nous a accordé et pour les informations qu'il nous a communiquées et l'apprentissage que nous avons bénéficié tout au long de notre stage.*

*Enfin nos remerciements s'adressent à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de notre travail.*

**Liste des tableaux :**

<b>N° du tableau</b>	<b>Nom du tableau</b>	<b>La page</b>
<b>Tableau 01</b>	Les fonctions de la production et leurs missions	37
<b>Tableau 02</b>	Traduction des 5 mots japonais	49
<b>Tableau 03</b>	Les unités de production et leurs capacités	63
<b>Tableau 04</b>	Les différents CLR's de Cevital	70

**Liste des figures :**

<b>N° de figure</b>	<b>Le nom de la figure</b>	<b>La page</b>
<b>Figure 01</b>	Représentation schématique de la supplychain	08
<b>Figure 02</b>	Le modèle de la supply chain	10
<b>Figure 03</b>	Les différents flux dans la supplychain	15
<b>Figure 04</b>	Les quatre processus de base du modèle SCOR	17
<b>Figure 05</b>	Les trois niveaux de la supplychain management	19
<b>Figure 06</b>	Production sur stock	35
<b>Figure 07</b>	Production à la commande	36
<b>Figure 08</b>	Production par anticipation partielle	37
<b>Figure 09</b>	Architecture générale d'un système MRP	42
<b>Figure 10</b>	Les prévisions de vente dans la supplychain	46
<b>Figure 11</b>	Exemple de la carte KANBAN	52
<b>Figure 12</b>	Les trois niveaux de la supplychain management	68
<b>Figure 13</b>	L'organisation de la direction supplychain management	68
<b>Figure 14</b>	Organisation du département planification de la distribution	72
<b>Figure 15</b>	Organisation de la direction production	73
<b>Figure 16</b>	Processus de fabrication des huiles	75
<b>Figure 17</b>	Organisation du département conditionnement d'huile	76
<b>Figure 18</b>	Le management de la SCM et la gestion de production	78
<b>Figure 19</b>	La structure du système de planification au sein de Cevital agro-alimentaire	87

### Liste des abréviations :

<b>ABC</b>	Activity Based costing
<b>AMDEC</b>	Analyse Des Modes de défaillances et leurs Effets et leurs Criticités
<b>APICS</b>	American Production Inventory Control Society
<b>APS</b>	Advanced Planning and Scheduling
<b>B2B</b>	Business To business
<b>B2C</b>	Business To Consumer
<b>BSc</b>	Balanced Scorercard
<b>CA</b>	Chiffre d'Affaire
<b>CLR</b>	Centre de livraison régionale
<b>CPFR</b>	Collaborative Planning Forecasting and Replanishment
<b>CRP</b>	ContinuousReplanishment Program
<b>DA</b>	Dinar Algérien
<b>DAS</b>	Domaine d'Activité Stratégique
<b>DRP</b>	Distribution Ressource Planning/Distribution Requirement Planning
<b>ECR</b>	Efficient Consumer Response
<b>EDI</b>	Electronic Data Interchang
<b>ERP</b>	Entreprise Ressource Planning
<b>GPA</b>	Gestion partagée des Approvisionnements
<b>GPAO</b>	Gestion Production assistée par ordinateur
<b>IED</b>	Input Exchange Die
<b>ISO</b>	International Organisation for Standardisation
<b>JAT</b>	Juste A Temps
<b>MES</b>	ManufacturingExecution Système
<b>MPS</b>	Master Production Schedule
<b>MRP</b>	Material Requirement Planning
<b>MRP II</b>	Manufacturing Ressource Planning
<b>OED</b>	Output Exchange Die
<b>OF</b>	Ordre de Fabrication
<b>OL</b>	Ordre de Livraison
<b>OPT</b>	Optimized Production Technology
<b>OT</b>	Ordre de Transport
<b>PBC</b>	Planification des Besoins en composantes
<b>PDA</b>	Plan Directeur de Production

<b>PDP</b>	Plan Directeur de production
<b>PDV</b>	Point de vente
<b>PET</b>	Poly-Ethylène-Téréphtalate
<b>PF</b>	Produit Fini
<b>PIC</b>	Plan Industriel et Commercial
<b>RN</b>	Route National
<b>SC</b>	Supply Chain
<b>SCC</b>	Supply Chain Council
<b>SCE</b>	Supply Chain Excution
<b>SI</b>	Système d'Iniformation
<b>SCM</b>	Supply Chain Management
<b>SMED</b>	Single Minute Exchange of Die
<b>S &amp; OP</b>	Sales & Operation
<b>SCOR</b>	Supply Chain Operation Referec-Model
<b>SPA</b>	Société Par Action
<b>TPM</b>	Total Productive Maintenance

## **Sommaire :**

**Résumé en français**

**Résumé en anglais**

**Les dédicaces**

**Les remerciements**

**La liste des tableaux**

**La liste des abréviations**

**Introduction générale ..... 01**

**Chapitre I: généralités sur la supply chain management ..... 05**

**Introduction du chapitre..... 05**

**I. Evolution et définition de la supply chaine management ..... 05**

**II. L'organisation de la supply chain management ..... 12**

**III. L'optimisation de la Supply Chain management ..... 22**

**Conclusion de chapitre..... 30**

**CHAPITRE II : L'importance de la gestion de production dans la supply chain**

**management..... 31**

**Introduction de chapitre ..... 31**

**I. L'organisation de la production..... 31**

**II. Les techniques d'optimisation et de gestion de la production ..... 40**

**III. Le rôle de la gestion de la production dans la supply chain  
management..... 53**

**Conclusion du chapitre ..... 60**

**Chapitre III : l'enquête sur la contribution de la gestion de production dans l'amélioration de la  
supply chain management de Cevital agro-alimentaire..... 61**

**Introduction du chapitre..... 61**

**I. Présentation de l'organisme d'accueil ..... 61**

**II. Présentation de la fonction de la supply chain management et de la production au sein de  
Cevital agro-alimentaire ..... 67**

**III. Présentation de la méthodologie de la recherche et les résultats de  
l'entretien..... 79**

<b>Conclusion du chapitre .....</b>	<b>91</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>93</b>
<b>La bibliographie</b>	
<b>Les annexes</b>	
<b>Table des matières</b>	

# INTRODUCTION GÉNÉRALE

# INTRODUCTION GÉNÉRALE

---

Aujourd'hui, l'environnement industriel dans lequel se place l'entreprise est de plus en plus complexe et concurrentiel, caractérisé par le phénomène de mondialisation, accéléré par le développement des technologies de l'information et de communication. Les clients deviennent de plus en plus exigeants et sensibles à la réduction de délai et à la qualité de service qui leur est offert en termes d'exécution des engagements et de flexibilité.

Délai, qualité, réduction de coût, réactivité, compétitivité, productivité..., ces termes largement utilisés dans la vie quotidienne des responsables au sein de l'organisation, montrent la pression élevée du marché sur les entreprises.

Actuellement, les performances de l'entreprise ne dépendent plus uniquement de l'entreprise elle-même, mais de son aptitude à réaliser une amélioration globale, du premier fournisseur dans le processus de réalisation du produit jusqu'au client ultime (le consommateur de produit). C'est ce qu'on appelle la logique Supply Chain Management (SCM) ou plus précisément chaîne logistique intégrée et chaîne logistique étendue.

La supply chain intégré, propose une vision plus large englobant l'ensemble des opérations permettant à un consommateur d'acquérir un bien ou un service. Ce concept dépasse donc largement les frontières de l'entreprise et permet de développer une approche globale de la gestion des flux physiques et d'information. L'objectif étant de répondre aux impératifs de coût, de flexibilité, de délai et de qualité en recherchant des solutions, non seulement dans l'entreprise, mais sur l'ensemble de la chaîne.

Afin de réaliser ces objectifs, les maillons constituant la chaîne logistique doivent travailler en coordination et en forte interaction entre eux. La fonction de production, comme un maillon principal de cette chaîne, joue un rôle important puisqu'elle participe à tous les niveaux de la supply chain, soit stratégique, tactique ou opérationnelle, c'est-à-dire de la planification à l'exécution afin de satisfaire mieux le consommateur.

Fabriquer au moindre coût des produits de qualité, adaptés aux désirs des consommateurs, et les mettre à leur disposition dans des délais raisonnables résume les impératifs actuels des responsables de management de la production au sein des entreprises industrielles.

Pour mener à bien cette délicate mission qui impose de concilier les objectifs souvent contradictoires, les entreprises ont pris conscience de la nécessité d'adopter un management de la production intégré et transversal.

L'activité productive de l'entreprise, considérée désormais comme un système complexe, ne se limite pas à la production elle-même. Les performances de la fonction de la production dépendent aussi des capacités des services annexes qui supportent l'activité de fabrication et interagissant de plus en plus avec elle.

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

---

Ces dernières années, la gestion de production a évolué progressivement vers une activité visant à coordonner et à faire circuler des flux de création de valeurs, le plus rapidement possible, sur un périmètre de plus en plus large, au travers de ressources ajustées et optimisées tout en assurant dynamiquement la ponctualité des rendez-vous avec la demande des clients, ce qui permet d'améliorer le fonctionnement global de la chaîne logistique depuis les fournisseurs de la matière jusqu'au client.

Depuis plusieurs années un nombre grandissant d'entreprises et de chercheurs reconnaissent les bénéfices d'une bonne gestion de la chaîne logistique, nous pouvons citer l'exemple d'IBM qui à, avec le déploiement de la SCM, a pu réaliser une augmentation dans la qualité de service, cette augmentation à passer de 30-60 % à 91-95 %, le délai de cycle commande-livraison sont passé de 35-65 jours à 23 jours, la rotation des stocks est passée de 4,5 à 6.<sup>1</sup> Les entreprises algériennes elles aussi sont devenues conscientes, de l'importance de la chaîne logistique, qui est un moyen incontournable pour l'amélioration de la performance.

L'entreprise CEVITAL est parmi les grandes entreprises algériennes, qui contribuent largement au développement de l'industrie agroalimentaire national et un important pourvoyeur d'emploi et de richesses. À travers son processus de fabrication, qualifier et performant, l'entreprise CEVITAL arrive à couvrir l'ensemble des besoins du territoire national et même dépassé les frontières vers d'autres pays, c'est ce que lui à permet d'arriver à un stade d'excellence et d'être une entreprise leader<sup>2</sup>.

C'est dans cette optique qu'on a choisi l'entreprise CEVITAL. Cette dernière à mis en place la fonction de la supply chain management, afin d'assurer une meilleure maîtrise des flux physiques et informationnels.

Dans ce présent travail de recherche, nous avons axé notre recherche sur la gestion de la production, afin d'étudier sa contribution et son apport dans l'amélioration de la supply chain en tant qu'activité qui englobe toutes les fonctions qui contribuent à la création de la valeur. En d'autres termes, notre objectif de recherche est de répondre à la question principale suivante :

**« Comment la gestion de la production des huiles contribue-t-elle à l'amélioration de la gestion de la chaîne logistique de Cevital agro-alimentaire. »**

De cette problématique principale découlent les sous-questions suivantes :

---

<sup>1</sup> Sofian Ayadi : « Externalisation et création de valeurs au sein de la supply chain : entreprise étendue », in Revue des sciences de gestion, n° 236, France, 2009, p. 88.

<sup>2</sup> Selon l'office national des statistiques, la part de marché de Cevital agroalimentaire sur le marché des huiles est de 70 %, 2015.

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

---

- Comment fonctionne la production des huiles dans l'entreprise Cevital agroalimentaire ?
- Quelle est la place de la fonction de production des huiles dans la SC de l'entreprise Cevital agroalimentaire ?
- Quel est l'impact de l'optimisation de la gestion de production des huiles dans l'amélioration de la gestion de la chaîne logistique ?

### **Hypothèses :**

- « La production des huiles au sein de Cevital est basée sur les prévisions de vente. »
- « La fonction de production des huiles fait partie intégrante de la SC de Cevital agro-alimentaire »
- « l'optimisation de la gestion de production a un impact positif sur la SCM de Cevital agro-alimentaire »

Pour vérifier ces hypothèses, nous avons adopté une étude qualitative qui repose sur un entretien semi-directif auprès de quatre responsables au sein de Cevital agro-alimentaire par le biais d'un guide d'entretien.

Afin d'accomplir ce présent travail, nous nous sommes inspirés de plusieurs ouvrages ainsi que des travaux de recherche universitaire, des articles et les documents internes de l'entreprise Cevital agro-alimentaire.

Ce travail de recherche est organisé comme suit :

Dans le premier chapitre, nous présentons la notion de la SCM. Ce chapitre est divisé en trois sections ; la première examine les stades d'évolution de la SCM ainsi que les définitions des différents concepts de base, la deuxième explique l'organisation de la SCM, et enfin la troisième étudie l'optimisation de la SCM.

Dans le second chapitre, intitulé l'importance de la gestion de production dans SCM, composer de trois sections ; nous commençons par la présentation de l'organisation de la production dans une entreprise. Ensuite, les techniques de gestion de la production et on termine par l'explication du rôle de la gestion de production dans l'amélioration de la SCM.

Dans le troisième et dernier chapitre, qui représente le résultat de notre stage dans l'entreprise agroalimentaire et reflète la pratique des deux chapitres précédents, va être organisé par trois sections ; dont la première va être consacré pour la présentation de l'entreprise Cevital agroalimentaire, quant à la deuxième et la troisième section seront consacré successivement à la présentation des deux fonctions la gestion de production et la

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

---

SCM au sein de l'entreprise, et la présentation de la méthodologie de la recherche et les résultats de l'entretien.

# CHAPITRE I : GÉNÉRALITÉ SUR LA SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

## **Introduction du chapitre :**

Face à un environnement instable, complexe et très concurrentiel, de nouveaux défis sont apparus devant les entreprises. Afin d'atteindre le plus haut niveau de performance, les entreprises se trouvent dans l'obligation de mieux mobiliser leurs ressources internes, mais surtout externes constituant une chaîne logistique.

Ce présent chapitre a pour objectif de présenter la notion de la SCM. Dans une première section, nous parlerons de son évolution et les différents concepts de base, puis dans la deuxième section nous présenterons ces différentes fonctions, les différents flux qu'elle gère, son processus et les décisions prises à son niveau, et on termine avec une troisième section où nous expliquerons les outils de son optimisation.

## **I. Evolutions et définitions de la Supply Chain Management :**

### **1. Les stades d'évolutions de la Supply Chain Management :**

#### **1.1 Les origines militaires de la logistique :**

La racine du terme logistique est grecque *logisteuo* et elle signifie avant tout administrer. La logistique est issue du génie militaire. Ce terme est utilisé par l'institution militaire pour définir l'activité qui réussit à combiner deux facteurs essentiels dans la gestion des flux nécessaires à la réussite de la manœuvre militaire.

Depuis que l'homme fait la guerre, la logistique a été un sujet de réflexion intensif pour les grands chefs militaires, cela s'explique par le fait que les seuls à avoir besoin de se déplacer et de se ravitailler étaient effectivement les militaires. Ainsi Sun Tzu<sup>1</sup> (IV<sup>e</sup> siècle av. J.-C.) met en avant la nécessité de disposer de chariots et de denrées que les armées doivent transporter « *une armée sans chariots d'approvisionnement, ni céréales ni provisions, est perdue.* ». Au contraire, Alexandre le Grand<sup>2</sup> (356-323 avant J.-C.) décide de mettre le feu à tous ses chariots avant de partir en Asie et ceci afin d'alléger son armée. Conte à Jules César, il créa la fonction de logista en attribuant à un officier la tâche de précéder les mouvements des légions afin d'organiser les campements.<sup>3</sup>

La logistique militaire a pour rôle l'approvisionnement des forces armées et la maintenance des équipements comme les armes et les munitions. A.H Jomini<sup>4</sup> propose la

---

<sup>1</sup> Sun Tzu ou Sun Tzi ou Souen Tseu de son vrai nom, Sun Tzu est un général Chinois. Il est surtout célèbre en tant qu'auteur de l'ouvrage de Stratégie militaire le plus ancien connu : *L'Art de la guerre.*

<sup>2</sup> Alexandre Le Grand est né à Pella (Grèce), la capitale du royaume de Macédoine, le 20 juillet 356 avant J.-C. c'est un roi de Macédoine et l'un des personnages les plus célèbres de l'antiquité.

<sup>3</sup> Anne Gratacap et Pierre Médan ; *Management de la production* ; Edition DUNOD ; Paris ; 2001 ; p. 285.

<sup>4</sup> Antoine Henri Jomini, né le 6 mars 1779 à Payerne en Suisse. C'est un banquier, militaire, historien et théoricien de la stratégie militaire, ayant fait partie de l'état-major de Napoléon, puis celui d'Alexandre 1<sup>er</sup>

## Chapitre I : Généralités sur la supply chain management.

---

définition suivante : « *la logistique est l'art pratique de déplacer les armées et de les ravitailler en établissant et organisant leur ligne de ravitaillement.*<sup>1</sup> »

Après la logistique militaire vient la logistique dans sa dimension stratégique et organisationnelle.

### 1.2 De la logistique à la Supply Chain Management :

Le concept de logistique, cœur de la *supply chain*, est apparu il y a fort longtemps. Mais c'est au début du XXe siècle que le concept prend véritablement toute sa signification. C'est la période où Taylor développe les principes de l'organisation scientifique du travail, où, dans l'entreprise Ford, met les premières expériences de travail à la chaîne sont mises en place : ce sont donc les premières innovations en matière de logistique.<sup>2</sup>

Si le terme Supply chain a vu le jour récemment, ce n'est pas un hasard, mais le fruit d'une évolution à plusieurs niveaux et sous la pression de plusieurs facteurs.

L'évolution de la fonction logistique peut être résumée par les quatre étapes suivantes :<sup>3</sup>

– **Année [50-60] :**

Les activités logistiques durant cette période sont limitées à l'exécution des opérations physique d'entreposage et de transport.

– **Année [70-80] :**

Cette période se caractérise par le pilotage des flux physique de production et distribution : dimension opérationnelle sur le court terme.

– **Année [80-90] :**

Planification des flux intégrant les approvisionnements, la production et la distribution : dimension tactique de moyen terme.

– **Année 2000 :**

Intégration et optimisation globale des flux de matière et d'information sur la totalité de la chaîne d'approvisionnement des fournisseurs aux clients finaux : fonction stratégique et dimension transversale dans le cadre du SCM ou de la chaîne d'approvisionnement intégrée.

---

<sup>1</sup>Yves Pimor et Michel Fender ; *Logistique : production, distribution, soutien* ; Edition DUNOD ; 5<sup>e</sup> Edition ; Paris ; 2008 ; p. 63.

<sup>2</sup> Alain COURTOIS et alii ; *Gestion de la production* ; Edition d'organisation ; 4<sup>e</sup> Edition ; 2003 ; p. 376.

<sup>3</sup>Anne Gratacap et Pierre Médan ; op. cit. ; p. 288.

## **Les facteurs d'évolutions de la logistique vers la SCM :**

La réorganisation du système logistique vers plus d'intégration et de flexibilité trouve sa source dans une combinaison de facteurs :

- Le passage à une économie mondiale, caractérisé par une concurrence accrue et la mondialisation des échanges.
- Le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication permet à l'entreprise de disposer d'outils susceptibles de mieux maîtriser l'ensemble de la chaîne de valeur.
- Le contexte des relations naturellement tendues entre producteur et distributeur pour le B2C, et producteur et fournisseur pour le B2B.
- Enfin le phénomène d'externalisation des activités de l'entreprise joue aussi un rôle important dans le développement de l'approche par la Supply Chain.

## **2. Définitions des concepts de base :**

### **2.1 Définitions de la logistique :**

Il existe une multitude de définitions de la logistique, il n'y a pas une définition universelle de ce terme ;

– *American Marketing association (1935)*, propose la définition suivante ;  
« *La logistique regroupe les différentes activités réalisées par une entreprise, y compris les activités de services durant le transfert d'un produit du site de production jusqu'au site de consommation* »<sup>1</sup>

– La définition que *ASLOG*<sup>2</sup> propose de la logistique est ;  
« *La logistique est une fonction qui a pour objet la mise à disposition au moindre coût de la qualité d'un produit, à l'endroit et au moment où la demande existe* »<sup>3</sup>

### **2.2 Définitions de la Supply Chain :**

Avant de proposer des définitions et expliquer le mot Supply Chain, revenons brièvement sur le sens anglais supply. Il signifie (offre) ; employer comme verbe, il se traduit par (fournir) ou (approvisionner).

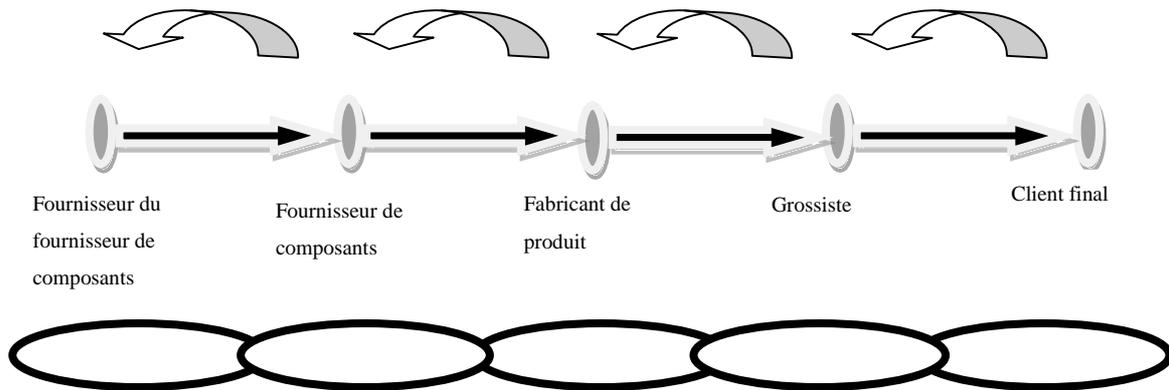
---

<sup>1</sup>Rémy Le MOIGNE ; op. cit. ; p. 3.

<sup>2</sup> ASLOG est une Association française pour la logistique, neutre, indépendante et multi sectionnelle. Elle représente un réseau professionnel de plus de 1500 membres en France et plus de 135 000 Europe à travers L'ELA

<sup>3</sup> DONIER Philip-Pierre et FENDER Michel ; *la logistique globale : enjeux, principes, exemples* ; Edition d'organisation ; Paris ; 2002 ; p. 29.

**Figure 01** : représentation schématique de la supply chain.



**Source** : Yves Pimor ; *Logistique : production, distribution, soutien* ; Edition DUNOD ; 4<sup>e</sup> Edition ; Paris ; 2005 ; p. 6.

Supply Chain est un mot relativement récent. On pourrait le traduire (chaîne d'approvisionnement), mais le mot (approvisionnement) ne permettrait pas d'examiner le sens que l'on veut donner à Supply Chain, et il est préférable donc d'utiliser l'expression américaine pour décrire ce concept nouveau. Mais comme cette expression est passée dans le vocabulaire de l'entreprise, nous l'emploierons souvent sans chercher à le traduire.

- On définit assez souvent la Supply chain comme :

« Réseau d'entreprise interagissant pour livrer un produit ou un service au client final et impliquant un ensemble de flux partant de matière première jusqu'à la livraison finale. »<sup>1</sup>

- Aussi, elle peut être considérée comme :

« Package d'activité et d'opération qui assurent les fonctions d'approvisionnement à partir d'un réseau de fournisseurs, de transformation de ses approvisionnements en produits intermédiaire et en produits finis, de distribution physique aux clients. »<sup>2</sup>

### 2.3 Définition de la Supply Chain Management :

Si le terme Supply Chain porte à confusion, c'est aussi parce que les mots Supply et Chain prêtent eux même à confusion. La chaîne logistique ne traite pas uniquement de l'offre, mais aussi de la demande. Pour la traduire, on agrège souvent des épithètes comme globale, étendue ou intégré.

Le terme Supply Chain est très utilisé aujourd'hui, mais reste toujours difficile à comprendre parce qu'elle fait l'objet d'une multitude de définitions différentes :

---

<sup>1</sup> David Doriol et Thierry Sauvage ; *Management des achats et de la Supply chain* ; Edition Vuibert ; Paris ; 2010 ; p. 23.

<sup>2</sup> Idem.

## Chapitre I : Généralités sur la supply chain management.

---

- Le CSCMP propose les deux définitions suivantes ;

*« Le SCM englobe la planification et la gestion de toutes les activités relevant de la recherche de fournisseurs, de l'approvisionnement et de la transformation, ainsi que toutes les activités logistiques. Cela inclut notamment une coordination et une collaboration entre les partenaires de la chaîne, qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires, des prestataires de service et des clients. Fondamentalement, le SCM intègre donc la gestion de l'offre et la gestion de la demande dans l'entreprise et entre les entreprises. »<sup>1</sup>*

- Aussi,

*« La SCM comprend la planification, et la gestion de toutes les activités impliquées dans le sourcing et l'approvisionnement, la transformation et toutes les activités logistiques. Il inclut également la coordination et la collaboration avec des prestataires qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires, des prestataires et des clients. La SCM est une fonction d'intégration dont le rôle principal est d'intégrer les différents métiers et les différents processus dans et entre les entreprises au sein d'un modèle cohérent et performant. Il inclut toutes les activités de gestion de la logistique citée ci-dessus ainsi que les opérations de production, et il pilote la coordination des processus et des activités au sein et entre le marketing, les ventes, le développement produit, la finance et les technologies de l'information ». <sup>2</sup>*

- Mentzer et alii, définissent la SCM comme :

*« La coordination systémique, stratégique des fonctions opérationnelles classiques et de leurs tactiques ou respectives à l'intérieur de la même entreprise et entre des partenaires au sein de la chaîne logistique, dans le but d'améliorer la performance à long terme de chaque entreprise membre de l'ensemble de la chaîne ». <sup>3</sup>*

Cette définition a permis le développement du modèle de SCM. La figure 02 montre combien il est important d'associer toutes les fonctions traditionnelles à la planification, à l'organisation et au processus du SCM. Sans cette coordination inter fonctionnelle, le management de la chaîne logistique ne peut pas exprimer l'intégralité de son potentiel. La coordination doit ainsi s'étendre tous les flux de la chaîne logistique. Enfin, elle souligne qu'il ne faut jamais perdre de vue les buts ultimes du management de la chaîne logistique ;

---

<sup>1</sup> Pierre Médan et Anne Gratacap ; *Logistique et Supply chain management* ; Edition DUNOD ; Paris ; 2008 ; p. 31.

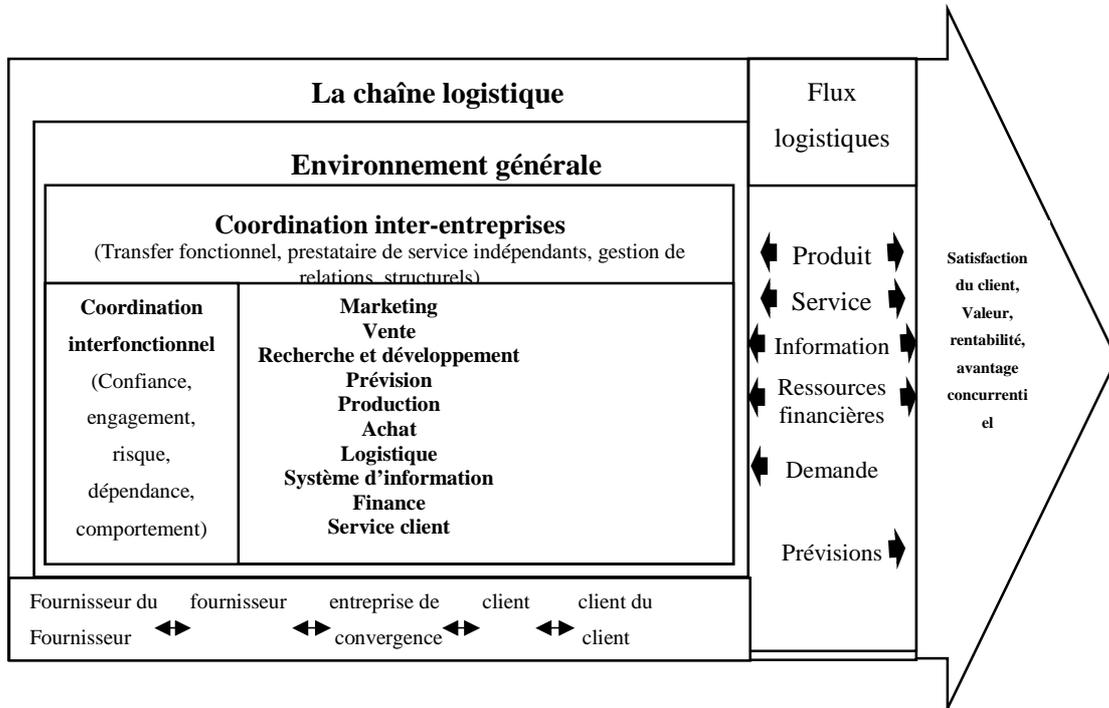
<sup>2</sup> Rémy Le MOIGNE ; op. cit. ; p. 7.

<sup>3</sup> Sofian Ayadi : *« Externalisation et création de valeurs au sein de la supply chain : entreprise étendue »*, in *Revue des sciences de gestion*, n° 236, 2009, p. 88.

# Chapitre I : Généralités sur la supply chain management.

réduction des coûts, amélioration de la satisfaction du client, augmentation de la valeur créée à son profit, conquête d'un avantage concurrentiel.

Figure 02 : le modèle de la SCM.



**Source :** John. T MENTZER et alii : « Définir le supply chain management », in journal of business logistics, vol. 9, N° 2, 2001, p. 15.

## 3. Les intervenants dans la Supply Chain Management:

La « chainelogsistique » est constituée par un ensemble d'acteurs à l'origine de la réalisation d'un produit ou d'une famille de produits, de l'entreprise fournisseuse de la chaîne jusqu'au client le plus en aval de la chaîne, à savoir le consommateur final du produit, et chacun parmi eux a un rôle bien défini dans la chaîne :

### 3.1 Les fournisseurs:

Est le premier maillon de la chaîne logistique. Ils sont indispensables à toute entreprise pour obtenir des matières premières, machines, fournitures, mais d'œuvre, etc. Ils constituent des interlocuteurs constants en matière de négociation lors des achats, mais aussi pour les livraisons et la gestion des stocks.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Claude demeure ; *Aide-mémoire Marketing* ; Edition DUNUD ; 6<sup>e</sup> Edition ; Paris ; 2008 ; p. 24.

# Chapitre I : Généralités sur la supply chain management.

---

## 3.2 Le producteur :

Le rôle du producteur est la fabrication d'un bien ou d'un service à l'aide de facteurs de production acquis sur le marché apte à satisfaire la demande des clients en terme de qualité, quantité, cout, délai et flexibilité.<sup>1</sup>

## 3.3 Les grossistes:

Intermédiaires de commerce achetant la marchandise directement au fournisseur pour la revendre aux détaillants.<sup>2</sup>

## 3.4 Les détaillants:

Intermédiaires de commerce achetant la marchandise à un grossiste (ou à un fournisseur) pour la revendre à l'utilisateur ou au consommateur final.<sup>3</sup>

## 3.5 Le client final :

En marketing, le client est celui qui achète le produit et le consommateur est "personne qui achète ou consomme un ou plusieurs produits (ou service) auprès d'un producteur ou d'un distributeur"<sup>4</sup>.

Le client final est l'acteur indispensable de la chaine logistique. C'est grâce à l'analyse précise de ces besoins et attentes que l'on pourra avoir, au niveau de la chaine, une stratégie valeur-cout permettant de définir les cycles de développement des produits et les cycles d'expédition de ceux-ci, ainsi que tous les éléments de rentabilités probables ou possibles.

## 4. Les apports de la Supply Chain Management pour l'entreprise :

### 4.1 Les apports financiers :

Plusieurs améliorations financières sont apportées à l'entreprise grâce à l'intégration de la fonction SCM dans cette dernière, en particulier la maîtrise des couts, qui représente les ressources mises en œuvre pour obtenir un certain niveau de valeur<sup>5</sup>, liées aux stocks, aux expéditions et aux frais d'exploitations, etc., afin de, proposer des prix acceptés par les clients qui sont devenu plus exigeant, et obtenir un avantage concurrentiel par les couts et par la marge bénéficiaire qui augmente avec des couts incorporables inférieurs. Ces réductions des couts sont obtenues sans réduction d'efficacité, sans licenciements et on gardant toujours la qualité demandée par les clients.

---

<sup>1</sup> BALLAN Stéphane et BOOVIER Anne-Marie ; *Management des entreprises : en 24 fiches* ; Edition DUNOD ; Paris ; 2008 ; p. 115.

<sup>2</sup> Philip Kotler et alii ; *MARKETING MANAGEMENT* ; Edition PERSON ; 13<sup>e</sup> Edition ; France ; p. 572.

<sup>3</sup> Ibid. ; p. 572.

<sup>4</sup> Claude demeure : op. cit. ; p. 8.

<sup>5</sup> Jean Chalvidant et alii ; *Guide pratique de la réduction des couts* ; Edition DEMOS ; Paris ; 2003 ; p. 12.

### **4.2 Les apports opérationnels :**

Des apports divers sont apportés aux activités opérationnelles. On constate une productivité opérationnelle plus grande, une baisse des niveaux de stocks, des ruptures de stock moins fréquentes, réduction de temps de cycle de production, etc.

### **4.3 La satisfaction des clients :**

La satisfaction des clients, qui cherche toujours le meilleur rapport délai/qualité/prix, est la première préoccupation des entreprises. Car une coordination entre les fonctions et les acteurs aboutis à, une amélioration de la qualité des produits proposés aux clients et qui satisfait leurs attentes, la réduction du temps de réponse aux commandes et à la livraison, ainsi une plus grande rapidité de réaction aux changements et un meilleur service après-vente.

## **II. L'organisation de la Supply Chain Management :**

### **1. Les fonctions de la Supply Chain Management :**

#### **1.1 Achat et approvisionnement :**

Pour beaucoup d'entreprises, l'amélioration de la compétitivité se joue dans le domaine des Achats, car en termes de préservation et d'amélioration des marges la fonction Achat est très importante pour la plupart des entreprises.

Cette fonction, en pleine mutation, est en effet devenue stratégique dans la plupart des secteurs industriels ou de service. L'environnement économique s'avère être de plus en plus fluctuant et imprévisible, les entreprises recherchent des fournisseurs qui peuvent s'adapter rapidement à des modifications des besoins d'approvisionnement et qui garantissent la maîtrise parfaite de la qualité achetée.

Le rôle de la fonction Achat consiste à procurer à l'entreprise les produits et les services nécessaires à sa bonne marche tout en respectant les quantités qui lui sont demandées.<sup>1</sup>

Mais, il ne faut absolument pas confondre entre la fonction Achat et approvisionnement. Car, la fonction Achat est « responsable d'acquérir des produits, services et prestations demandées par les clients internes, dans les meilleures conditions économiques, de qualité et de service, tout en maîtrisant les divers risques encourus à courts et moyens termes. »<sup>2</sup>

Donc, la fonction Achat se limite à la contractualisation et les fonctions de l'acheteur consistent à identifier les fournisseurs, préparation des contrats, se charger des appels d'offres, la négociation avec les fournisseurs, etc. Et après vient la fonction d'approvisionnement qu'est « responsable de l'exécution physique des contrats et du pilotage

---

<sup>1</sup> André Marchal ; *Logistique globale : supply chain management* ; Edition ellipses ; Paris ; 2006 ; p. 145.

<sup>2</sup> BAGLIN (G) et autre ; *Management industriel et logistique : conception et pilotage de la supply chain* ; Edition ECONOMICA ; 4<sup>e</sup> Edition ; France ; Paris ; p. 188.

# Chapitre I : Généralités sur la supply chain management.

---

des flux physiques a courts termes. »<sup>1</sup>. Donc la fonction d'approvisionnement induit les notions de prise de commande, les bons de commande, le transport, la réception de la marchandise, etc.

## 1.2 La production :

La fonction de la production est au cœur de la chaîne logistique, il s'agit d'utiliser des ressources humaines et/ou matérielles de l'entreprise pour fabriquer, développer ou transformer les matières premières et composants achetées en produits finis ou services.

Parmi les évolutions qu'a connu la production est son intégration au sein des Supplychains qui représente le SupplySide, et qui entre sous le contrôle des fonctions Supply chain qui joue le rôle de tour de contrôle au niveau continental voir mondial. Parmi les rôles de cette tour de contrôle est d'assurer le pilotage au sens de leur planification directrice des unités industrielles en sélectionnant le site le mieux placé pour assurer un cout de production bas et des couts d'approvisionnement de matière première et des couts d'acheminement des produits finis compétitifs.<sup>2</sup>

## 1.3 Le stockage :

Les entreprises et beaucoup d'organismes divers disposent souvent de stocks importants ont pris conscience de l'intérêt tout particulier d'une gestion rationnelle dans ce domaine.

Un stock peut être défini comme un ensemble de marchandises ou des articles accumulés dans l'attente d'une utilisation ultérieure plus ou moins proche et qui permet d'alimenter les utilisateurs au fur et à mesure de leurs besoins sans leur imposer les délais et les à-coups d'une fabrication ou d'une livraison par des fournisseurs.<sup>3</sup> Ils sont partagés entre les différents acteurs de la chaîne : les fournisseurs, les producteurs et les distributeurs. Mais avoir des stocks engendre des couts et des risques, tels que les produits périssables, les produits qui peuvent perdre leurs valeurs sur le marché à cause de la rapidité d'innovation, les couts de stockage, etc. Cependant, une meilleure gestion de ces stocks est la clé pour générer des économies importantes et d'optimiser la chaîne logistique, permet de répondre aux demandes des clients et les utilisateurs, et satisfaire, dans des conditions économiques, leurs exigences.

## 1.4 La distribution :

Parmi les objectifs de la SC est de faire parvenir une quantité suffisante de produits au bon moment et à l'endroit où le client final existe. La distribution est donc, au cœur du

---

<sup>1</sup>BAGLIN (G) et autre ; op. cit. ; p. 189.

<sup>2</sup>YVES Pimor et Michel Fender ; op. cit. ; p. 351.

<sup>3</sup> Pierre Zermati ; *La pratique de la gestion des stocks ; Edition DUNOD ; 4<sup>e</sup> Edition ; Paris ; 1990 ; p.*

## Chapitre I : Généralités sur la supply chain management.

---

concept de qualité des services au client<sup>1</sup>, en ce qui concerne le respect des délais de livraison, la qualité de produit demandé, etc.

Cette opération suit celle de la production et elle constitue l'étape indispensable pour mettre les produits à la disposition des consommateurs, elle peut être définie comme « L'ensemble des opérations qui permettent d'acheminer un produit du lieu de production jusqu'à la mise à disposition du consommateur final ou de l'utilisateur. »<sup>2</sup>

La distribution englobe un ensemble de fonction, d'acteurs, de circuits et de canaux. Et grâce aux évolutions dans le domaine commercial de nouvelles stratégies et techniques de distribution apparaissent, ce qui rend la distribution un point fort pour la compétitivité de l'entreprise, il convient alors d'accorder une grande importance lors du choix d'une stratégie de distribution adaptée aux produits et à la clientèle visée.

### 1.5 Le transport :

Le transport est un maillon indispensable dans la chaîne logistique, car il intervient tout au long de la chaîne depuis l'approvisionnement jusqu'à la distribution, s-v-d, le transport des matières premières du fournisseur, le transport des composants entre les usines, le transport des composants vers les centres d'entrepôt ou vers les centres de distribution, ainsi que la livraison des produits finis aux clients finaux. Et aussi, un élément majeur dans la qualité de service, en ce qui concerne les délais de livraison, le bon état de la marchandise livrée et comme un facteur affectant la satisfaction de la clientèle. Le transport mérite une attention particulière, et lors du choix d'un mode de transport (maritime, ferroviaire, routier ou aérien), l'entreprise doit tenir compte des exigences de rapidité, de fréquence, de fiabilité, de disponibilité et de coût.<sup>3</sup>

### 1.6 La vente :

La fonction de la vente est la fonction ultime dans une chaîne logistique, son efficacité dépend des performances des fonctions en amont. Si ces dernières ont été bien optimisées pendant les étapes précédentes, alors la tâche du personnel chargé de la vente a été facilitée, car il pourra offrir des prix plus compétitifs que la concurrence, sinon les marges seront très étroites et les bénéfices pas très importants, voire même engendrer des pertes.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> BAGLIN (G) et autre ; op. cit. ; p. 28.

<sup>2</sup> Claude Demeur ; op. cit. ; p. 169.

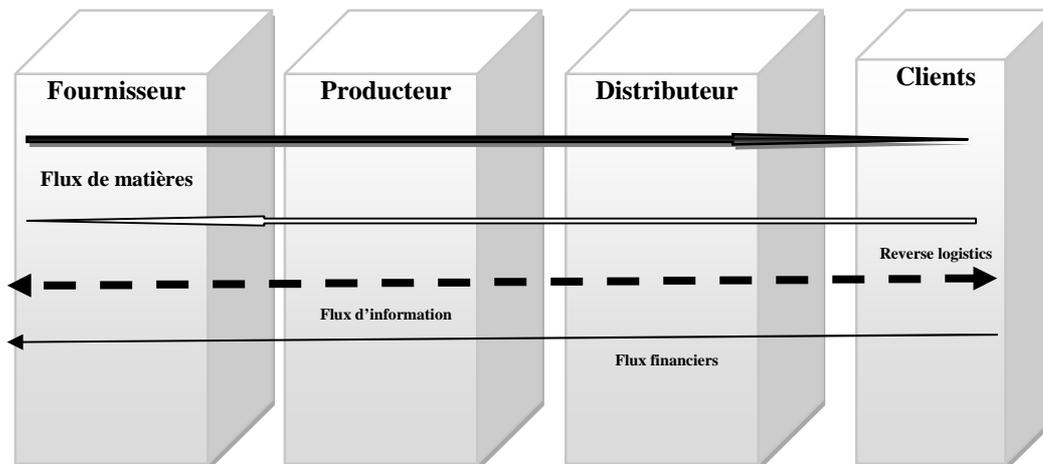
<sup>3</sup> KOTLER Philip et alii ; op. cit. ; p. 595.

<sup>4</sup> MOULOUA Zerouk ; *Ordonnancement coopératif pour les chaînes logistiques* ; Doctorat ; Institut National Polytechnique de Lorraine ; France ; 2007 ; P. 14.

### 2. Les flux de la Supply Chain Management :

L'entreprise a pour fonctionnalité première d'acheter, de fabriquer, de distribuer et de vendre des produits à ses clients afin d'obtenir un bénéfice. Ces processus d'approvisionnement, de production et de distribution de bien tangible entraînent l'existence de flux physique, d'information et financier. La notion de flux est synonyme de mouvement, de spéculation, d'évolution, de rapidité et donc d'efficacité.<sup>1</sup>

**Figure 03 :** les différents flux dans la supply chain



**Source :** Anne Gratacap et Pierre Médan ; *management de la production : concepts, méthodes, cas* ; Edition DUNOD ; 3<sup>e</sup> Edition ; Paris ; 2009 ; p. 268.

#### 2.1 Les flux physiques :

Appelés également les flux de matière première qui peuvent être regroupés en, flux interne qui représentent les flux de matières subissant les transformations au sein de l'entreprise (matière première, produits semi-finis, des composants, sous ensemble...), et les flux externes associés à l'approvisionnement de matière première et composants nécessaires à la livraison des produits finis au client.

Pour une entreprise, la quantité de produits fabriqués et vendus chaque année correspond aux flux physiques réalisés par an. De manière plus rigoureuse, le flux physique mesuré à un endroit du système correspond à la quantité de produits qui passe à cet endroit à chaque unité de temps.<sup>2</sup>

#### 2.2 Les flux d'information :

A côté des flux de produits, le management de la supply chain demande de traiter des informations nombreuses qui pour une part importante d'entre elles remontent la supply chain

<sup>1</sup> Alain Courtois et alii ; op. cit. ; p. 5.

<sup>2</sup> BAGLIN Gérard et alii ; op. cit. ; p. 63.

## Chapitre I : Généralités sur la supply chain management.

---

en sens inverse des produits.<sup>1</sup>Ces flux d'information constituent : le suivi des commandes, des ordres de fabrication, suivi des données technique, historique des ventes, état des stocks, prévision de besoins, etc.

Pour éviter l'apparition de désordres informationnels pouvant altérer la qualité de l'information et par conséquent la qualité des décisions, les différents acteurs de la chaîne logistique s'appuient sur l'utilisation de technologie de l'information, indispensable dans l'approche ECR, leur rôle est d'automatiser et de rationaliser l'administration de l'information (prévoir, coordonner, contrôler) et de l'accrocher aux flux de marchandises pour obtenir une fluidité de l'information entre les partenaires.<sup>2</sup>

### 2.3 Les flux financiers :

Les flux financiers constituent les échanges de valeurs monétaires, tel que, la vente des produits et achats des composantes ou de matières premières, aussi des outils de production, de divers équipements, de la localisation d'entrepôts, le salaire des employés, et sur le long terme, il correspond aussi aux investissements lourds tels que la construction de nouveaux bâtiments et de lignes de fabrication, etc.

Ces flux sont créés avec les différentes activités que subissent les flux physiques (la production, le transport, le stockage, le recyclage, etc.), et gérés par le service financier ou comptabilité.

### 3. Les processus de la Supply Chain Management :

Selon la norme ISO 9000 :2008, un processus « est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie. »<sup>3</sup>, ce terme est utilisé pour simplifier tout ou partie d'une organisation qui transforme des inputs en outputs, ayant une valeur supérieure aux inputs initiaux.<sup>4</sup>

En 1996 fut créé le Supply Chain Council (SCC), son but est de structurer un référentiel de processus logistique types et de proposer les critères de performance, les indicateurs et les meilleures pratiques à mettre en place.<sup>5</sup>

Le modèle SCOR (Supply Chain Operations Reference-model) est une méthode normative de description et d'évaluation des flux d'une entreprise dans l'optique SC, ce

---

<sup>1</sup> YVES Pimor et Michel Fender ; op. cit. ; p. 8.

<sup>2</sup> Gérard Cliquet et alii ; *Management de la distribution* ; Edition DUNOD ; 2<sup>e</sup> Edition ; Paris ; 2006 ; p. 311.

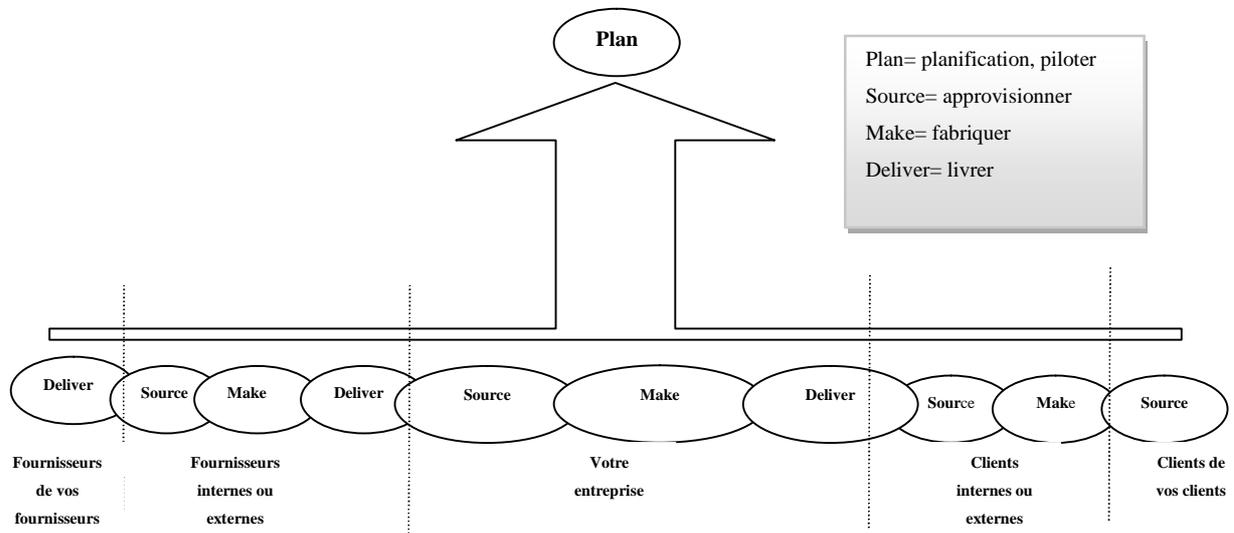
<sup>3</sup> Roger Ernoul ; *le grand livre de la qualité : Management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthodes* ; Edition Afnor ; Saint-Denis ; 2010 ; p. 13.

<sup>4</sup> BAGLIN Gérard et alii ; op. cit. ; p. 55.

<sup>5</sup> Ibid. ; p. 150.

modèle part du principe que tout supply chain peut être subdivisé en cinq types de processus différents :

**Figure 04** : les quatre processus de base du modèle SCOR



**Source** : Yves Pimor et Michel Fender ; *logistique : production, distribution, soutien* ; Edition DUNOD ; 5<sup>e</sup> Edition ; Paris ; 2008 ; p. 705.

### 3.1 Processus de planification (Plan) :

Ce sont les opérations transverses à deux maillons qui permettent de piloter les relations entre deux maillons, ce sont les activités mêmes de pilotage de la SC. sous le vocable planification, le modèle regroupe l'agrégation de la demande, la détermination des besoins matières et composants, des capacités globales, l'affectation de ressources et le niveau des stocks. Les décisions de faire ou faire-faire, la planification de la capacité à long terme, de lancement de nouveaux produits et des fins de vie constituent les principales activités de ce niveau du modèle SCOR.<sup>1</sup>

### 3.2 Processus Achat/Approvisionnement (Source) :

Ce processus correspond à l'approvisionnement, y compris toutes les activités que l'on va trouver de ce concept, l'Achat : sourcing des fournisseurs, homologation des fournisseurs ainsi que le suivi de leurs performances en terme de délai et de qualité. Il inclut également le suivi des commandes, réception des matières et composants nécessaires à la fabrication.<sup>2</sup>

### 3.4 Processus fabrication (Make) :

C'est-à-dire la fabrication dans ses différentes variantes industrielles : fabrication sur stock, assemblage à la commande, fabrication à la commande et conception et fabrication à la

<sup>1</sup> BAGLIN Gérard et alii ; op. cit. ; p. 151.

<sup>2</sup> Ibid. ; p. 152.

## Chapitre I : Généralités sur la supply chain management.

---

commande. Il inclut également le contrôle et les activités de conditionnement, ainsi que la gestion des sites de production et des équipements.

### **3.5 Processus de livraison (Deliver) :**

C'est-à-dire la distribution sous toutes ses formes : vente aux entreprises (B2B), vente aux grands publics (B2C), et ses multiples variantes. Le processus de distribution se compose de la gestion des commandes, des entrepôts et de manutention, des transports ainsi que des stocks de produits finis.

### **3.6 Processus des retours (Returns) :**

La logistique inverse, englobe les activités logistiques, tout le long, allant des produits usagés qui sont plus requis par les usagers jusqu'aux produits qui peuvent être réutilisables sur le marché.<sup>1</sup>

Le reverse logistics inclut les activités telles que le reconditionnement et la réutilisation des composantes, des emballages, des produits, etc. elle traite également des services après-vente (défaut de fonctionnement, pannes), des rappels de produit par les constructeurs dus à des défauts (automobile, électroménagère, etc.).<sup>2</sup>

## **4. Les décisions et les stratégies dans la Supply Chain Management :**

La prise de décision est un acte essentiel dans la vie d'une entreprise, car elle est considérée comme un choix portant soit sur la détermination des objectifs, soit sur la détermination d'une position par rapport à un problème posé à l'entreprise, soit encore sur la mise en œuvre de ressource. Ces décisions constituent une préoccupation constante que l'on trouve à tous les moments de la vie de l'entreprise et à différents niveaux de son organisation, elles n'ont ni la même incidence ni la même fréquence et ne font pas l'objet du même traitement.<sup>3</sup>

La conception d'une chaîne logistique nécessite de prendre un ensemble de décisions, cet ensemble de décisions peut s'envisager sur trois niveaux hiérarchiques ; décisions stratégiques, décisions tactiques et décisions opérationnelles ; la figure suivante (05) montre cette hiérarchie ;

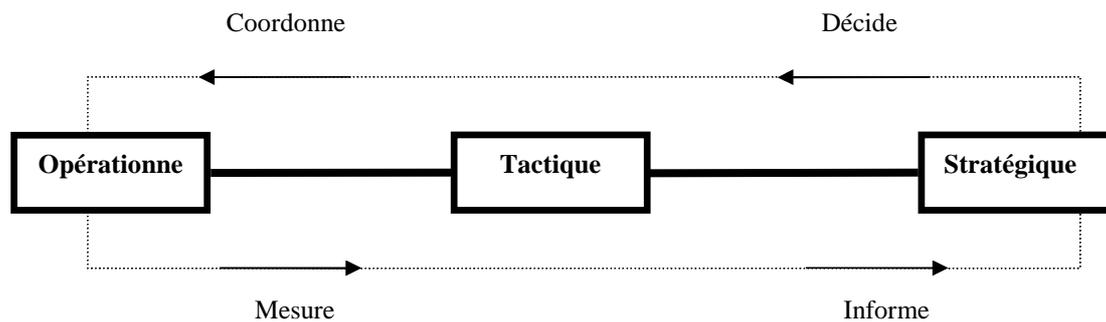
---

<sup>1</sup> André Marchal ; op. cit. ; p. 316.

<sup>2</sup> BAGLIN Gérard et alii ; op. cit. ; p. 155.

<sup>3</sup> BALLAND (Stéphane) et BOOVIER (Anne-Marie) ; op. cit. ; p. 41.

**Figure 05** : les trois niveaux de la supply chain management.



**Source** : Anne Gratacap et Pierre Médan ; op. cit. ; p. 272.

Il n'existe pas une méthode générique valable pour toutes les chaînes logistiques et toutes les industries pour classer les décisions qui doivent être prises. La première différence entre ces trois niveaux de décisions concerne la portée temporelle de l'application (long, court, et moyen terme), la deuxième est le niveau d'agrégation (les décisions stratégiques sont au niveau d'ensemble de l'entreprise, les décisions tactiques sont prises au niveau de l'usine et les décisions opérationnelles sont prises au niveau de l'atelier), et la troisième différence est le niveau de responsabilité des décisions (les décisions stratégiques sont prises par la direction générale de l'entreprise, les décisions tactiques sont prises par les cadres, et les décisions opérationnelles sont prises par les responsables d'atelier ou d'équipes).<sup>1</sup>

### 4.1 Les décisions stratégiques :

Au plus haut niveau, on discerne les décisions stratégiques qui sont prises à long terme (de 4 à 5 ans), ce sont des décisions dont la préparation est relativement longue et dont les effets se manifestent parfois sur une longue durée. Pour de telles décisions, les actions correctives sont difficiles et coûteuses de telle sorte que leurs effets peuvent être difficilement prévisibles.

Les décisions stratégiques dans la SCM sont généralement liées à la définition des politiques et stratégies logistiques.

Une stratégie logistique est définie comme l'ensemble des décisions qui structurent et organisent le système logistique de façon à atteindre les objectifs qui découlent de la stratégie générale de l'entreprise.<sup>2</sup>

Dans une stratégie logistique on distingue :

- Les stratégies d'Achat ; le choix de nombre de fournisseurs.
- Les stratégies de production.

---

<sup>1</sup> MOULOUA (Zerouk) ; op. cit. ; p. 15.

<sup>2</sup> BAGLIN Gérard et alii ; op. cit. p. 107.

- Les stratégies de distribution.
- Les stratégies de transport

### **4.1.1 Stratégies d’Achat :**

La stratégie d’Achat définit les orientations stratégiques (la performance économique des Achats, l’innovation, le développement durable, les Achats responsables, la maîtrise des risques...etc.), les objectifs une période donnée (amélioration de la spécification des produits, la recherche d’une globalisation des Achats, l’évolution précise des besoins, la maîtrise des couts et de la qualité ou encore le contrôle des consommations), et les pratiques à suivre qui décrivent les procédures d’Achat de biens et de service ou identifient les employés qui ont l’habilités à valider des demandes d’Achat.

### **4.1.2 Stratégies de production**

Dans une usine la gestion des flux est déterminée par la stratégie de production. Cette stratégie peut varier de la production entièrement tirée par la demande client à une production entièrement poussée par les prévisions.

Lors de la définition d’une stratégie de production, les décisions à prendre sont :

- Make-to-stock ; qui signifie la fabrication sur stock.
- Assemble-to-order ; qui veut dire assemblage à la commande.
- Make-to-order ; qui signifie la fabrication à la commande.
- Engineering-to-order ; qui signifie la conception et fabrication sur commande.

A partir de cela, donc la stratégie de production détermine :

- Les besoins en ressources
- Le mode de fonctionnement des usines et des dépôts
- Le support à donner par le SI
- la gestion des commandes et des achats.

### **4.1.3 Stratégies de distribution :**

Une entreprise désirante de distribuer son produit dans le marché a le choix entre plusieurs stratégies de distribution :<sup>1</sup>

- **La stratégie intensive :**

Cette stratégie consiste à faire vendre le produit dans le plus grand nombre de points de vente possibles. Elle convient aux produits de grande consommation.

---

<sup>1</sup>Claude Demeure ; op. cit. ; pp. 201-211.

## Chapitre I : Généralités sur la supply chain management.

---

Le principal avantage de cette stratégie est qu'elle permet de gérer un chiffre d'affaires important et de faire connaître le produit assez rapidement.

### – **La stratégie sélective :**

Consiste à choisir un nombre restreint de distributeurs c'est-à-dire le fournisseur approvisionne seulement quelques commerçants ; en fonction de leurs qualités de techniciens ou de leur image de marque.

### – **La stratégie exclusive :**

Elle consiste à confier l'exclusivité de la vente de ses produits à un seul ou à un très petit nombre de distributeurs. Cette stratégie permet à un fabricant de dominer la distribution de son produit et ainsi de conforter son image de marque.

### **4.2 Les décisions tactiques :**

Au niveau plus bas, on trouve les décisions tactiques, qui sont des décisions prises sur un horizon de moyen terme. Les décisions tactiques ne sont pas de natures purement structurelles, mais elles contribuent ensemble à structurer les flux de l'entreprise et à la doter des systèmes d'information et de pilotage. Parmi ces décisions on a :

- Des décisions sur les ressources de l'organisation ; il s'agit de choisir les modes d'utilisation des ressources afin de doter l'entreprise des moyens et ressources nécessaires pour réaliser ses missions.
- Faire de prévision de vente afin de déterminer les quantités à produire pour chaque produit et les quantités des matières premières nécessaires.
- Planifier la production ; il s'agit de choisir entre un pilotage des flux à la commande ou par anticipation et quel système de planification hiérarchisée adopter.
- Choisir le mode de transport à utiliser ; l'entreprise doit choisir un mode de transport en fonction de ses moyens et selon aussi la nature de produit.
- Des décisions sur la politique de stockage ; des décisions sur les lieux de stockage et les méthodes de gestion de stock.

### **4.3 Les décisions opérationnelles :**

Enfin, on trouve les décisions opérationnelles qui sont liées aux activités de routine, et elles sont prises rapidement, leurs effets se font sentir vite et sont peut durables. Dans ce cas les actions correctives peuvent intervenir dans un bref délai, l'avenir de l'entreprise n'est pas impacté.<sup>1</sup> Parmi les décisions opérationnelles, nous pouvons citer l'ordonnancement des

---

<sup>1</sup> BALLAND (Stéphane) et BOOVIÉ (Anne-Marie) ; op. cit. ; p. 43.

## Chapitre I : Généralités sur la supply chain management.

---

ateliers de production, l'organisation des tournées de livraisons, le calcul des quantités et les instants de production et de livraison, etc.

Entre ces trois niveaux hiérarchiques, il existe une interdépendance, les décisions qui sont formulées à un niveau supérieur déterminent des contraintes pour les niveaux inférieurs qui doivent être respectés pour garantir une cohérence globale dans la gestion de l'entreprise.<sup>1</sup>

### **III. L'optimisation de la Supply Chain Management :**

Une bonne approche management consiste non pas à optimiser chaque stade de processus indépendamment des autres, mais à rechercher une performance globale au profit du client final, par conception et pilotage d'un système intégré ou coordonné où la priorité est donnée à l'optimisation de l'ensemble plutôt qu'à chacun de ses éléments pris séparément.

#### **1. Coordination des flux et collaboration dans la Supply Chain Management :**

La collaboration dans la SC a lieu quand au moins deux partenaires acceptent de partager et d'échanger d'informations émanant de lieu de planification, pilotage, et exécution et indicateurs de performance. Ces relations collaboratives déterminent comment les informations sont partagées entre les partenaires et conduisent le changement dans les différents processus de la SC. Donc, la collaboration est perçue comme une opportunité pour optimiser la SC et les relations entre les partenaires, on distingue différentes initiatives de collaboration dans la SC :<sup>2</sup>

##### **1.1 Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR) :**

Le CPFR est une nouvelle méthode de gestion globale de l'offre et de la demande et un processus dans lequel des partenaires, typiquement des producteurs et des distributeurs, échangent leurs prévisions et analysent ensemble les écarts éventuels. Ensuite, ils développent des prévisions communes qui permettent de déclencher les approvisionnements et la production. Les objectifs principaux de CPFR sont :

- L'augmentation de la disponibilité des produits au rayon
- L'amélioration de service client
- L'augmentation des ventes
- L'augmentation des marges brutes
- La réduction des stocks dans la SC
- Stabilisation de la production des fournisseurs.

---

<sup>1</sup> André Marchal ; op. cit. ; p. 52.

<sup>2</sup>BAGLIN Gérard et alii ; op. cit. ; pp. 424-433

# Chapitre I : Généralités sur la supply chain management.

---

## 1.2 Gestion partagée des approvisionnements (GPA) :

Il s'agit de l'approvisionnement des entrepôts et/ou des magasins suivant des règles de gestion définies dans un contrat de coopération entre un distributeur et un industriel.

Le GPA inverse le processus traditionnel de la passation des commandes : ce n'est plus le distributeur, mais le producteur lui-même qui calcule les commandes nécessaires aux points de vente d'une enseigne à partir des sorties entrepôts du distributeur. Cette commande est alors passée directement par le producteur, à partir de données distributeur.<sup>1</sup>

Le GPA a les objectifs suivants :

- Réduire les ruptures pour améliorer le taux de service et dynamiser le chiffre d'affaires.
- Fidéliser le consommateur
- Réduire au minimum les stocks de produits dans les entrepôts et les points de vente
- Améliorer la supply chain management en intégrant une approche en « flux tirée » par la consommation réelle.

## 1.3 Le réapprovisionnement continu ou Continuous Replenishment (CRP) :

Le réapprovisionnement continu vise à mettre en place entre fournisseurs et distributeurs des règles de gestion des approvisionnements basées sur la demande réelle. Le fournisseur calcule la demande à venir grâce à l'historique des ventes et les prévisions sur les promotions sont établies en commun par le distributeur et le fournisseur. Parmi les objectifs du CRP, on cite :

- Augmenter les volumes rendus grâce à la réduction des ruptures de stock
- Amélioration du niveau de service aux consommateurs
- Optimiser la gestion des stocks en minimisant les niveaux d'inventaire sur l'ensemble de la chaîne logistique
- Réduire les coûts de transport et les coûts administratifs.

## 1.4 Efficient Consumer Response (ECR):

ECR est défini comme une stratégie à travers laquelle fournisseurs, grossistes et détaillants coopèrent afin de mieux satisfaire le consommateur final en lui offrant le bon produit au bon endroit et au bon prix. Il s'agit de mieux organiser la chaîne de valeur en rendant les systèmes d'échanges plus efficaces, moins coûteux et plus réactifs aux demandes du consommateur.

---

<sup>1</sup> Claude Demeur ; op. cit. ; p. 176.

# Chapitre I : Généralités sur la supply chain management.

---

*Les avantages de l'ECR :*

- Les fabricants reconnaissent que l'ECR leur permet d'avoir une connaissance plus précise de la demande, de pouvoir améliorer la planification de leur production, de minimiser les risques de rupture et de développer de meilleures relations avec le client.
- Les distributeurs quant à eux, ont vu leurs stocks réduits dans leurs entrepôts, leur risque de rupture dans les rayons diminué. De plus, certains ont passé des accords d'exclusivité pour les produits nouveaux et ainsi amélioré leurs relations avec leurs fournisseurs.
- Les consommateurs ont constaté que moins de ruptures dans les rayons, une meilleure fraîcheur des produits et une meilleure traçabilité.

## **1.5 Le management de la demande par catégorie de produit (Category Management) :**

L'objectif de cette démarche consiste, pour les industriels et les distributeurs, à mieux connaître la demande adaptée. Elle repose sur un mode de gestion par catégorie de produits et non plus par produits.

## **2. La Supply Chain Management et les techniques d'information et de communication :**

Planifier la chaîne logistique dans sa globalisation signifie prendre en compte l'ensemble des contraintes et des interactions entre entités et entre fonctions pour ne pas seulement aboutir à une synchronisation de la chaîne, mais aussi à son optimisation globale.<sup>1</sup> La complexité réside dans le grand nombre de données, de paramètres et de contraintes à considérer et à rendre cohérents, elle se trouve aussi dans la recherche de consensus entre les nombreux acteurs. Seule l'intervention humaine peut gérer efficacement cette complexité. La SCM profite de l'émergence des nouvelles technologies de l'information et de communication pour réaliser sa mission.

Pour aboutir à une interaction entre les plans favorisant l'optimisation globale, et les entreprises profitent de nouveaux outils mis à disposition par le progrès de nouvelles technologies.<sup>2</sup> Parmi ces outils on trouve :

### **2.1 Les progiciels de gestion de la SC :**

Il n'existe pas un seul type de progiciel, mais plusieurs familles qui répondent à des logiques et à des besoins différents, on peut indiquer quatre familles de progiciels :

---

<sup>1</sup> André Marchal ; op. cit. ; p. 50.

<sup>2</sup> Ibid. ; p. 59.

### 2.1.1 Les Entreprises Ressource Planning (ERP) :

Un ERP, ou progiciel de gestion intégré PGI est destiné à la gestion globale des différents flux de l'entreprise aux niveaux stratégique, tactique et opérationnel. Il met en commun, pour les diverses entités et fonctions, l'ensemble des données nécessaires à cette gestion dans une base de données unique. L'APIC (American Production Inventory Control Society) considère qu'un ERP est un système d'information orienté comptabilité permettant de gérer toutes les ressources nécessaires pour satisfaire le besoin client. Il correspond à une extension des systèmes MRP2 comportant les technologies suivantes : base de données relationnelle, architecture client-serveur, interface homme-machines unifiée et commune, système ouvert, etc.<sup>1</sup>

Les ERP permet de :<sup>2</sup>

- Réduire les ruptures de stock
- D'abaisser le niveau moyen des stocks par une rotation plus élevée
- D'améliorer le respect de délais de livraison promis aux clients
- Et d'abaisser le cout de revient de la production par une meilleure régularité dans le fonctionnement des ateliers.

### 2.1.2 Advanced Planning and Scheduling (APS) :

Les APS sont des progiciels décisionnels qui permettent de simuler et d'optimiser la planification et de synchroniser les flux de la chaine logistique en tenant compte simultanément d'un grand nombre de contraintes.<sup>3</sup>

### 2.1.3 Le Supply Chain Execution (SCE) :

Ce sont des progiciels qui rationalisent la totalité du cycle de traitement des commandes. Le but de ces outils est d'apporter la réponse le plus rapide possible à la demande du client.

Il s'occupe principalement de la gestion de l'entreposage, de la gestion des transports et de la gestion avancée des commandes.

### 2.1.4 Manufacturing Execution System (MES) :

Ce sont des systèmes qui délivrent des informations en temps réel sur l'exécution des ordres de fabrication dans le but de les contrôler depuis leur lancement jusqu'à l'obtention des produits finis et optimiser les activités de production.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Alain Courtois et alii ; op. cit. ; p. 407.

<sup>2</sup> BAGLIN Gérard et alii ; op. cit. ; p. 650.

<sup>3</sup> André Marchal ; op. cit. p. 103.

<sup>4</sup> Ibid.; p. 105.

### 2.2 Echange de Donnée Informatisé (Electronic DATA Interchang) :

L'EDI est créé aux Etats-Unis dans le milieu des années 70 dans le but d'améliorer le transfert d'informations entre les divers acteurs de la chaîne logistique.

La définition qui a été donnée par l'essentiel management (numéro 7, Janvier 1999) : « EDI n'est pas un concept nouveau, il repose sur le principe que les données originales ne doivent être entrées qu'une fois dans le système, après quoi elles peuvent être transmises entre parties intéressées par voie électronique. Ces échanges se font à travers des réseaux de télécommunication sans intervention humains et les données sont directement exploitées par le système d'information des entreprises partenaires.<sup>1</sup>

L'EDI permet de réduire :

- Les temps de saisis ; car l'information ne doit pas être saisie qu'une seule fois.
- Le nombre de litiges ; plus de facteurs égarés ni d'erreurs lors de ressaisie des données.
- Les couts de communication.
- Les délais d'émissions et de réception des informations
- Les stocks ; la rapidité de l'information de se rapprocher du travail en flux tendus.

### 3. Mesurer et piloter la performance de la SCM :

Mesurer la performance logistique est un élément essentiel dans la préservation ou l'amélioration d'un avantage concurrentiel. De plus mesurer permet d'établir une relation de confiance entre les maillons de la SC et permet que toutes les entreprises en réseau, d'un bout à l'autre de la SC, puissent collaborer d'une manière productive à des buts mutuellement bénéfiques.<sup>2</sup>

Il est nécessaire de concevoir et de piloter un système de mesure des performances d'une SC pour deux raisons principales : faire un reporting<sup>3</sup> périodique au management et à la direction générale, avoir un outil de management interne de tous les collaborateurs du domaine, ainsi que tous ceux qui sont en interface fréquente avec la fonction.<sup>4</sup>

#### 3.1 Les approches de la mesure des performances supply chain :

Tout d'abord il faut rappeler un principe fondamental : il ne peut exister un système de mesure de performances standard et donc unique, qui serait ainsi plaqué sur toute situation

---

<sup>1</sup> André Marchal ; op. cit. ; p. 125.

<sup>2</sup> Alexandre K. Samii ; *Stratégies logistiques : fondements, méthodes, applications* ; Edition DUNOD ; 2<sup>e</sup> Ed ; Paris ; 2001 ; p. 24.

<sup>3</sup> Reporting : le processus de remontée d'informations de différentes entités de l'organisation vers la direction générale. Le terme désignant parfois la nature des informations ainsi transmises.

<sup>4</sup> BAGLIN Gérard et alii ; op. cit. ; p. 765.

## Chapitre I : Généralités sur la supply chain management.

---

d'entreprise. En effet, un tel système dépendra toujours de l'organisation supply chain choisie, de la répartition des missions et responsabilités définies dans l'organigramme.

Nous proposons ci-dessous des approches, qui ont été développées indépendamment, et qui répondent mieux à notre objet.

Il s'agit de système de mesurer des performances suivantes :

### 3.1.1 Les BalancedScorecards :

Aux Etats-Unis, le BalancedScorecard (BSc) a été promu au début des années 90 par Robert Kaplan et David Norton. S'appuyait sur une critique des outils de pilotage traditionnels, trop centrés sur les seules indicateurs financiers, il cherche à promouvoir un choix d'indicateurs plus cohérents avec la stratégie de l'entreprise.<sup>1</sup>

Les BalancedScorecard sont conçues pour fournir un système d'information globale aux dirigeants et suivent un nombre limité d'indicateurs en relation directe avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Au départ cet outil n'a pas été conçu spécifiquement pour le suivi des performances d'une supply chain, mais il présente l'intérêt de suggérer une architecture adaptée.<sup>2</sup>

Comme l'indique le nom de l'outil, l'objectif est d'offrir une vision équilibrée (balanced de la performance, c'est-à-dire non limité à un seul élément financier. Ainsi, quatre domaines en interrelation peuvent être mis sous contrôle et proposer dans la logique de cette approche :

*Perspective financier :*

- Coûts de fabrication
- Coûts de stockages [tout niveau]
- Coûts d'acquisitions

*a- Perspective client :*

- Livraison dans les délais
- Délais de traitement des commandes clients
- Coûts de qualité des livraisons

*b- Processus interne :*

- Respect du programme de production
- Cycle de fabrication moyen
- Suivi des erreurs de prévision
- Taux de couverture des stocks

---

<sup>1</sup> Françoise Giraud et alii ; *Contrôle de gestion et pilotage de la performance* ; Edition Gualino éditeur ; 2<sup>e</sup> Ed ; Paris ; 2004 ; pp. 99-100.

<sup>2</sup> BAGLIN Gérard et alii ; op. cit. p. 769.

### *c- Innovation- croissance :*

- Cycle de développement des nouveaux produits
- Economies de conception générées par Co-développement avec les fournisseurs.
- Nombre de nouveaux projets acceptés.

Du point de vue de l'efficacité, cette approche considère la supply chain essentiellement comme un centre de cout, ce qui en limite la livraison. En revanche, la focalisation sur les processus et les systèmes d'innovation met bien l'accent sur l'efficience et les démarches d'amélioration.<sup>1</sup>

### **3.1.2 L'Approche ABC [Activity Based Costing] :**

Cette approche a été développée initialement pour une cohérence à certaines données comptables en les reliant entre elles autour du concept d'activité. La méthode consiste à éclater les activités de l'entreprise en tâches individuelles et couts élémentaires, avec évaluation des ressources estimées pour chacune, puis à faire des regroupements selon des logiques de processus.

Ainsi, le domaine couvert par la supply chain, par nature transversal, se prête bien à cette démarche. Par exemple, il est très pertinent d'évaluer un cout total de traitement d'un client (depuis la demande d'information initiale jusqu'à la phase poste-livraison et après-vente.<sup>2</sup>

### **3.1.3 Le modèle SCOR :**

Ce modèle de mesure de performances a été développé par des professionnels de la supply chain. Il définit une démarche, des processus, des indicateurs et les meilleures pratiques du moment pour représenter, évaluer et diagnostiquer la supply chain,<sup>3</sup> et présente l'intérêt de constituer une sorte de langage commun entre les professionnels. Il s'organise autour de quatre domaines de performance principaux déjà vus dans la section précédente : Plan, Source, Make et Deliver.

Le modèle SCOR met l'accent sur les besoins de pilotage de supply chain. Il fournit un certain nombre d'indicateurs de performance orienter vers les résultats, et des éléments d'efficience orientés vers les couts et les cotations des capitaux engagés de façons agrégées, le modèle SCOR s'organise autour des quatre dimensions suivantes :

### *a- Fiabilité des performances commerciales :*

- Respect des délais de livraison

---

<sup>1</sup> BAGLIN Gérard et alii ; op. cit. p. 770.

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> John Paul et Jean-Jacques LAVILLE : « *Le modèle SCOR, vecteur d'excellence de la supply chain* », in *Supply Chain magazine*, n° 13, mars 2007, p. 96.

## Chapitre I : Généralités sur la supply chain management.

---

- Taux de service

- Taux de conformité

*b- Flexibilité/Réactivité :*

- Délais de réponse de la SC :

- Flexibilité de production

- Délais de traitement des litiges et retours client

- Délais de réparation

*c- Coût de la supply chain :*

- Cout total incluant de façon plus détaillée : cout de traitement des commandes clients, cout d'acquisition des matières, couts de stocks, etc.

- Cout de traitement et de réparation des retours clients et litiges qualité.

*d- Rotation des capitaux engagés :*

- Conditions de règlement fournisseurs

- Conditions de règlement client

- Valeur ajoutée par employé.

### **3.1.4 Le tableau de bord :**

Un tableau de bord est un outil de gestion regroupant les indicateurs financiers et non financiers les plus pertinents pour permettre aux responsables de piloter la performance de leur activité.

Le tableau de bord vise plusieurs objectifs :

- Constituer un outil de pilotage réactif, qui délivre une information rapidement et de façon ciblée.

- Fournir une information aux différents responsables d'une entreprise et non seulement à la direction générale

- Donner à chacun les informations dont il a besoin pour piloter la performance de son entité, tout garantissant une cohérence globale des informations.

### **Conclusion du chapitre**

Dans ce chapitre, nous avons présenté une approche globale du management de la Supply Chain pour les entreprises industrielles. Dans un premier temps nous avons défini tous les concepts de base liée à la SCM ainsi son évolution dans le temps et les différents intervenants qui participent à la chaîne logistique. Dans un deuxième temps nous avons présenté l'ensemble de la chaîne logistique, depuis les achats jusqu'à la distribution physique et nous avons donné une vision intégrée de la fonction, en détaillant l'ensemble des décisions stratégiques, tactiques, opérationnelles. Nous avons pu voir que la gestion de la chaîne logistique est un ensemble de processus dont la mise en œuvre implique que les différents acteurs de la chaîne communiquent et collaborent pour améliorer les performances de la SCM, et enfin nous avons traité la mesure et le pilotage des performances de la chaîne logistique.

Le chapitre suivant a pour but de positionner et de détailler les différentes approches et pratiques de la gestion de production et de montrer comment cette fonction contribue à l'amélioration de la gestion de chaîne logistique.

**CHAPITRE II : L'IMPORTANCE DE LA  
GESTION DE PRODUCTION DANS LA  
SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**

### **Introduction du chapitre :**

Face aux évolutions économiques et technologiques, la fonction de la production revêt aujourd'hui un caractère stratégique pour l'entreprise industrielle, considérée au départ comme une simple combinaison productive relativement isolée, elle devient un processus de production intégré. Cette évolution s'explique notamment grâce au développement de relation de type coopératif dans et entre entreprise, mais aussi grâce aux nouvelles technologies de l'information. Ce changement d'état résulte aussi de la complexité de la mission et les objectifs visés par cette fonction.

Dans ce deuxième chapitre, on présentera la gestion de la production, donc, la première section est consacrée à la présentation de la fonction de la production et la gestion de la production, son évolution, les types et les fonctions de la production. Dans la deuxième section, on va aborder sur les techniques de gestion de la production, et on termine avec une troisième section où on expliquera le rôle de la gestion de la production dans la SCM.

### **I. L'organisation de la production :**

Transformer la matière première en produit fini est l'activité centrale des entreprises. Une grande partie des réflexions en management concerne l'organisation de la production. Cette dernière diffère selon les entreprises et leur environnement, la clientèle, les fournisseurs et les produits, mais les objectifs étant similaires. Dans cette section, nous définirons la production et la gestion de production, son évolution dans le temps ainsi les grands types et modèles de production.

#### **1. L'évolution de la production :**

La gestion de la production est indissociable du contexte industriel dans lequel elle évolue. Elle a fait l'objet de très forte déstabilisation sous la pression de la mondialisation, la globalisation économique et les révolutions technologiques. Car, on peut dater les premières réelles expériences en matière de gestion de la production au moment de la réalisation des premières pyramides égyptiennes. Ces grands chantiers ont suscité les premières réflexions dans le domaine des approvisionnements, des ressources humaines, mais aussi de la standardisation des tâches.<sup>1</sup>

On peut distinguer trois phases d'évolutions de la production :

---

<sup>1</sup>Alain COURTOIS et alii ; op. cit. ; p. 1.

## Chapitre II : L'importance de la gestion de production dans la supply chain management

---

### 1.1 La 1<sup>re</sup> phase : (offre $\leq$ demande)

La première phase se caractérise par un marché porteur, des marges confortables et une offre de bien inférieur à la demande, il s'agit donc, pour les entreprises, de produire puis vendre. Lors de cette période, la production se caractérise par les quantités économiques de production, stocks tampons entre les postes de travail, fabrication en série, délais fixés par le cycle de production, et une gestion manuelle.

### 1.2 La 2<sup>eme</sup> phase : (offre = demande)

La deuxième phase représente la période où l'offre et la demande s'équilibrent et plusieurs choix s'offrent aux clients. De ce fait, l'entreprise doit produire ce qui sera vendu, il devient alors nécessaire de faire des prévisions commerciales maîtriser l'activité de production, d'organiser les approvisionnements, réguler les stocks et de fixer les échéances.

### 1.3 La 3<sup>eme</sup> phase : (offre $\geq$ demande)

Durant cette dernière phase, l'offre excède la demande, des clients plus exigeants et une très grande compétitivité. Les entreprises ne doivent pas uniquement produire les besoins de leurs clients, mais elles se trouvent face d'autres contraintes, tel que, la maîtrise des coûts, une qualité irréprochable, des délais de livraison courts et fiables, de petites séries de produits personnalisés, un renouvellement des produits dont la durée de vie s'est raccourcie et l'adaptabilité par rapport à l'évolution de la conception des produits et des techniques de fabrication.

## 2. Définition de la production et de la gestion de la production

### 2.1 Définition de la production :

La fonction de production est au centre de la plupart des entreprises, elle est responsable de la création des biens et produits finis, elle peut être définie comme suit :

*« La fonction de production consiste à produire, en temps voulu, les quantités demandées par les clients dans des conditions de coût de revient et de qualité déterminés en optimisant les ressources de l'entreprise de façon à assurer sa pérennité, sa compétitivité et son développement. »<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Georges Javel ; *Organisation et gestion de la production* ; Edition DUNOD ; 4<sup>e</sup> Edition ; Paris ; 2004 ; p. 2.

## Chapitre II : L'importance de la gestion de production dans la supply chain management

---

### 2.2 Définition de la gestion de la production :

C'est la maîtrise de la collection des produits fabriqués : nomenclatures, gamme d'opérations, spécification technique, etc. ; la maîtrise le flux des approvisionnements en matières et composants évaluation des besoins, déclenchement des commandes, régulation des cadences de livraison, contrôle des stocks dormants ; la maîtrise le flux de la production : les lancements, les en-cours, l'assemblage, le magasinage et l'expédition ; prévoir correctement les délais de livraison, s'adapter aux exigences du commercial ; la maîtrise les fluctuations à moyen terme dans l'équilibre production/vente ; prévoir les pointes et les creux de charges plusieurs mois à l'avance et déclencher les mesures de régulation ; le contrôle des coûts et les rendements ; et mesurer les effets des actions correctives introduites dans la production.<sup>1</sup>

En résumé, on peut dire que la production est la conjonction de ressources tel que *les moyens de production* qui facilitent ou réalisent les transformations (machines, outillages, etc.), *les matières* qui font l'objet de la transformation (matières premières, sous-ensembles, pièces détachées, etc.), des *ressources énergétiques* qui alimentent les moyens de production (eau, électricité, etc.), *des ressources financières* qui sont d'une part le résultat des ventes des produits et le moyen d'acquérir d'autres ressources, et *des ressources humaines* qui détiennent les compétences et assurent la conduite des autres ressources. Et, afin d'avoir des produits de qualité, avec une grande diversité et au plus juste coût, l'entreprise doit chercher dans le cadre de sa gestion de production à coordonner et organiser ses ressources et bien maîtriser les différents flux.

### 3. Les types de la production et les modèles de gestion des flux en production:

#### 3.1 Les types de la production:

On distingue trois grands types de la production, sachant que l'on pourrait trouver de nombreux types intermédiaires :

##### 3.1.1 La production en continu :

La production en continu concerne des produits dont le processus de transformation des matières ne doit pas s'interrompre entre deux postes de travail consécutifs, c'est-à-dire sans stockage intermédiaire entre les postes.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> André Marchal ; op. cit. ; pp. 229-230.

<sup>2</sup> Georges Javel ; op. cit. ; p. 16.

## Chapitre II : L'importance de la gestion de production dans la supply chain management

---

On a recours à ce type de production lorsque l'on a un volume important de production et une bonne stabilité de la demande.

### **3.1.2 La production en discontinu :**

Pour la production en discontinu est retenue lorsque le traitement des quantités relativement faibles de nombreux produits variés. Réalisés à partir d'un parc machines à vocation générale. L'implantation est réalisée par ateliers fonctionnels qui regroupent les machines en fonction de la tâche qu'elles exécutent. Dans ce type de production, les machines ou les installations ne sont spécifiquement à un produit, ce qui donne une grande flexibilité.<sup>1</sup> Dans cette production, chaque produit est réalisé suivant un processus de production qui peut être fractionné pour permettre la reprise de produit fini.<sup>2</sup>

### **3.1.3 La production par projet :**

La fabrication en mode projet est mise en œuvre par les industries qui réalisent des produits complexes à l'unité ou en très petites quantités. Le principe ici consiste à enchaîner toutes les opérations conduisant à l'aboutissement du projet, afin de livrer le produit à un délai minimal ou au moment convenu. L'organisation doit ici être capable de prendre en compte de nombreuses et importantes perturbations extérieures, et de permettre des modifications.<sup>3</sup>

## **3.2 Les modèles de gestion des flux en production:**

Le choix d'un modèle de gestion des flux dans l'entreprise industrielle peut être influencé par plusieurs facteurs et notamment par les exigences des clients, la nature des produits et les pratiques des concurrents. Les deux principales méthodes d'organisation des flux dans l'entreprise sont traditionnellement appelées flux poussés (ou production sur stocks) et les flux tirés (ou production à la demande).

Avant de présenter ces méthodes, précisons un point important, c'est que le choix de l'une ou l'autre modalité, ou d'un panachage entre les deux, s'explique essentiellement par la comparaison entre le délai d'obtention du produit et le délai client.<sup>4</sup>

### **3.2.1 Production sur stock ou par anticipation totale :**

Pour de nombreux produits de grande consommation, relativement simple à fabriquer, les entreprises ne pouvant pas faire attendre sans contraintes de produire par anticipation, sans qu'un besoin effectif et clairement identifié se matérialise. Les entreprises qui fabriquent de

---

<sup>1</sup>Alain COURTOIS et alii ; op. cit. ; pp. 20-21.

<sup>2</sup>Georges Javel ; op. cit. ; p. 17.

<sup>3</sup>Alain COURTOIS et alii ; op. cit. ; pp. 21-22.

<sup>4</sup>Anne Gratacap et Pierre Médan ; *Management de la production : concepts, méthodes, cas* ; Edition DUNOD ; 3<sup>e</sup> Edition ; Paris ; 2009 ; pp. 38-42.

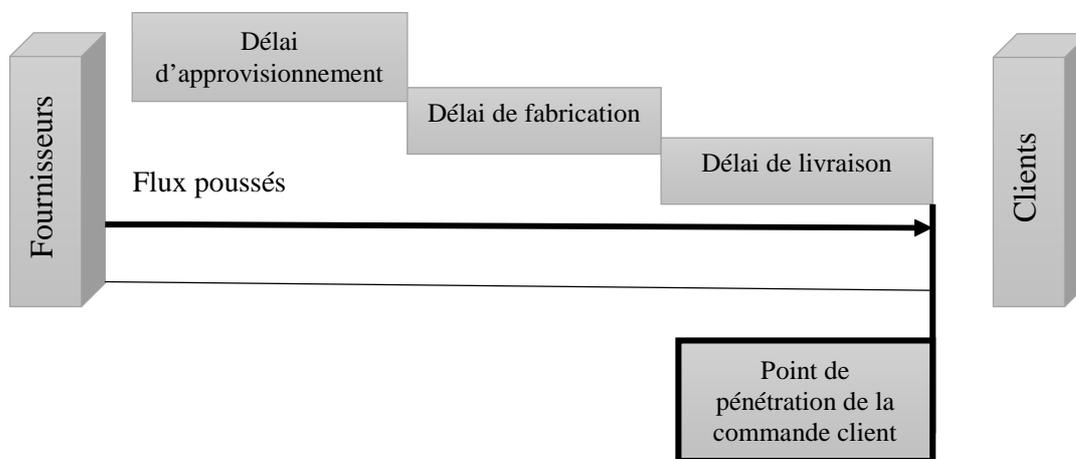
## Chapitre II : L'importance de la gestion de production dans la supply chain management

tels biens doivent donc anticiper les achats et les commandes des clients, afin de les satisfaire le plus rapidement possible.

Le terme poussé (push système) est fréquemment employé pour faire référence à cette modalité de gestion des flux, il signifie que les composants, les produits intermédiaires et les produits finis sont poussés dans le stock, suite à un ordre de fabrication, décider sur la base de prévisions chiffrées et non parce qu'un besoin effectif est identifié.

La figure 06 illustre la position extrême d'un délai client nul ; toutes les activités de production et de logistique doivent être réalisées avant que le client ne se manifeste.

**Figure 06 : production sur stock.**



**Source :** Anne Gratacap et Pierre Médan ; *Management de la production : concepts, méthode, cas* ; Edition DUNOD ; Paris ; 2001 ; p. 40.

### 3.2.2 Production à la commande :

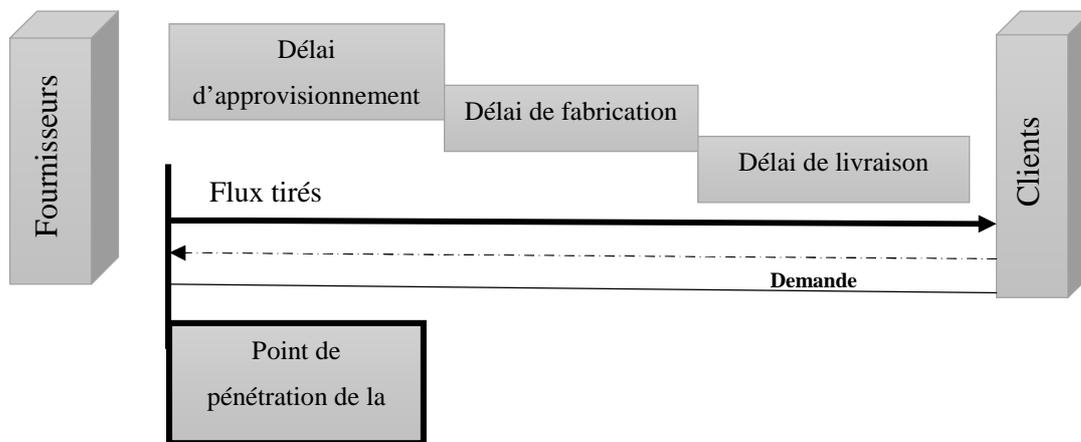
Dans certaines situations pour certains produits, le lancement de la fabrication intervient uniquement lorsque la commande est ferme, et par avant. Cela suppose des délais très longs, mais connus et acceptés par le client.

On parle alors de production à la commande ou très fréquemment de BTO (Build-To-Order) ou encore de gestion en flux tirés (pull system). C'est le client final qui déclenche le flux en exprimant une commande ferme, c'est donc cette dernière qui tire le flux dans toute l'entreprise, de poste aval en poste amont. En théorie, ce ne sont donc plus les prévisions qui déclenchent la fabrication.

Dans la figure 07, le client accepte d'attendre suffisamment ce qui permet de ne déclencher la toute première phase d'approvisionnement auprès des fournisseurs qu'une fois la commande passée.

## Chapitre II : L'importance de la gestion de production dans la supply chain management

**Figure 07** : production à la demande.



**Source** : Anne Gratacap et Pierre Médan ; op. cit. ;p. 41.

Il est possible de concilier les deux modalités précédentes, car elles correspondent en réalité aux deux extrémités d'un continuum sur lequel l'entreprise va se placer en fonction d'un certain nombre de critères tels que la technologie, la nature des produits, les attentes des clients, etc. On parle alors, dans ce cas de production par anticipation partielle.

### 3.2.3 Production par anticipation partielle :

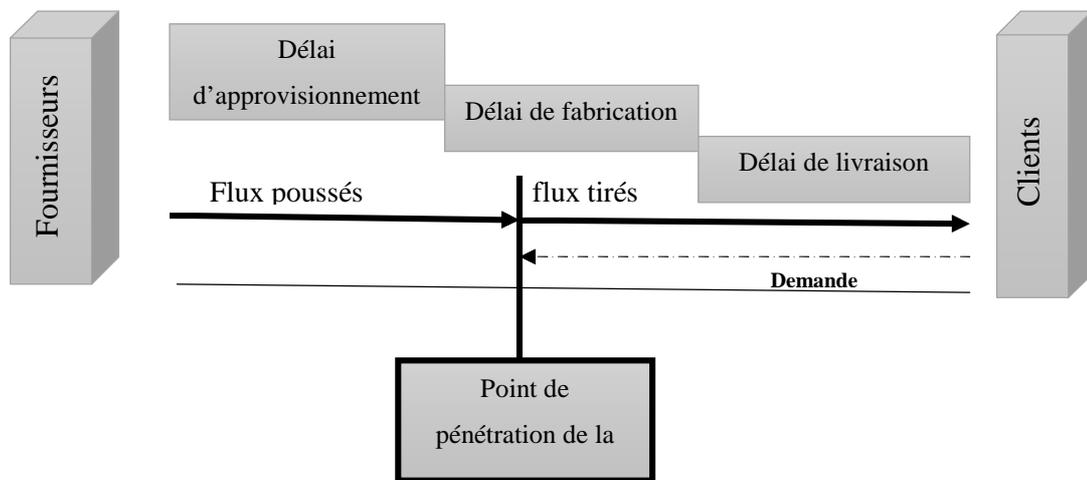
La production par anticipation partielle consiste à associer les deux modes de gestion précédents :

- les premières opérations du cycle productif sont par exemple réalisées sans attendre la commande du client, mais sur des bases statistiques (prévision des ventes)
- les dernières opérations du cycle productif, souvent l'assemblage, ne sont lancées qu'après le passage de la commande.

Cette situation intermédiaire possède un atout moyen ; elle bénéficie des avantages de la production sur stock, délai de livraison plus court de ceux de la production à la commande (accroissement de la variété des produits finis).

## Chapitre II : L'importance de la gestion de production dans la supply chain management

**Figure 08** : production par anticipation partielle.



Source : Anne Gratacap et Pierre Médan ; op. cit. ; p. 42.

### 4. Les fonctions de la production :

Le but de la gestion de la production est la maîtrise du flux physique qui ne pourra être effectivement qu'en maîtrisant le flux informationnel. La gestion de production est donc une fonction de l'entreprise en perpétuelle communication avec toutes les autres fonctions.

La fonction de production intègre aussi, à côté du service de nature opérationnelle que représente la fabrication elle-même, le service de nature fonctionnelle qui joue en quelque sorte le rôle de fonction support.

La compétitivité de l'entreprise industrielle repose sur la maîtrise du passage de l'idée de la conception du produit puis sa réalisation. Plusieurs fonctions se succèdent et se complètent pour accomplir efficacement ce difficile exercice (tableau 01) :

**Tableau 01** : les fonctions de la production et leurs missions.

Services	Missions principales	Objets élaborés
Etudes	Conception du produit	Plan, nomenclature
Méthodes	Préparation de la fabrication	Gammes
Ordonnancement	organisation de la fabrication	Plan de production
Lancement	Planification de la production	Bons de travail
Production	Fabrication de produit	Produits, services
Contrôle/qualité	Suivi de la production	Tests, échantillonnage

Source : Anne Gratacap et Pierre Médan ; *Management de la production : conception, méthodes, cas* ; Ed DUNOD ; Paris ; 2001 p. 32.

## Chapitre II : L'importance de la gestion de production dans la supply chain management

---

### 4.1 La fonction d'étude :

Pour être performant, une entreprise doit innover sans cesse sous la pression de client et de la concurrence, les produits ont une durée de vie de plus en plus courte et il faut donc que l'entreprise se remette continuellement en cause. Cette fonction est généralement remplie par le bureau d'étude et les services recherche et développement lorsqu'ils existent.<sup>1</sup>

La fonction étude a pour vocation la mise au point de produit nouveau et l'amélioration des produits en vue de leurs productions par l'entreprise. Sa mission est de concevoir techniquement le programme de production à partir de la connaissance de l'usage auquel on destine le produit, pour ce faire il veille au respect d'un certain nombre de contraintes telles que la taille du produit, son poids, son prix, son degré de fiabilité et facilité de maintenance. Le bureau des études recueille des informations dans le cahier des charges qui précise les fonctionnalités attendues, il définit les moyens de production à utiliser afin de pouvoir fabriquer le produit en grande série, il élabore les plans, les dessins ou les schémas nécessaires à la fabrication, et il a aussi en charge la définition de la nomenclature, c'est-à-dire qu'il établit la liste des pièces et des articles qui composent le produit et il les codifie.<sup>2</sup>

### 4.2 La fonction méthode :

La fonction méthode a pour finalité de permettre de passer d'un plan ou d'une idée à un produit, elle fait le lien entre la conception et la réalisation du produit, elle travaille à partir des plans fournis par le bureau des études. Le bureau des méthodes occupe une place importante dans l'entreprise, car il prépare le travail, ce qui permet de répondre à l'impératif de productivité. Il définit de façon optimale les méthodes de fabrication afin d'obtenir une minimisation des coûts et de délai.<sup>3</sup>

### 4.3 L'ordonnancement :

L'ordonnancement est l'ultime étape dans le processus d'organisation de la production, il est donc déterminé par le système et le choix de planification de production qui le précèdent.<sup>4</sup>

Son rôle est de prévoir et d'affecter au moment voulu les moyens de production nécessaires à la réalisation du plan de production, il assure donc l'adéquation entre les prévisions de commandes (la charge) et les moyens de fabrication (la capacité).<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup>Alain COURTOIS et alii ; op. cit. ; p. 165.

<sup>2</sup>Anne Gratacap et Pierre Médan ; op. cit. ; p. 33.

<sup>3</sup>Idem.

<sup>4</sup>A. Boyer et alii ; *Panorama de la gestion ; Edition d'organisation* ; 2<sup>e</sup> Edition ; Paris ; 2001 ; p. 105.

<sup>5</sup> Anne Gratacap et Pierre Médan ; op. cit. ; p. 34.

## Chapitre II : L'importance de la gestion de production dans la supply chain management

---

L'ordonnancement a pour objectif général l'affectation des hommes, des machines et des matières afin d'être capable de fournir les produits demandés et au moindre coût.<sup>1</sup> C'est-à-dire il choisit les moyens à mettre en œuvre, ainsi que le lieu de production, il détermine la date de lancement de la production et établit le calendrier prévisionnel de fabrication après avoir calculé le temps nécessaire à la réalisation de chaque tâche.

Sur le plan chronologique, l'ordonnancement comprend successivement :<sup>2</sup>

- **Le cheminement du travail** : les différentes phases du travail nécessaires à la production.
- **L'affectation du travail** : les commandes de travail sont poussées aux différents postes.
- **Le jalonnement** : la chronologie de différentes opérations ou des commandes à exécuter est déterminée.
- **Le lancement** : la date de début des opérations est arrêtée.

### 4.4 Le lancement :

Le lancement recouvre l'ensemble des opérations administratives associées au démarrage physique des opérations de l'ordre de fabrication (OF). Ce dernier (OF), est un dossier, parfois volumineux, qui indique dans le détail ce qui a fait, quand et comment, il comprend essentiellement les éléments suivants :<sup>3</sup> un exemplaire de la gamme, indications des délais (date de début et de fin), indications des priorités externes, les plans nécessaires à l'exécution, les recommandations et consignes correspondants éventuellement aux postes, aux produits ou aux clients particuliers, et les données nécessaires à l'assurance qualité.<sup>4</sup>

La fonction de lancement consiste à vérifier la disponibilité en stock des composants nécessaires, des machines, de l'outillage et du personnel. Il comprend également la préparation des dossiers de fabrication fournissant l'ensemble des informations indispensables à la fabrication : fiche suiveuse, bons de travaux, bons de sortie matières, bons d'outillage, plans, spécification technique, etc.

### 4.5 La gestion des stocks :

L'utilité des stocks est de permettre de satisfaire la demande des clients en assurant une activité efficace de la production. La première qualité d'un stock est d'être disponible tandis

---

<sup>1</sup>A. Boyer et alii ; op. cit. p. 105.

<sup>2</sup>Ibid. ; pp. 105-106.

<sup>3</sup>Gérard BAGLIN et autres ; *Management industriel et logistique* ; Edition ECONOMICA ; 3<sup>e</sup> Edition ; Paris ; p. 283.

<sup>4</sup>Jean Bénassy ; *La gestion de production* ; Edition HERMES ; 3<sup>e</sup> Edition ; Paris ; 1998 ; p. 237.

## Chapitre II : L'importance de la gestion de production dans la supply chain management

---

qu'à contraire il convient d'éviter toute rupture de stock ; c'est dans cette double attente que se situe la gestion des stocks.

Les stocks servent à faire face au décalage entre les approvisionnements, la production et la demande à réguler les différents stades de la production à fabriquer des lots qui permettent des économies d'échelles, mais ces fonctions doivent être réalisées au moindre cout de stockage.<sup>1</sup>

### **4.6 Le contrôle de fabrication :**

Le service contrôle de fabrication a aujourd'hui un rôle majeur. Il a une double mission ; d'une part il veille à ce que la consommation effective de production corresponde à ce qui était prévu, d'autre part il contrôle la qualité du processus de production et du produit réalisé. La première mission répond à l'impératif de productivité et l'efficacité de la combinaison productive, la deuxième mission –contre qualité- sont plus récentes et revêtent aujourd'hui un rôle primordial. Ce contrôle et ce suivi qualité s'effectuent tout au long du processus de production ou bien en fin de fabrication.

## **II. Les techniques de gestion et d'optimisation de la production :**

Le cœur de la gestion de production consiste à synchroniser l'ensemble des flux afin d'assurer la production et la livraison du produit au client. Il s'agit donc d'agencer correctement, en fonction de temps, l'ensemble des opérations, les unes par rapport aux autres, afin de produire le maximum de richesses sur la base des ressources disponibles.

Pour piloter les flux physiques et les flux d'information, les responsables de production font appel aux différents techniques de la gestion de production, tels qu'une gestion fondée sur les prévisions et la planification (MRP), une gestion des flux (JAT) et un pilotage centré sur les goulots (OPT) :

### **1. Gestion fondée sur les prévisions et la planification : Material Requirement Planning (MRP).**

#### **1.1 Le principe de base d'un système MRP :**

Le système MRP (Material Requirement Planning) ou PBC (Planification des Besoins en Composantes), conçu par M. Joseph Orlicky<sup>2</sup>, a pour fonction d'assurer, à partir d'une

---

<sup>1</sup> A. Boyer et alii ; op. cit. ; p. 118.

<sup>2</sup>Orlicky est ingénieur d'IBM, il a publié le premier ouvrage sur le MRP (the new way of life in production and inventory management) en 1975.

## Chapitre II : L'importance de la gestion de production dans la supply chain management

---

estimation prévisionnelle de la demande, une programmation cohérente de la production. Cette démarche est qualifiée de techniques de planification à flux poussés (ou production sur stock), c'est-à-dire les entreprises sont contraintes de fabriquer le produit avant que le client ne l'achète ou passe réellement la commande, donc elles doivent anticiper les achats et les commandes des clients afin de les satisfaire le plus rapidement possible.

*« Le MRP est comme une méthode de gestion des besoins en composants par l'amont qui s'appuie sur une base de données technique (articles, nomenclatures, gammes...) et qui permet, à partir d'un programme directeur de production et de l'état des stocks et d'en-cours, de déterminer les calendriers d'approvisionnement ou de fabrication de l'entreprise ».*<sup>1</sup>

Le système MRP repose sur la distinction entre les articles dépendants et les articles indépendants ; les articles indépendants sont ceux qui sont directement offerts au marché. Il s'agit en général des produits finis ou des sous-ensembles, ainsi que des pièces de rechange, vendus au client. Pour ces éléments, il est nécessaire de travailler sur prévision, le type de prévision est à choisir et adapter en fonction de la typologie de l'entreprise, des produits et leur cycle de fabrication ainsi que de la nature du marché. Et les articles dépendants permettent la fabrication des éléments indépendants. Il s'agit des composants qui une fois associée donnera le produit fini ou bien de la matière première qui sera travaillée pour créer le produit fini. Par nature, l'approvisionnement ou la fabrication des articles dépendants ne doit pas être prévu, mais bien calculer en fonction des besoins en articles indépendants.

Cette méthode permet de déterminer à partir des besoins estimés des clients :

- Les quantités exactes de toutes les composantes à fabriquer afin d'obtenir les produits finis.
- Les quantités exactes de toutes les composantes à commander auprès des fournisseurs.
- Et les plans de charge des ateliers de fabrication.

Dans les années 1980, face au succès du MRP, Oliver Wight a proposé MRP II (Manufacturing Resource Planning), il a visé, en particulier, à faire intervenir les principales fonctions de l'entreprise (finance, vente et marketing...) dans le processus de planification. Le MRP II décrit le processus de planification comme une zone de plus en plus proche et des niveaux de détail de plus en plus fins, et il recouvre deux types d'activité ; la planification de la production qui vise à établir un plan de production permet de répondre au mieux à la demande prévue tout en respectant les objectifs de rentabilité, de productivité, de service

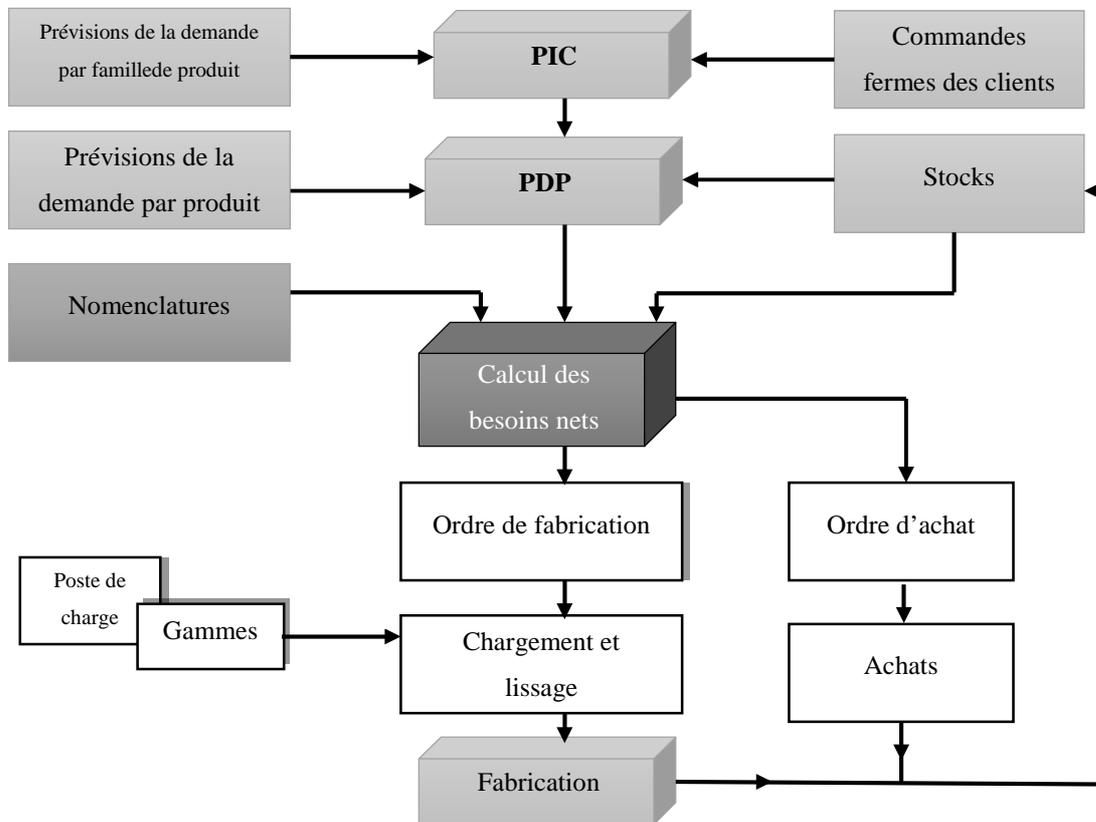
---

<sup>1</sup>Anne Gratacap ; *La gestion de production* ; Edition DUNOD ; 2<sup>e</sup> Edition ; Paris ; 2002 ; p. 34.

## Chapitre II : L'importance de la gestion de production dans la supply chain management

client de l'entreprise, et l'activité de gestion des capacités qui consiste à calculer la charge associée à un programme de fabrication et de le comparer à la capacité disponible.<sup>1</sup>

**Figure 09 :** architecture générale d'un système MRP.



**Source :** Anne Gratacap et Pierre Médan ; op. cit. ; p. 51.

<sup>1</sup> Rémy LE MOIGNE ; op. cit. ; pp. 113-115.

## Chapitre II : L'importance de la gestion de production dans la supply chain management

---

### 1.2 Le fonctionnement d'un système MRP :

Le MRP est un mode de gestion que s'applique à plusieurs niveaux, selon une notion d'horizon de gestion de long terme vers le court terme et selon des phases de décisions successives allant de la réflexion stratégique jusqu'à l'exécution opérationnelle.

#### 1.2.1 Prévision commerciale :

La première étape indispensable à la planification des besoins consiste à obtenir des données agrégées relatives à l'activité générale à venir de l'entreprise afin de prendre des décisions relatives à son bon fonctionnement et sa pérennité, quelles que soient sa nature et sa typologie commerciale.

L'activité de prévision est le point de départ de la planification. Toute activité de production est fondée sur des commandes fermes et de prévision de commandes, pour ce second point est très majoritaire surtout lorsqu'on s'éloigne dans l'horizon de planification. Pour l'entreprise, ces prévisions ont pour objet de définir ce qu'il faudra produire et quand il faudra le produire.<sup>1</sup>

Pour l'entreprise, les prévisions de vente pour les périodes future se font dans le cadre d'un plan industriel et commercial (PIC).

#### 1.2.2 Plan industriel et commercial (PIC) :

Toute entreprise a besoin d'un minimum de connaissances sur le niveau de son activité futur afin de décider de la nature et du moment des investissements à réaliser, des effectifs complémentaires embaucher, des crédits à sollicités auprès des banques, etc.

Le plan industriel et commercial ou PIC (Sales & Operation Planning ou S & OP), appeler parfois le plan de production, est la traduction chiffrée et simplifiée de la stratégie globale de l'entreprise, c'est l'élément de base de la planification des ressources. Il est construit sous la responsabilité du directeur général, par l'ensemble des principaux responsables de l'entreprise. Les directeurs techniques, commerciaux, financiers, élaborent conjointement ce document, dont l'objectif est de fournir une vision synthétique de l'activité afin d'arriver à une allocation optimale des ressources globales de l'entreprise.<sup>2</sup>

Le PIC est souvent réalisé par famille de produit plutôt que par produit, il est annuel ou semestriel et périodiquement réviser afin d'intégrer les dernières informations disponibles.

L'objectif de l'entreprise consiste à évaluer les besoins financiers, en équipement, en ressources humaines et en composants, nécessaires à la réalisation des prévisions, dans le but

---

<sup>1</sup> Alain COURTOIS et alii ; op. cit. ; p. 66.

<sup>2</sup> Anne Gratacap ; op. cit. ; p. 39.

## Chapitre II : L'importance de la gestion de production dans la supply chain management

---

de repérer et de corriger le plus tôt possible les grands déséquilibres entre les charges et les capacités.<sup>1</sup>

Le PIC est d'un niveau d'agrégation assez élevé, il ne permet pas véritablement d'établir les programmes de fabrication. Il faut donc disposer d'un plan de production plus détaillé qui précisera référence par référence et période par période ce qu'il faut produire, ce plan détaillé est le plan directeur de production (PDP).<sup>2</sup>

### 1.2.3 Plan directeur de production (PDP) :

Le plan directeur de production ou PDP (master production schedule ou MPS) est mise en place à la suite du plan de production, on peut le définir comme suit :

*« Le PDP définit un programme de mis à disposition des produits finis et pièces détachées tenant compte des souhaits de la fonction commerciale tout en étant techniquement réalisable. Il propose une programmation générale de la production et détermine pour chaque période les quantités à fabriquer pour chaque produit, les différents produits fabriqués par chaque centre de production l'utilisation des facteurs travail et capital, l'approvisionnement en matières premières et produits semi-finis, ainsi que les plans de sous-traitance »<sup>3</sup>*

Donc, le PDP définit ce que l'entreprise prévoit de produire en termes de configuration spécifique, de quantités et de dates. Il prend en compte la prévision de la demande et le carnet de commande établie par le service commercial, de ce fait le PDP est une liaison entre la fonction commerciale et la fonction de production, également il prend en considération le plan de production (le PDP est plus détaillé que le plan de production, car il est construit par produit), la disponibilité des composantes et des ressources ou encore la politique de l'entreprise et ses objectifs.<sup>4</sup> Il est souvent établi pour une période hebdomadaire et révisée sur la base d'une périodicité qui peut être quotidienne.

### 1.2.4 L'ordonnancement de la production :

Le dernier élément qu'il faut retenir dans la planification industrielle est l'ordonnancement de la production. L'ordonnancement se situe au niveau opérationnel, il est fait à un horizon de court terme, il permet de coordonner les moyens nécessaires à la réalisation du plan directeur de production et d'établir les séquences de fabrication.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Anne Gratacap et Pierre Médan ; op. cit. ; p. 48.

<sup>2</sup> Anne Gratacap ; op. cit. ; p. 40.

<sup>3</sup> Idem.

<sup>4</sup> Rémy LE MOIGNE ; op. cit. ; p. 119.

<sup>5</sup> André marchal ; op. cit. ; pp. 58-59.

## Chapitre II : L'importance de la gestion de production dans la supply chain management

---

Selon Michel Grolais l'ordonnancement est l'ensemble des actes de gestion visant à l'établissement d'un ordre de déroulement des opérations de production qui puisse permettre d'atteindre un optimum préalablement défini.<sup>1</sup>

Le but principal est de définir un planning de travail pour les ateliers de telle sorte que les dates planifiées de mise à disposition des produits soient respectées. A ce niveau, la considération des contraintes de production et des ressources à utiliser est beaucoup plus détaillée, il faut aussi considérer les priorités de production, la bonne utilisation des moyens de production considérer, aussi l'optimisation des temps de manutention et de réglage des machines. Donc, l'ordonnancement cherche à établir le meilleur enchaînement possible de fabrication.

Les modèles de gestion de type MRP reposent sur la planification des opérations construites à travers les prévisions de consommation de produits finis. En conséquence, le système est complexe et très sensible à la qualité des prévisions, cette sensibilité constitue une source générale de faiblesse du système.

Le MRP est certainement le système de pilotage de la production le plus utilisé dans les entreprises et la méthode la plus adaptable à n'importe quel type de gestion de flux, mais dans le contexte actuel, où l'intégration de la supply chain est un élément essentiel, le MRP est de plus en plus souvent complété par le pilotage sous DRP, lorsqu'un réseau de détaillants est concerné par la vente du produit.

### **1.2.5 DRP (Distribution Ressource Planning ou Distribution Requirement Planning):**

Le DRP, créé par André J. Martin, cherche à planifier les besoins de distribution et vise notamment à améliorer l'efficacité du MRP et l'efficacité des circuits de distribution complexes. L'idée de DRP est de recueillir les prévisions de vente aux clients, donc de produits finis, et déterminer les approvisionnements nécessaires à ces différents entrepôts pour satisfaire au mieux ces prévisions de vente. On simule alors la remontée des besoins des entrepôts locaux vers les entrepôts régionaux puis nationaux. Les besoins de production qui en résulte deviennent alors le point du MPR ou au moins de son PDP. Le DRP est donc typiquement le système de distribution d'un producteur.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Jean Bénassy ; op. cit. ; p. 125.

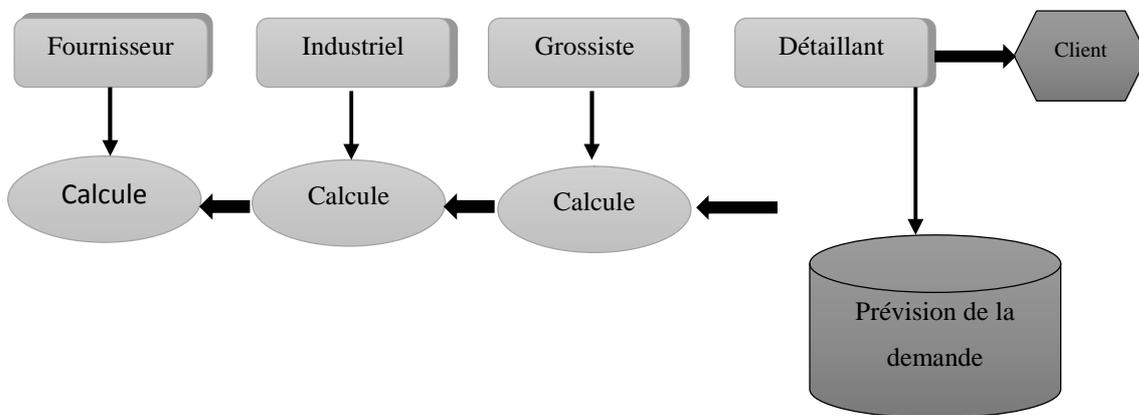
<sup>2</sup>Yves Pimor et Michel Fender ; op. cit. ; p. 105.

## Chapitre II : L'importance de la gestion de production dans la supply chain management

Selon Martin, le DRP est un processus qui se déroule en trois étapes principales :<sup>1</sup>

- *Première phase* : entrée des données de base du DRP.
- *Deuxième phase* : le DRP génère une simulation des besoins en ressources et détermine pour un certain nombre de périodes.
- *Troisième phase* : le DRP compare les besoins en ressources aux disponibilités des dépôts, pour un certain nombre de périodes. Le gestionnaire recommande alors des actions afin d'améliorer l'efficacité du système dans son ensemble. En effet l'avantage du DRP consiste à visualiser à la fois les éléments de production et les éléments de distribution.

**Figure 10** : les prévisions de vente dans la supply chain.



**Source** : Pierre Médan et Anne Gratacap ; *Logistique et supply chain management* ; Edition DUNOD ; Paris ; 2008 ; p.

A la place de partir de la ligne des besoins bruts du PDP, la méthode DRP propose de commencer la planification de détaillant l'ensemble des demandes prévisionnelles des différents points de vente (PDV) livrés par le centre de production. Les points de vente concernés adressent au centre de distribution (ou entrepôt central) leurs demandes prévisionnelles et leurs commandes fermes. Les centres de distribution consolident ces deux éléments et les utilisent en tant que besoins bruts. Ces derniers sont alors intégrés dans le PDP et le MRP se déroule ensuite normalement.<sup>2</sup>

Le MRP est fondé sur une estimation de la demande et ne supprime donc pas les stocks. Or, dans une logique de rationalisation de la production visant à compresser au maximum les coûts face à la concurrence internationale, la question des stocks devient une problématique.

<sup>1</sup> Pierre Médan et Anne Gratacap ; *Logistique et supply chain management : intégration ; collaboration et risques dans la chaîne logistique globale* ; Edition DUNOD ; Paris ; 2002 ; p. 184.

<sup>2</sup> Idem.

## Chapitre II : L'importance de la gestion de production dans la supply chain management

---

A partir des années 80, les nouveaux principes de gestion japonaise font leur apparition. Ils proposent une logique originale de production fondée sur l'élimination des stocks et de toute forme de gaspillage dans une logique en flux tirés (JAT).

### **2. Gestion par les flux : Juste A Temps (JAT).**

Face à l'instabilité de l'environnement et à la montée de la, flexibilité d'une part, et face à la variabilité croissante de la demande et à ses exigences en terme de délais d'autre part, les entreprises occidentales ont adopté une nouvelle philosophie productive d'inspiration japonaise. Dans un point de vue opérationnel, celle-ci se traduit par le recours à de nouveaux principes de gestion et à l'utilisation d'instrument original qu'il convient de mettre en cohérence avec l'organisation et son environnement. De nouveaux objectifs, comme la flexibilité et la réactivité, s'imposent à l'ensemble des acteurs de l'entreprise dans le cadre d'une logique de gestion en juste à temps (JAT).<sup>1</sup>

#### **2.1 Définition :**

L'APICS (American Production and Inventory Control Society), qui constitue la référence internationale en matière de gestion industrielle, définit le JAT comme :

« Une philosophie de production basée sur l'élimination systématique des gaspillages et l'amélioration continue de la productivité ».<sup>2</sup>

Cette lutte contre toutes formes de gaspillages est souvent résumée par le principe de 5 zéros : le zéro panne et le zéro défaut font référence à la fiabilité des installations et à la qualité des produits, la réduction des stocks se traduit par le zéro stock, l'élimination des papiers et les lourdeurs administratives par le zéro papier, et le respect des délais afin de limiter les retards est représenté par le zéro délai. D'autres zéros se sont progressivement ajoutés comme le zéro litige, le zéro transport et le zéro mépris.

L'objectif du juste à temps est de fournir la matière première ou les composantes requises au bon endroit et au bon moment, pour permettre une production qui répond aux besoins exprimés par l'aval.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>Anne Gratacap et Pierre Médan ; op. cit. ; p. 213.

<sup>2</sup>Anne Gratacap ; op. cit. ; p. 57.

<sup>3</sup>*Encyclopédie de la gestion et du management*, sous la direction Robert Le DUFF, édition DALLOZ, Paris, 1999, p. 535.

## Chapitre II : L'importance de la gestion de production dans la supply chain management

---

La production au plus juste a pour objectif d'organiser aux mieux le flux de production en éliminant tous les gaspillages, c'est-à-dire toutes les activités qui n'importent pas de valeur au client final. Ces gaspillages ont été classés en sept catégories :<sup>1</sup>

- Les surproductions
- Les temps d'attentes
- Les transports et manutentions inutiles
- Des opérations de production inutiles ou incorrectes
- Les stocks excessifs (stocks obsolètes, composant non utilisé et endommagé).
- Les déplacements inutiles
- Les défauts (erreur de fabrication ou le rebut d'un produit).

Pour éliminer ces gaspillages, différentes méthodes et outils ont été développés dans le cadre du JAT.

### **2.2 Les instruments de JAT : les moyens de lutte contre le gaspillage**

La lutte contre le gaspillage consiste à éliminer les opérations sans valeur ajoutée. On peut identifier de nombreuses activités qui engendrent des coûts pour l'entreprise, mais qui n'importent pas une valeur supplémentaire aux produits vendus. L'objectif est de ne conserver que les activités qui apportent une valeur ajoutée.

#### **2.2.1 Le Total Productive Maintenance : TPM**

Le bon fonctionnement de l'outil de production est un des objectifs prioritaires de l'entreprise, particulièrement pour les processus continus et les entreprises fonctionnent en JAT. Une machine qui tombe en panne quand les stocks tampons sont réduits au minimum provoque un peu de temps l'arrêt de l'ensemble de l'usine.

Les grandes entreprises japonaises ont développé le concept de maintenance productive total (TPM) qui vise à utiliser au maximum le potentiel productif. A ce titre, on parle du zéro panne comme d'un objectif prioritaire.<sup>2</sup>

Il s'agit de rechercher et de lutter activement contre les causes d'indisponibilité des machines de façon à limiter leur temps d'arrêt lors des pannes et à assurer la fluidité parfaite du processus de production. Ce principe de maintenance total n'est pas une technique révolutionnant de maintenance, mais il s'assimile à une démarche globale de management des

---

<sup>1</sup>Rémy LE MOIGNE ; op. cit. ; p. 101.

<sup>2</sup>Gérard BAGLIN et alii ; op. cit. ; p. 543.

## Chapitre II : L'importance de la gestion de production dans la supply chain management

équipements afin d'améliorer la performance industrielle. Il vise donc à favoriser l'efficacité globale des processus productifs.<sup>1</sup>

Le TPM s'inscrit dans une démarche de nature stratégique, il ne s'agit donc pas de l'assimiler à un simple projet. Un raisonnement même en termes d'opportunité permet de comprendre que toute perte est en fait un bénéfice potentiel qui échappe à l'entreprise.

Le TPM traduit une stratégie ambitieuse, bien plus vaste qu'un simple projet de maintenance. En effet, elle demande l'adhésion de tout le personnel de l'entreprise pour remédier activement aux pertes d'efficacité de nature organisationnelle, technique ou bien encore liées à la qualité. Cet aspect collectif de la TPM s'illustre dans la nécessaire application pour tous les membres du personnel de la règle des 5S de Nakajima.

### 2.2.2 Les 5S :

Les 5S forment une méthode programmatique et très concrète de l'amélioration de l'existant à partir des idées et de la participation des acteurs du terrain, puis plus généralement de l'ensemble du personnel, et compris, tous les services de l'entreprise qui sont concernés, de la prise de commande à l'expédition du produit, en passant par les services fonctionnels.

Le terme '5S' désigne une démarche dont le sigle rappelle les cinq verbes d'action (débarrasser, ranger, nettoyer, standardiser, progresser) et qui en japonais commencent toute par la lettre « S » (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke).<sup>2</sup>

**Tableau 02 :** traduction des 5 mots japonais.

	<b>Traduction littérale</b>	<b>Traduction utile</b>
Seiri	Ranger	Supprimer l'inutile
Seiton	Ordre, Arrangement	Situer les choses
Seiso	Nettoyage	(faire) scintiller
Seiketsu	Propre, net	Standardiser les règles
Shitsuke	Education	Suivre et progresser

**Source :** Christian Hohman ; *Guide pratique des 5S et du management visuel : l'outil de base de la performance* ; Edition d'organisation ; 2<sup>e</sup> Edition ; Paris ; 2010 ; p. 4.

Le (tableau 02) précédent représente les 5 verbes d'action en japonais, leurs traductions, ainsi l'ordre dans lequel ils sont énumérés, et ils forment tout à la fois un moyen mnémotechnique et un mode d'emploi ;<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Anne Gratacap ; op. cit. ; p. 73.

<sup>2</sup>Christian Hohman ; *Guide pratique des 5S et du management visuel : l'outil de base de la performance* ; Edition d'organisation ; 2<sup>e</sup> Edition ; Paris ; 2010 ; p. 3.

<sup>3</sup>Ibid. ; pp. 4-26.

## Chapitre II : L'importance de la gestion de production dans la supply chain management

---

- **Seiri : supprimer l'inutile**

Il consiste à trier et ne conserver que le strict nécessaire sur le poste et se débarrasser du reste.

- **Seiton : Situer – Ranger**

Le but de Seiton est de déterminer une place pour ranger les choses utiles et minimiser les choses inutiles.

- **Seiso : Nettoyage, faire scintiller**

Le troisième S vise la tenue du poste et de son environnement en termes de propreté. Le nettoyage régulier permet le maintien en bonnes conditions opérationnelles des lieux, outils, machines, etc.

- **Seiketsu:**

Cette quatrième étape vise à standardiser et respecter les 3S précédents, alors il propose de construire un cadre formel pour les respecter et les faire respecter, c'est-à-dire les rendre des règles standards à respecter par tous dans la zone de travail.

- **Shitsuke : Suivre et faire évoluer**

Ce dernier S consiste à surveiller régulièrement l'application des règles précédentes, les remettre en mémoire, en corriger les dérivés et aussi les faire évoluer en fonction des progrès accomplis.

### 2.2.3 Analyse des Modes de Défaillances de leur Effet et de leur Criticité : AMDEC

L'AMDEC est une technique utilisée dans la phase de conception d'un produit, d'un matériel ou d'un processus. Elle vise à anticiper les différents défauts pouvant survenir sur un produit ou les défauts pouvant intervenir sur une machine, et à imaginer préventivement toutes les actions d'y remédier. Le principe de base de l'AMDEC est de mettre en évidence le plus tôt possible les défaillances potentielles liées au processus de production ou au produit. La méthode AMDEC confronte les connaissances de tous les secteurs d'activité de l'organisation pour présenter plusieurs avantages pour l'entreprise : <sup>1</sup>

- La satisfaction client
- Le pilotage de l'amélioration continue
- L'amélioration de la communication
- L'amélioration de la stabilité des produits, procédé, service, machine, etc.
- La réduction des coûts

---

<sup>1</sup>Gérard Landy ; *AMDEC : Guide pratique* ; Edition AFNOR ; 2<sup>e</sup> Edition ; Saint-Denis ; 2007 ; pp. 21-22.

## Chapitre II : L'importance de la gestion de production dans la supply chain management

---

- L'optimisation des contrôles
- L'élimination des causes de défaillance
- L'expérience écrite

### 2.2.4 Single Minute Exchange of Die : SMED

SMED est l'abréviation de l'anglais Single Minute Exchange of Die, qui est souvent traduite par changement rapide de l'outillage. La norme AFNOR NF X50-310 (concept fondamental de la gestion de production) définit SMED comme une « *méthode d'organisation qui cherche à réduire de façon systématique le temps de changement de série, avec un objectif quantifié* ». <sup>1</sup>

Le SMED repose sur la distinction entre trois types d'opérations :

- Les opérations inutiles : elles entraînent des pertes de temps qu'il faut éliminer
- Les opérations internes (ou IED pour Input Exchange Die) : elles nécessitent l'arrêt complet des machines pour pouvoir être effectuées.
- Les opérations externes (ou OED pour Output Exchange Die) : on peut les effectuer alors que l'équipement fonctionne, elles sont alors réalisées en temps masqué.

L'idée générale de SMED est de supprimer toutes les opérations inutiles et de convertir les opérations internes en opération externes afin de limiter les temps d'arrêt de la machine. <sup>2</sup>

### 2.2.5 La méthode Kanban :

La méthode Kanban a été développée par Toyota pour mettre en œuvre le principe de la production en juste à temps. Elle a été mise en place à la fin des années 1950 dans les usines Toyota.

La méthode Kanban est un système de gestion des flux tirés dans lequel les postes de travail transmettent à l'aide d'une carte Kanban, en japonais, un ordre de réapprovisionnement à un poste de travail amont ou à un fournisseur, donc elle permet d'organiser le travail entre deux postes de travail en limitant la production du poste amont aux besoins du poste aval. <sup>3</sup>

Le Kanban est une méthode simple de transmission de l'information de poste à poste par l'intermédiaire d'une commande transmise en amont par un Kanban (étiquette) et un bon

---

<sup>1</sup>Thierry Leconte ; *La pratique du SMED* ; Edition d'organisation ; Paris ; 2008 ; p. 12.

<sup>2</sup>Anne Gratacap et Pierre Médan ; op. cit. ; p. 247.

<sup>3</sup>Rémy LE MOIGNE ; op. cit. p. 105.

## Chapitre II : L'importance de la gestion de production dans la supply chain management

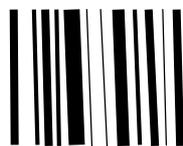
de livraison transmis en aval par un Kanban. Il se présente sous la forme d'une étiquette portant :<sup>1</sup>

- La référence du fournisseur
- La référence du client
- La référence de la pièce
- La quantité du produit à livrer

Cette méthode entraîne des avantages substantiels pour la production :

- L'entreprise utilise au maximum son potentiel de flexibilité
- Les stocks sont facilement réduits
- Les flux de production sont directement visualisés
- Outil d'amélioration du système de production

**Figure 11** :exemple de la carte KANBAN.

	<b>CARTE KANBAN</b>	
	<u>Atelier fabrication</u>	
Code pièce	ENG-P-120	
Nom pièce	Engrenage plein (Diamètre = 120 mm)	
Quantité du container	120	
Lieu d'utilisation	Poste n° 5	
Atelier suivant	Assemblage	

Source : Anne Gratacap et Pierre Médan ; op. cit. ;p. 238.

### 3. Pilotage centré sur les goulots : Optimized Production Technology (OPT) :

Développé aux Etats-Unis à la fin des années 1970 dans un ouvrage d'E. M. GOLDRATT et J. COX intitulé « le but, l'excellence en production ». La méthode OPT est fondée sur la détermination des goulets d'étranglement de l'entreprise.<sup>2</sup> Cette méthode se présente comme une nouvelle vision de la planification visant à utiliser au mieux les capacités de production. Son principe vise à identifier les contraintes de l'entreprise et à les gérer, car ce sont elles qui limitent la capacité à atteindre le but, c'est-à-dire à garantir des profits ou à les accroître.

<sup>1</sup> A. Boyer et alii ; op. cit. ; p. 114.

<sup>2</sup> A. Boyer et alii ; op. cit. ; p. 116.

## Chapitre II : L'importance de la gestion de production dans la supply chain management

---

Concrètement, cette logique s'organise autour de deux phases majeures ; la première phase consiste à élaborer un graphe présentant le processus de fabrication et le détail des relations entre les produits fabriqués et les ressources nécessaires, dans une seconde phase, deux types de ressources sont différenciés ;<sup>1</sup>

1. Les ressources goulets ou critiques : ces goulets d'étranglement sont des ressources dont la capacité moyenne est juste égale ou inférieure au besoin et qui limitent donc la production.
2. Les ressources non goulets ou non critiques : il s'agit des ressources dont la capacité est en moyenne supérieure au besoin donc avec des excédents de capacité.

Lors de processus de production, il faut gérer les interactions entre ces différentes ressources en prenant en compte leurs capacités respectives et en y intégrant des phénomènes perturbateurs.<sup>2</sup>

OPT consiste à ordonnancer en priorité les flux (et non les capacités) uniquement sur les ressources critiques. Cette planification réalisée, on effectue alors l'ordonnancement des capacités non critique, sachant que l'existence de capacités excédentaires pour ce dernier évitera qu'un glissement dans la réalisation n'affecte l'ensemble du programme.<sup>3</sup>

Cette méthode propose une démarche en cinq étapes :

- Identifier les contraintes qui constituent le goulet d'étranglement.
- Identifier les solutions qui permettent de maximiser l'utilisation de la contrainte.
- Subordonner tous les autres processus à la contrainte
- Augmenter la capacité de la contrainte.
- Si à l'issue de ces actions la contrainte n'est plus un goulet d'étranglement, la démarche doit être retirée pour identifier puis améliorer le nouveau goulet d'étranglement.

---

<sup>1</sup> Anne Gratacap et Pierre Médan ; op. cit. p. 260.

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> Gérard BAGLIN et alii ; op. cit. ; p. 99.

### **III. Le rôle de la gestion de production dans l'amélioration de la SCM :**

#### **1. La place de la gestion de production dans la supply chain management :**

Face à la globalisation économique et aux révolutions technologiques, la fonction de production devient de plus en plus stratégique dans la mesure où elle permet la maîtrise d'un environnement complexe et instable. Cette nouvelle dimension lui confère un rôle à part dans l'entreprise et justifie l'intérêt qu'on lui porte, mais l'appréhension des modalités d'organisation et de gestion de production au cours du temps, nécessite que l'on situe cette activité au cœur de l'ensemble plus vaste qu'est l'entreprise industrielle.

L'activité productive de l'entreprise, considérée désormais comme un système complexe, ne se limite pas à la production elle-même. Les performances de la fonction de production dépendent aussi des capacités des services annexes qui supportent l'activité de fabrication et interagissent de plus en plus avec elle.

Au sein de toute organisation, la production joue un rôle majeur puisqu'elle vise à la transformation de ressources afin de créer des besoins et/ou des services, mais la production ne peut se percevoir, au même titre que les autres activités de l'entreprise, comme une activité rigide, elle doit nécessairement s'adapter aux révolutions de son environnement, ainsi qu'à celles des autres activités de l'entreprise.

Si à l'origine la fonction de production était considérée isolément dans l'entreprise, il n'en est plus aujourd'hui et ceci pour deux raisons ; d'une part elle doit désormais être associée aux autres fonctions (Achat, stockage, transport, distribution) si elle veut atteindre son objectif qui est d'assurer efficacement la combinaison des facteurs qui contribuent à cette production, d'autre part son efficacité repose aussi sur le développement des fonctions annexes à la production elle-même, est n'en sont pas moins essentielles au processus de création de valeurs.

La plupart des activités qui visent à servir la production consistent à gérer les stocks, à s'approvisionner chez les fournisseurs, à assurer le transport des marchandises et produits finis, etc.

L'importance prise dans l'organisation du système productif par la logistique, c'est-à-dire par la gestion des flux matériels et immatériels tente à illustrer la place et la dimension de

## Chapitre II : L'importance de la gestion de production dans la supply chain management

---

la fonction de production. De même, le lien étroit qui rattache la production à l'informatique prouve l'ampleur des ramifications du processus productif dans l'entreprise.

A côté du système physique de production, le système d'information devient un support indispensable. Dans la mesure où la fonction de production ne peut plus être considérée isolément dans l'entreprise, elle change de statut. De la simple combinaison productive capital-travail, qui relevait d'une conception technique et mécaniste, on passe désormais à une dimension plus stratégique et organique, en envisageant les ramifications de l'ensemble du processus de production dans l'entreprise, et même au-delà, en intégrant client, fournisseur et sous-traitant, etc. le résultat de la combinaison productive dépend ainsi de la qualité des interactions entre ces différents acteurs.

### **2. La coordination entre la gestion de la production et les autres**

#### **fonctions de la chaîne logistique :**

La fonction de production doit fabriquer des produits de qualité, dans les meilleurs délais, au moindre coût, tout en s'adaptant rapidement aux demandes changeantes des clients. Pour ce faire la production doit désormais associer aux autres fonctions de la chaîne logistique, telles que la fonction Achat, distribution, transport et stockage.

Aujourd'hui encore plus demain, la recherche de performance s'articule autour de la coopération, parce que les gains résident surtout dans la manière de combiner entre les différentes activités entre elles, au-delà même des murs de chaque entreprise.

Le management stratégique et intégré de la production vise à coordonner entre la fonction de production et les autres fonctions dans la chaîne logistique afin de répondre aux différents enjeux de la gestion de production moderne et afin de maximiser le profit de l'ensemble de la chaîne.

#### **2.1 Coordination production/Achat :**

L'activité la plus en amont de la chaîne est l'approvisionnement en matières premières. Cette tâche est très importante, car les coûts d'Achat représentent une part très importante dans le coût de revient du produit fini.

La volonté de réduire les stocks amont a poussé les fabricants à développer de nouvelles relations de partenariat et des minima de coopération avec leurs propres fournisseurs, beaucoup de travaux sur la coordination à ce niveau s'intéressent à trouver la quantité optimale à approvisionner, cette quantité influence sur le reste de la chaîne comme les stocks et le transport.

## Chapitre II : L'importance de la gestion de production dans la supply chain management

---

La gestion de production basée sur les prévisions telles que le MRP II qui vise à planifier la production (PDP) et qui permet de déterminer les besoins en composants, c'est-à-dire la quantité de matière première nécessaire pour la fabrication pour une période donnée et ceci dans le but de réduire les stocks amont, et donc réduire les coûts.

Aussi, l'un des éléments de la gestion de production moderne étant le juste à temps, les liens entre les producteurs et leurs fournisseurs doivent être privilégié à cause de la fréquence des livraisons et pour permettre un flux de matières premières optimal pour le reste de la chaîne logistique et éviter ainsi des phénomènes comme la rupture de stock.

### **2.2 Coordination production/distribution :**

Les fonctions de production et de distribution sont des fonctions qui se suivent directement et qui sont donc fortement liées. Depuis plusieurs années, on a vu se développer en Amérique du Sud un nouveau concept qui est le DRP (Distribution Resource Planning) ou planification des besoins de distribution. Le DRP fait la liaison entre la distribution physique et la planification de production. Proche de son marché par l'intermédiaire de ses dépôts, elle assure un rôle de coordination. La logique DRP amène à recueillir des informations en provenance de la demande locale propre à chaque zone desservie par chaque entrepôt et à les faire remonter au niveau de l'entrepôt central puis des usines.<sup>1</sup> Dans le but est de réduire les coûts, le niveau des stocks.

### **2.3 Coordination production/stockage :**

La gestion des stocks a pour objet de suivre tous les mouvements de matière à l'intérieur de l'entreprise, que ce soit des mouvements concernant des matières premières ou des pièces achetées, d'en-cours de fabrication stockables ou des produits finis.

Les gestionnaires des stocks doivent transmettre toutes les informations sur les états des stocks qu'elle soit de matière première ou bien des produits finis au service production pour qu'il puisse à leur tour planifier les quantités à fabriquer, à transporter et les quantités des matières à commander auprès des fournisseurs, de façon à éviter les surplus de stocks et les ruptures de stock.

---

<sup>1</sup>Gérard BAGLIN et autre ; op. cit. ; p. 307.

## Chapitre II : L'importance de la gestion de production dans la supply chain management

---

### 2.4 Coordination production/commercial :

Au niveau organisationnel, le PDP assure une coordination efficace des logiques des fonctions commerciales et logistiques de production : le PDP peut être interprété comme un contrat entre ces fonctions qui définit les produits à livrer, en quantité et en date en fonction des prévisions de vente fournie par le service commercial.

La fonction commercial-production se trouve fréquemment confrontée à des objectifs contradictoires. La fonction de production, afin de réduire les coûts, recherche des plans stables, figés sur un horizon suffisant pour pouvoir optimiser la gestion des flux. A l'inverse, la fonction commerciale, tout en exigeant à juste titre que les délais de fabrication promis soient tenus, peut rechercher des conditions de travail de plus en plus dynamique permettant d'accepter instantanément de nouvelles commandes ou d'introduire en temps réel des modifications sur des commandes en cours pour accroître la satisfaction des clients. Un des rôles de PDP est d'intégrer toutes ces fluctuations « opérationnelles » de manière à assurer une qualité de service satisfaisante au client interne ou externe.

### 3. La gestion de production et la création de valeurs dans la supply chain :

Cherchant à identifier les sources de la compétitivité des firmes, Michael Porter a introduit le concept de la chaîne de valeur des 1986 dans un de ses ouvrages phares, l'avantage concurrentiel.

La chaîne de valeur désigne ; « *la totalité des activités successives qui a chaque étape, depuis la manipulation des matières premières jusqu'au produit fini placé entre les mains d'utilisateur, ajoute de la valeur. Elle tient compte de tous les fournisseurs des fournisseurs jusqu'au client de client* ». <sup>1</sup> Elle permet de décomposer l'activité de l'entreprise en une série de sous activités qui s'enchaînent, pour cela la firme doit être capable d'identifier les activités qui sont fortement créatrices de valeurs de celle qui ne le sont pas. La valeur désigne ; « *les performances, les caractéristiques, les particularités et tout autre aspect d'un bien ou d'un service pour lequel le client se montre prêt à sacrifier certaines ressources* ». <sup>2</sup>

Porter distingue les activités génératrices de valeurs en activités principales et activités de soutien. Les activités principales sont essentiellement ; la logistique interne, la production, la logistique externe, commercialisation et vente, et service. Elles sont directement

---

<sup>1</sup>Stephen Robbins et alii ; *Management : l'essentiel des concepts et des pratiques* ; Edition Pearson éducation ; 6<sup>e</sup> Edition ; Paris ; 2008 ; p. 453.

<sup>2</sup>Ibid. ; p. 452.

## Chapitre II : L'importance de la gestion de production dans la supply chain management

---

impliquées dans la création de valeurs. Les activités de soutien viennent à l'appui des activités principales et améliorant l'efficacité ou l'efficience de ces dernières, en assurant ; les achats des moyens de production, en fournissant les technologies, en gérant les ressources humaines et en assurant les activités administratives. D'après Michael Porter on constate que les activités qui participent directement à la création de la valeur sont les différentes fonctions qui constituent la SC.

L'adoption de la démarche SCM apparaît comme un outil de performance pour la firme, puisque son ambition affichée est de répondre au triple objectif d'amélioration des niveaux de service, de réduction des coûts et de création de valeurs, en gérant les relations tant en amont qu'en aval, avec les fournisseurs et les clients. Selon Mentzer : « *La supply chain est une philosophie de management qui repose sur une coordination et une intégration des fonctions, des activités et des processus clés au sein de l'entreprise et au sein du système de valeur tout entier, visant à synchroniser et à optimiser la gestion des flux de produits, de services et d'information, afin de créer de la valeur pour le client* »<sup>1</sup>.

L'évaluation de la valeur dans une approche SCM repose sur la compréhension et l'interprétation des perceptions et des attentes des clients, mais aussi de plus en plus de l'ensemble des parties prenantes dans la chaîne.

La création de valeurs qu'est la finalité de la SCM devient la résultante de l'optimisation d'un processus destiné à vendre plus en répondant davantage aux attentes des clients, mais aussi à organiser au mieux le processus de production et de circulation afin de limiter les coûts.

Tous les maillons de la chaîne logistique sont impliqués dans la création de valeurs puisque la SC est considérée comme l'intégration des processus opérationnels clés depuis l'utilisateur final jusqu'aux fournisseurs originaux de produits, de services et d'informations qui apportent une valeur ajoutée aux clients et aux autres parties prenantes.

La gestion de production qui joue un rôle d'interface entre les fonctions de la SC contribue fortement à la création de valeurs, car elle vise à éliminer de façon systématique tous les gaspillages et à rechercher l'amélioration continue, la flexibilité, la productivité et la réactivité.

Pour participer à la création de valeurs, l'entreprise doit organiser sa production de manière à fabriquer des produits de qualité, avec une grande diversité et au plus juste coût.

---

<sup>1</sup>Franck BRULHART et Btissam MONCEF : « *L'impact des pratiques de la supply chain management sur la performance de l'entreprise* », in finance contrôle stratégie-volume 13, n° 1, mars 2010, p. 37.

## Chapitre II : L'importance de la gestion de production dans la supply chain management

---

Donc l'entreprise doit chercher dans le cadre de la gestion de production à passer d'une logique de charge à une logique de flux.

Il est alors nécessaire de rechercher à transformer des activités indépendantes en processus continu en supprimant progressivement les opérations non génératrices de valeur utile pour le client, il est aussi nécessaire de mettre en œuvre un processus continu d'amélioration, il faut chercher également à réduire tous les délais d'approvisionnement, de fabrication et de livraison, etc. simplifier les flux physiques en supprimant les opérations non génératrices de valeur vendable au sens valeur utile pour le client, ainsi fluidifier et accélérer les flux physiques en évitant les pannes machines, en diminuant le temps de changement de série, en améliorant la qualité des pièces qui permet d'éliminer tout type de gaspillages, en développant tout la polyvalence des hommes que le partenariat avec les fournisseurs et les distributeurs en maîtrisant les flux interne et externe. Et enfin il faut créer un système d'information de gestion de production cohérent et pertinent par un dialogue et une mise au point pour connaître et répondre aux besoins et attentes de chacun.

## Chapitre II : L'importance de la gestion de production dans la supply chain management

---

### **Conclusion du chapitre:**

Dans ce chapitre nous avons souligné combien il est impératif de gérer la production dans un but de compétitivité et donc de pérennité et de survie de l'entreprise dans le concept de la concurrence mondiale actuelle.

Pour cela, nous avons exposé l'organisation de la fonction de production au sein de l'entreprise, ainsi que les techniques de gestion et d'optimisation de la production, et enfin on a expliqué le rôle de la gestion de production dans l'amélioration de la SCM, car, grâce à la place importante qu'elle occupe dans la SCM et sa forte coordination avec les autres fonctions de la chaîne, elle contribue largement à la création de valeurs dans la SCM.

**CHAPITRE III : L'ENQUÊTE SUR LA  
CONTRIBUTION DE LA GESTION DE  
PRODUCTION DANS L'AMÉLIORATION  
DE LA SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**

# Chapitre III : enquête sur la contribution de la gestion de production des huiles dans l'amélioration de la supply chain management de Cevital agro-alimentaire

---

## **Introduction du chapitre :**

Après avoir fait un tour d'horizon de la littérature et des différentes théories concernant la SCM et la gestion de production, plusieurs questions se posent pour déterminer quels apports peuvent avoir la gestion de production dans l'amélioration de la SCM.

Ainsi, la première phase de ce travail de recherche était d'énoncer des propositions de recherche qui à donner lieu à la formulation de trois hypothèses présentées dans l'introduction. Celles-ci ont permis dans un premier temps de cibler les notions nécessaires à traiter dans la partie théorique et permettant la compréhension du sujet. La deuxième partie de ce mémoire est donc la présentation de l'entreprise, de la méthodologie de recherche et la présentation des résultats de l'enquête menée sur le terrain qui permet de détailler, d'analyser et confronter ces hypothèses. Cette partie est primordiale car elle représente l'aboutissement du travail de recherche en proposant une analyse des questions posées grâce au traitement opérationnel du sujet.

## **I. Présentation de l'organisme d'accueil :**

L'évolution de l'économie algérienne a permis la naissance de nouveau projet d'entreprise. Parmi cela, on retrouve la société par actions Cevital. Qui a su faire valoir par sa taille et son volume de production sur le marché algérien d'agroalimentaire

### **1. Présentation de l'entreprise Cevital :**

Cevital agro-industrie est une grande entreprise algérienne, créée avec des fonds privés en mai 1998. Elle est la première et le plus grand complexe privé en Algérie et le leader en Afrique et dans le bassin méditerranéen dans l'industrie du sucre et l'huile végétale,<sup>1</sup> et elle a pu bâtir un parcours et des valeurs qui ont fait sa réussite et sa renommée.

Cevital agro-industrie, filiale du Groupe Cevital SPA, est une entreprise citoyenne spécialisée dans la production, le conditionnement et la distribution de produits alimentaires ; raffinage d'huile et de sucre, produits dérivés, négoce de céréales, distribution de produits destinés à l'alimentation humaine et animale.<sup>2</sup>

Cevital est la première société privée dans l'industrie de raffinage des huiles brutes sur le marché algérien, elle a connu une croissance importante et a consolidé sa position de leader dans le domaine agro-alimentaire et entend poursuivre sa croissance et exploiter les synergies

---

<sup>1</sup>[www.cevital-agro-industrie.com/index.php/cevital.agro](http://www.cevital-agro-industrie.com/index.php/cevital.agro). (28/04/2016 à 11 h)

<sup>2</sup>[www.cevital-agro-industrie.com/index.php/cevital.agro](http://www.cevital-agro-industrie.com/index.php/cevital.agro). (28/04/2016 à 11 h)

## Chapitre III : enquête sur la contribution de la gestion de production des huiles dans l'amélioration de la supply chain management de Cevital agro-alimentaire

---

en poussant l'intégration des activités agro-alimentaires et en développant des activités dans le secteur à fort potentiel de croissance du verre plat. Cevital a réalisé un CA de près de 42 milliards DA (TTC) en 2005 et un résultat brut de 7,5 milliards DA.<sup>1</sup>

Son complexe de production est implanté au niveau de nouveau quai du port de Bejaia à 3km du sud-ouest de cette ville à proximité de la RN 26. Une partie des constructions est située dans le port à 200 m du quai, alors que la grande partie de ses installations est édifiée sur un terrain récupéré d'une décharge publique situé à proximité du port. Le terrain d'implantation est une concession d'une durée de 30 ans avec renouvellement du contrat. Cette place stratégique lui offre un grand avantage de proximité économique, car il se trouve proche du port, de l'aéroport et de la zone industrielle d'akbou.

Le complexe s'étale sur une superficie de 45000 m, il est constitué de plusieurs unités de production telles que ; raffinerie d'huile, raffinerie de sucre, margarinerie, unité de conditionnement d'eau minérale, unité de fabrication et de conditionnement de boissons rafraichissantes, conserverie, silos portuaire ainsi qu'un terminal de déchargement portuaire.<sup>2</sup> Ce complexe est équipé de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation.

Ses outils de production ultra performants se répartissent comme suit :

---

<sup>1</sup>[Http://www.cosob.org/wp-content/uploads/2014/12/les-emetteurs-notice-cevital.pdf](http://www.cosob.org/wp-content/uploads/2014/12/les-emetteurs-notice-cevital.pdf) .(28/04/2016 à12h00)

<sup>2</sup>[Www.cevital.com/fr/agro-industrie/cevital-agro-industrie.html](http://www.cevital.com/fr/agro-industrie/cevital-agro-industrie.html). (29/04/2016 à 9 h).

## Chapitre III : enquête sur la contribution de la gestion de production des huiles dans l'amélioration de la supply chain management de Cevital agro-alimentaire

**Tableau 03** : les unités de production et leurs capacités.

Unité	Capacité
Une raffinerie d'huile	670 000 t/an
Une margarinerie	180 000 t/an
une raffinerie de sucre	2 000 000 t/an
Une unité de sucre liquide	210 000 t (matière sèche/an)
Une unité de conditionnement d'eau minérale Lalla Khedidja	3 000 000 bouteilles/jour
Une unité de production de boissons rafraichissantes sans alcool Tchina	600 000 bouteilles/heure
Une conserverie de tomates et de confiture de fruits	80 t/jour
Des silos portuaires	182 000 tonnes

**Source** : [www.cevital-agro-industrie.com/index.php/cevital.agro](http://www.cevital-agro-industrie.com/index.php/cevital.agro). (28/04/2016 à 11h00)

### 1.1 L'activité et la gamme de production :

#### 1.1.1 L'activité de l'entreprise :

Le complexe Cevital a débité son activité par le conditionnement d'huile en décembre 1998. En février 1999, les travaux de génie civil de la raffinerie ont débuté, cette dernière est devenue fonctionnelle en août 1999.

L'ensemble des activités de Cevital est concentré sur la production et la commercialisation des huiles végétales, de margarines et de sucre, et se présente comme suit :

- Raffinage des huiles (1800 t/j)
- Conditionnement d'huile (1400 t/j)
- Production de margarine (600 t/j)
- Fabrication d'emballage (RET) : Poly-Ethylène-Téréphtalate (9600 unités/heure)
- Raffinage du sucre (5000 t/j)
- Stockage des céréales (120 000 tonnes)
- Cogénération (production de l'énergie électrique avec une capacité de 64 Mw)

#### 1.1.2 Les gammes de produits :

La gamme de produits de Cevital, pour l'ensemble des activités existantes, se présente comme suit :

- Les huiles de table, qui sont connues sous l'appellation suivantes :
  - *Fleurial* : 100% tournesol sans cholestérol.
  - *Elio et Fridor* : 100% végétaux sans cholestérol, tournesol, palm, soja.

## Chapitre III : enquête sur la contribution de la gestion de production des huiles dans l'amélioration de la supply chain management de Cevital agro-alimentaire

---

Toutes les huiles sont disponibles sur le marché en bidon de 5 litres et de bouteilles de 1 et 2 litres.

- Margarine et graisse végétale :
  - Cevital produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A, D, E. Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que *Matina*, *Rania*, *le beurre gourmand* et *fleurial*, d'autre sont spécialement produites pour le besoin de la pâtisserie moderne ou traditionnellement à l'exemple de *la parisienne* et *Medina* « smen ».

Toutes ces margarines sont disponibles en plaquettes de 250 g et barquettes de 500 g à l'exception de *Medina* (smen) pots de 1,8 kg.

- Et pour les graisses végétales, on trouve ;
  - Graisse de coco 27-29
  - Graisse de coco 31-33
  - Graisse de coco 34-36
  - Graisse de palmiste 35-37
  - Shortening 38-40
- Le sucre raffiné, on trouve des sachets de 1 et 2 kg sous le nom de *Skor* et au morceau dans des boites de 1 kg. Aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agro-alimentaire notamment pour les producteurs de boissons gazeuses.

CEVITAL donne une grande importance au contrôle de qualité de ses produits. Cela s'est traduit par l'engagement de la direction dans le processus de certification ISO 22000 version 2005<sup>1</sup>. Toutes les unités de production disposent de laboratoires (micro biologie et contrôle de qualité) équipés d'outils d'analyse très performants.

### 1.2 L'expérience internationale :

Après avoir assuré la satisfaction des besoins nationaux en huiles et sucre raffinés, et ainsi allégé les caisses de l'Etat en faisant disparaître de la sphère économique l'importation de ces produits, elle a réussi à exporter et faire passer ainsi notre pays d'importateur à celui d'exportateur d'huiles et sucre.

La Tunisie est considérée comme le premier pays, depuis 2000, auquel le groupe a exporté de l'huile raffiné 100% tournesol sous la marque « fleuris » d'une cadence de 150

---

<sup>1</sup>Selon de responsable de la production.

## Chapitre III : enquête sur la contribution de la gestion de production des huiles dans l'amélioration de la supply chain management de Cevital agro-alimentaire

---

tonnes/jours. Mais le produit phare à l'exportation est le sucre raffiné, le complexe Cevital agro-alimentaire l'expédie pratiquement dans les quatre coins du globe du Canada en passant par l'Europe, le Moyen-Orient et sans oublier l'ouest de l'Asie.

### **2. Objectif, mission et les facteurs clés de succès de l'entreprise :**

#### **2.1 Objectifs et mission :**

L'entreprise Cevital pour mission principale de développer la production et d'assurer la qualité et le conditionnement des huiles, des margarines et du sucre à des prix nettement plus compétitifs et cela dans le but de satisfaire le client et le fidéliser.

Les objectifs visés par Cevital peuvent se présenter comme suit :

- L'extension de ses produits sur tout le territoire national.
- L'importation de graines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles brutes.
- L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail.
- L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production locale des graines oléagineuses.
- La modernisation de ses installations en termes de machines et technique pour augmenter le volume de sa production.
- Le positionnement de ses produits sur le marché étranger par leurs exportations.

#### **2.2 Les facteurs clés de succès :**

Pour réaliser ces objectifs, l'entreprise profite bien de plusieurs facteurs qui constituent son point fort, à savoir :

- Capacité à manager des projets, dans la production et la distribution de grandes envergures.
- Maîtrise de la technologie ; les unités industrielles utilisent les dernières innovations en matière d'automatisation des processus.
- Jeunesse des salariés ; moyenne d'âge : 35 ans, encadrement à fort potentiel pour assurer une gestion pérenne de l'entreprise.
- Choix du site ; l'avantage de la localisation est un facteur clé de succès car il représente un avantage compétitif de taille sur le plan logistique (proximité des installations portuaires réduisant les coûts des matières importées et des produits finis exportés.

## Chapitre III : enquête sur la contribution de la gestion de production des huiles dans l'amélioration de la supply chain management de Cevital agro-alimentaire

---

- Force de négociation ; la taille de l'entreprise, en raison des parts de marchés investis ; comparativement aux entreprises évoluant dans les mêmes secteurs d'activité.
- Présence d'un réseau de distribution couvrant l'ensemble du territoire national.

### **3. L'organigramme de l'entreprise :**

La structure organisationnelle de CEVITAL est composée de plusieurs directions fonctionnelles contrôlées par une direction générale :<sup>1</sup>

#### **3.1 La direction générale :**

Chapeauté par le directeur général Mr. REBRAB, un directeur général adjoint et d'un secrétariat et elle est aussi composée d'une direction d'hygiène et sécurité chargée de veiller sur le besoin humain et matériel du complexe. Elle a pour mission de subdiviser, contrôler et coordonner les missions de différentes directions, elle définit la stratégie de développement et veiller à la disponibilité des moyens nécessaires au bon fonctionnement du complexe.

#### **3.2 La direction commerciale et vente :**

Elle a en charges de commercialiser toutes les gammes de produits et le développement du fichier client de l'entreprise, au moyen d'action de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies.

En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

#### **3.3 La direction Marketing :**

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, la direction marketing pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation publi-promotionnelle sur les marques et métiers CEVITAL. ces recommandations , validées , sont mises en œuvre par des groupes de projet pluridisciplinaires ( développement , industriel , approvisionnement , commercial , finances ) coordonnés par le Marketing , jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

---

<sup>1</sup>Voir annexe 01.

## Chapitre III : enquête sur la contribution de la gestion de production des huiles dans l'amélioration de la supply chain management de Cevital agro-alimentaire

---

### **3.4 La direction finance et comptabilité :**

Elle prend en charge la préparation et mise à jour des budgets, elle tient en compte la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes. Elle pratique le contrôle de gestion et elle fait le Reporting périodique.

### **3.5 La direction ressource humaine :**

Définir et propose à la direction générale les principes de gestion ressource humaine en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe. Egalement, assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de Cevital agro-alimentaires, pilote les activités du social, assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures. Elle assure le recrutement, la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité, gestion de la performance et des rémunérations, et la formation du personnel.

Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

## **II. Présentation de la fonction de la supply chain management et de la fonction de gestion de production au sein de l'entreprise Cevital agroalimentaire :**

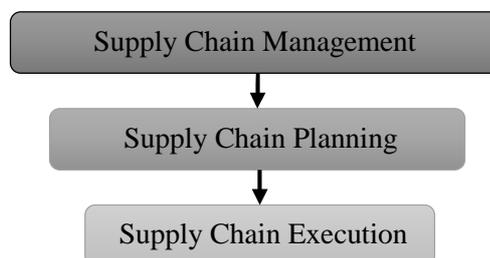
### **1. La fonction de la supply chain management au sein de Cevital agroalimentaire :**

#### **1.1 La présentation de la direction supply chain management :**

La direction supply chain management est créée en 2013. Elle occupe une place importante du fait qu'elle est directement rattachée à la direction générale de Cevital, et ceci est très important car cela symbolise un signe d'indépendance et d'impartialité, indispensable lorsqu'il s'agit de coordonner l'ensemble des acteurs de la supply chain, afin d'engendrer un avantage compétitif pour l'entreprise en mettant la satisfaction des besoins des clients au cœur du système. Elle est composée de trois niveaux hiérarchiques, à savoir :

# Chapitre III : enquête sur la contribution de la gestion de production des huiles dans l'amélioration de la supply chain management de Cevital agro-alimentaire

**Figure 12 :** les trois niveaux de la SCM



**Source :** direction de la logistique, 2015.

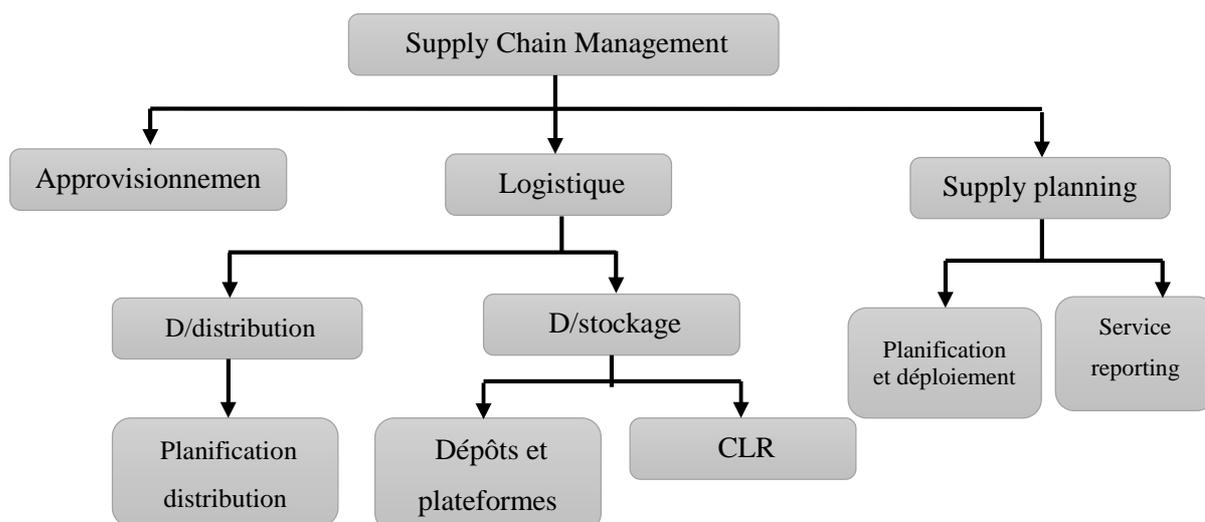
Selon le schéma précédent (figure 12), il y a trois types de la SC au niveau de l'entreprise Cevital agro-alimentaire, la supply chain management, la supply chain planning et la supply chain execution. Ces trois types sont organisés d'une façon hiérarchique selon les responsabilités accordées à chaque service, de ce fait :

- a. *La Supply Chain Management :*
- b. *La Supply Chain Planning :*
- c. *La Supply Chain Execution :*

## 1.2 L'organisation de la direction :

La supply chain au sein de l'entreprise Cevital agro-alimentaire est organisé de la façon suivante :

**Figure 13 :** l'organisation de la direction supply chain management



**Source :** Document interne de la direction logistique, 2014.

## Chapitre III : enquête sur la contribution de la gestion de production des huiles dans l'amélioration de la supply chain management de Cevital agro-alimentaire

---

### 1.2.1 Direction 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.

### 1.2.2 Direction logistique :

La logistique dans le complexe est identifiée aux tâches suivantes ; le stockage des produits finis qui comprend les CLR (centres de livraison régionaux et les plateformes), et la distribution.

La direction logistique collabore étroitement avec la direction des approvisionnements et de la production dans le but de satisfaire le client et de rentabiliser au maximum l'entreprise.

La direction logistique est subdivisée en deux départements :

- **Département stockage :**

Cette équipe est constituée d'un responsable qui assure la coordination des CLR, plateformes et dépôts. Et des correspondants, dont leurs tâches sont :

- Le suivi des transferts.
- La gestion des stocks du CLR.
- La mise à jour des mouvements du stock (entrée, sortie physique et théorique).
- L'établissement des inventaires chaque fin du mois, en collaboration avec NUMILOG entreposage, pour un rapprochement mensuel des quantités reçues, transférées et vendues.

### ❖ CLR(Centres de Livraison Régionaux) :

Les CLR sont parmi les nouvelles stratégies adaptées par Cevital en 2014, dans le but de réduire la pression sur le complexe, de rapprocher beaucoup plus la marchandise au client et aussi pour tenir sa place sur le marché en faisant face à la concurrence.

Cevital dispose de 15 CLR, et un projet d'ouverture de deux autres CLR au niveau d'Annaba (CLR 23) et Chlef (CLR 02). Son objectif est d'atteindre 34 CLR au niveau du territoire :

## Chapitre III : enquête sur la contribution de la gestion de production des huiles dans l'amélioration de la supply chain management de Cevital agro-alimentaire

**Tableau 04** : les différents CLR's de Cevital.

Nom du CLR	Le code
Akbou	06
Blida	09
Tlemcen	13
Tiaret	14
Tizi-Ouzou	15
Alger	16
Sétif	19
Sidi-Bel-Abbès	22
Constantin	25
Media	26
Mostaganem	27
Mascara	29
Oran	31
Reghaia	35
Relizane	48

**Source** : Selon les responsables des CLR's.

Chaque CLR dispose d'une équipe qu'est constitué d'un chef de CLR, un administrateur, les caristes et les manutentionnaires, dont chaque CLR a ses propres clients. Les CLR's ne sont pas des zones de stockage, car ils fonctionnent à base du principe *Cros-Doc King* (terme anglais qui signifie le croisement des flux), c'est-à-dire que toute entrée au CLR sera vendue.

Le principe des CLR's consiste à travailler avec zéro stock, mais vu plusieurs aléas, ils disposent toujours d'un stock de couverture suivant le programme des ventes  $j+2$ .

### ❖ Les plateformes et les dépôts :

Suite à la surface limitée du stock au niveau du complexe, et pour ne pas interrompre la production, qui se réalise 24h /24, Cevital à adapter une stratégie, qui est la location des dépôts et l'acquisition des plateformes :

- ❖ *Les plateformes* : Ce sont des zones de stockage externes qui sont propres à l'entreprise Cevital. Il existe deux plateformes : une au centre, qui est celle de Bouira dont sa capacité de stockage est de 50000 palettes (dont 9000 palettes des produits agroalimentaires). Et une autre à l'ouest, celle de Hassi Amer à Oran, qui a une capacité de stockage de 25000 palettes (dont 12000 palettes des produits agroalimentaires). Et prochainement l'ouverture d'une nouvelle plateforme à Constantine (situé à l'Est). Le choix de ces plateformes n'est pas venu au hasard, mais après une étude approfondie.

## Chapitre III : enquête sur la contribution de la gestion de production des huiles dans l'amélioration de la supply chain management de Cevital agro-alimentaire

---

La preuve est le positionnement de ces plateformes (Est, Centre, Ouest), qui permet d'alimenter la plupart des marchés du pays.

- *Les dépôts* : Sont des surfaces utilisées comme stock extérieur, et qui sont implantées sur tout le territoire algérien.

- **Département distribution :**

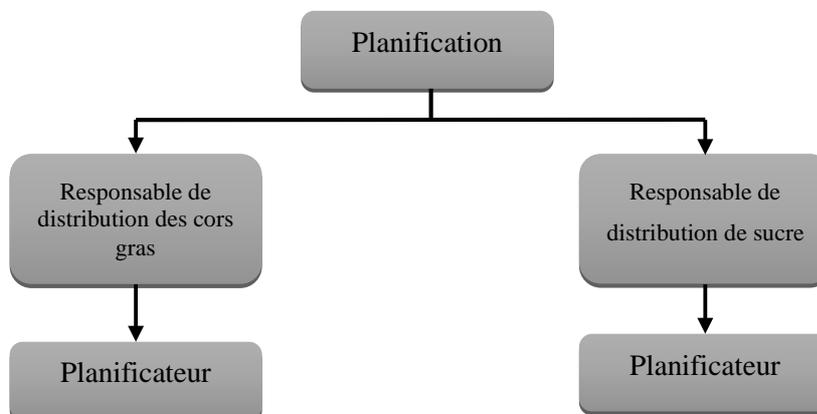
Il intervient de manière à satisfaire les besoins des clients. Il assure la distribution des produits de Cevital sur le territoire national suivant un programme déterminé par les planificateurs de la distribution

- ❖ **Planification distribution :**

Ils prennent en charge l'établissement des plans de distribution qui contient, en détail, les quantités à livrer, les points de chargement et les points de livraison, etc. dans ce service on trouve ; un responsable et un planificateur de distribution de cors gras, qui assurent la planification de la distribution des huiles et des margarines ; et un responsable et un planificateur de distribution des sucres (figure 14).

## Chapitre III : enquête sur la contribution de la gestion de production des huiles dans l'amélioration de la supply chain management de Cevital agro-alimentaire

**Figure 14** : organisation du département de planification de distribution.



**Source** : Document interne de la direction distribution, 2014.

### 1.2.3 Direction supply planning :

Son rôle est de coordonner toutes les activités de la logistique tout en travaillant avec les autres services tels que la production, approvisionnement, marketing et commercial. Elle rend ses comptes à la direction logistique. Il se compose de deux services :

#### ❖ **Planification et déploiement :**

Il joue un rôle d'intermédiaire entre le service commercial, le service de production, et NUMILOG transport. Dont leurs travaux se résument à la planification (suivant les prévisions de vente, prévisions de production ...), la coordination avec les autres filiales, et la communication du plan d'action aux concernés.

Le service planification et déploiement établit un programme du transfert à partir des unités de production à destination des différents dépôts logistiques.

#### ❖ **Service Reporting et analyse KPI'S :**

Permet d'assurer la fluidité de l'information des tableaux de bord et recueillir les informations et données mieux et plus vite, le suivi et la mise à jour des indicateurs de performance logistique ; gestion des stocks, coût transport et coût de stockage, indicateur planification (production / vente PF/ transfert PF). Il s'agit de présenter une information déjà analysée et non pas seulement des chiffres bruts afin d'agir et/ou de réagir rapidement. Ses principales implications :

- Définissant clairement les objectifs attendus et en assurant une organisation efficace.

## Chapitre III : enquête sur la contribution de la gestion de production des huiles dans l'amélioration de la supply chain management de Cevital agro-alimentaire

---

- Assurer la mise à jour des différents suivis.
- Modélisation des rapports d'activités et le circuit d'approbation afin de mesurer et suivre les objectifs.
- Participer à l'élaboration des documents de suivi budgétaire.
- Optimisation des coûts de possession des stocks, coût de transport.
- Optimisation de la gestion des bases des données (minimiser l'utilisation de plusieurs tableaux).
- Evaluer le système d'indicateur logistique.

### 2. La fonction de la gestion de production au sein de Cevital agroalimentaire :

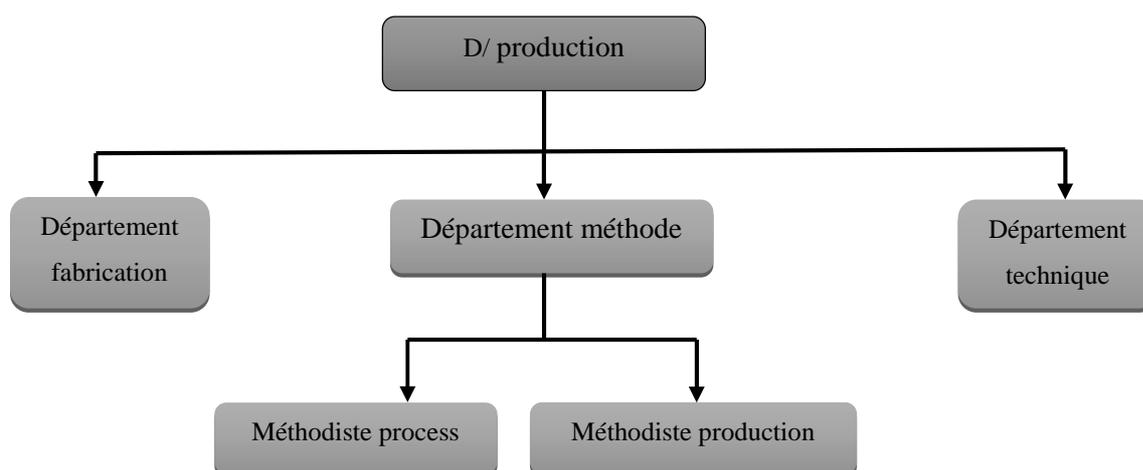
#### 2.1 La présentation de la fonction de production :

La fonction de production est le cœur de métier de l'entreprise Cevital agro-alimentaire. Elle permet la transformation des matières premières en produit fini par une bonne organisation des ressources disponibles. Cette fonction est directement rattachée à la direction générale mais en forte interaction avec la direction supply chain.

#### 2.2 L'organisation de la direction de production :

La direction de la production au sein de Cevital s'organise de la manière suivante :

**Figure 15 :** l'organisation de la direction de production.



**Source :** Document interne à la direction de production, 2000.

## Chapitre III : enquête sur la contribution de la gestion de production des huiles dans l'amélioration de la supply chain management de Cevital agro-alimentaire

---

### 2.2.1 Département technique :

Il s'occupe de la maintenance des équipements de production et des activités qui se caractérisent par l'entretien préventif et curatif des équipements ainsi que la réparation des pièces de rechange.

### 2.2.2 Département méthode :

Il cherche comment fabriquer les produits au moindre coût en optimisant les matières premières, la main d'œuvre ; le mode opératoire et les postes de travail. Il prend en charge l'ordonnancement qui a pour rôle de coordonner au mieux les moyens et les matières en évitant les attentes et/ ou les ruptures. Dans la fonction méthode, on trouve plusieurs services, comme :

- ❖ *Méthodiste production* : chargé de tous ce qui est en relation avec la production (planification de plan d'ordonnancement), management de la qualité des produits et les intrants, il assure le suivi, le contrôle et la vérification.
- ❖ *Méthodiste process* : prend en charge tous ce qui est process des machines, le raffinage, etc.

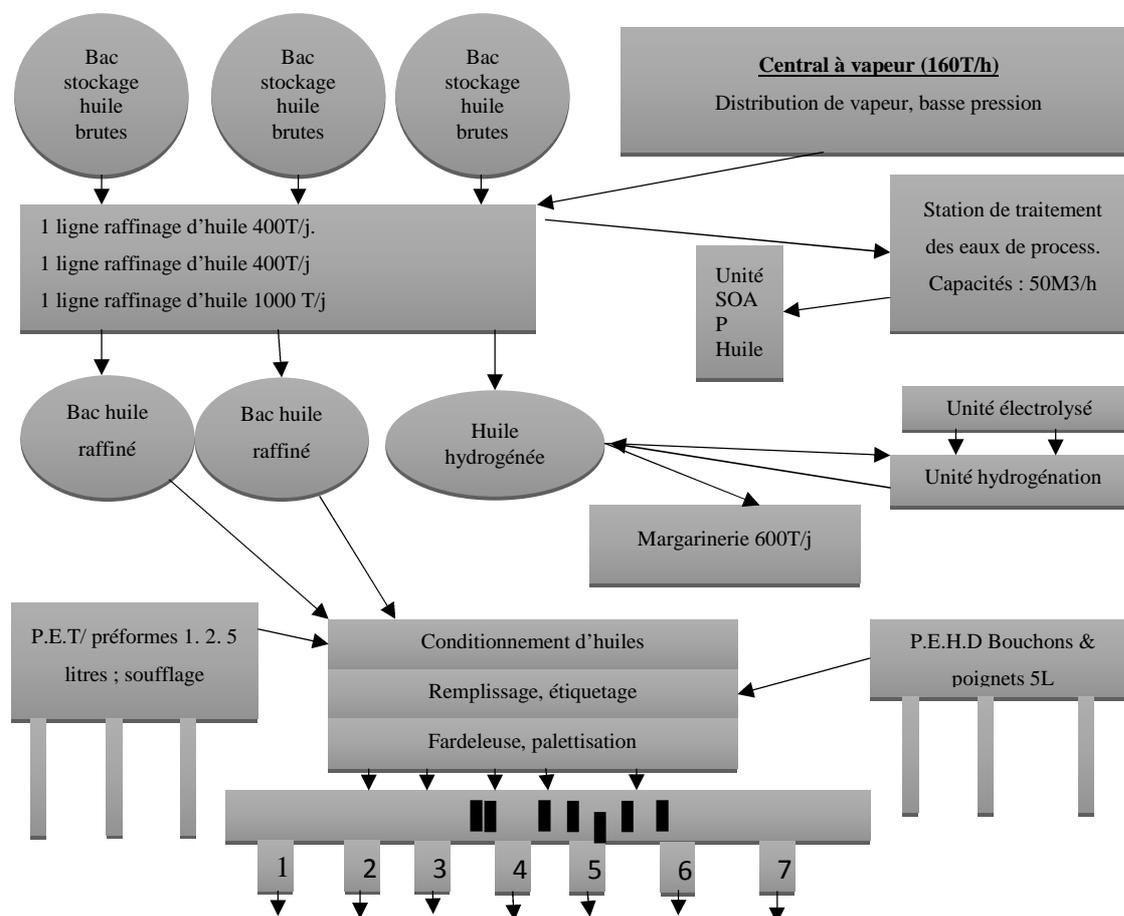
### 2.2.3 Département fabrication :

Le service fabrication assure la production demandée en respectant les délais et la qualité requise. Dans ce département il existe une direction raffinerie huile et direction conditionnement d'huile :

- *Raffinerie d'huile* : mise en production août 1999, elle représente près de 2,3 du chiffre d'affaire en 2004, avec un niveau de vente de 23 milliards DA. Elle assure la transformation de l'huile brute en produit fini en passant par plusieurs étapes (figure 16).

## Chapitre III : enquête sur la contribution de la gestion de production des huiles dans l'amélioration de la supply chain management de Cevital agro-alimentaire

**Figure 16** : processus de fabrication des huiles.



**Source** : <http://www.cosob.org/wp-content/uploads/2014/12/les-emetteurs-notice-cevital.pdf>; (le 28/04/2016 à 12h)

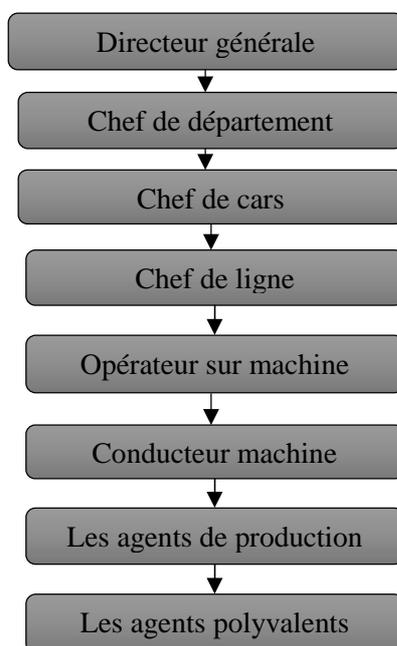
Dans cette unité de production trois marques d'huiles sont fabriquées à savoir :

- 1- Marque FLEURIAL (100% tournesol)
  - 2- Marque FRIDOR (tournesol, soja et palme)
  - 3- Marque ELIO (soja, palme)
- *Conditionnement d'huiles* : cette unité assure plusieurs tâches ; fabrication préforme, soufflage de préforme, embouteillage d'huiles, fabrication de bouchons et poignés, etposeuse de poignés. L'équipe de travail dans cette unité est structurée comme le montre la figure 17.

## Chapitre III : enquête sur la contribution de la gestion de production des huiles dans l'amélioration de la supply chain management de Cevital agro-alimentaire

---

Figure 17 : l'organisation du département de conditionnement d'huile.



Source : Selon le responsable des méthodes.

### 3. Le management de la supply chain et de la production des huiles au sein de Cevital :

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel et que le client n'est pas disposé à attendre, la planification de la SC et de la production des huiles s'articulent autour des éléments suivants :

Le point de départ de la planification de la production des huiles est les besoins prévisionnels fournis par le service commercial. Les commerciaux estiment les besoins du marché à partir de plusieurs informations recueillies de divers sources, l'office national des statistiques, les prévisions des années précédentes, le service marketing qui fournit des informations recueillies à partir des études de marché sur l'évolution des besoins des consommateurs, etc. Donc les prévisions de vente, sur les quantités d'huiles demandées par le marché, sont communiquées à partir de ce qu'on appelle le RFC (prévision de vente), ce dernier est annuel et sera par la suite éclaté par chaque trimestre. Le S & OP (sales and operation) ou le PIC (plan industriel et commercial), c'est une réunion qui tient au début du mois, où les responsables de la production, le service commercial, de l'approvisionnement, le responsable de la distribution et le responsable de la trésorerie se réunissent pour présenter le RFC et le discuter, et décident ce que vont produire pour le mois en cours, tout en prenant en compte les

## Chapitre III : enquête sur la contribution de la gestion de production des huiles dans l'amélioration de la supply chain management de Cevital agro-alimentaire

---

capacités de production des unités. Le déroulement de cette réunion est sous la direction et le suivi du directeur SCM.

Le RFC sera ensuite transmis au département de planification de la production afin d'établir un PDP<sup>1</sup> (Plan Directeur de Production) par mois et pour chaque semaine dans le but est de déterminer les quantités à produire pour chaque article d'huile on tenant compte des prévisions et l'état des stocks des produits fins. Les planificateurs établissent également le PDA (plan directeur d'approvisionnement), qui sera transmis au service approvisionnement qui vont approvisionner l'usine des matières premières nécessaire tout on prenant en considération des stocks de matière première, capacité de stockage et les délais de livraison.

Par la suit, le PDP va être transmis aux agents de la fonction méthode, qui vont établir un plan d'ordonnancement<sup>2</sup> qui déterminera les quantités à produire pour chaque jour, tout en prenant en compte les capacités de production, les arrêts des lignes de production, etc.)Il permet également de choisir les moyens à mettre en œuvre (équipements, hommes, machines), ainsi que le lieu de production, il détermine la date de lancement de la production et établir le calendrier prévisionnel de fabrication, après avoir calculé le temps nécessaire à la réalisation de chaque tâche, il assure donc l'adéquation entre les charges et les capacités.

A partir du plan d'ordonnancement, les responsables de distribution vont établir eux même leur plan de distribution qu'est le DRP<sup>3</sup>, afin de déterminer les quantités à distribuer et le moyen de transport nécessaire par rapport aux plans prévisionnels. Ce dernier, va être communiqué au filiale Numilog qui va prendre en charge l'acheminement et le transport des produits aux différents CLR, dépôts et plateformes.

Une autre réunion ce fait au milieu du mois, afin de coordonner et de réajuster, et pendant laquelle tous les responsables qui en participer au PIC vont se réunit une deuxième fois. Cette réunion est considérée comme un système de suivi car elle permet de vérifier la fusibilité de l'engagement de l'industrie et de faire des ajustements en cas de problème, donc en peut dire que c'est un outil de réajustement et de régulation par rapport au programme tracé.

---

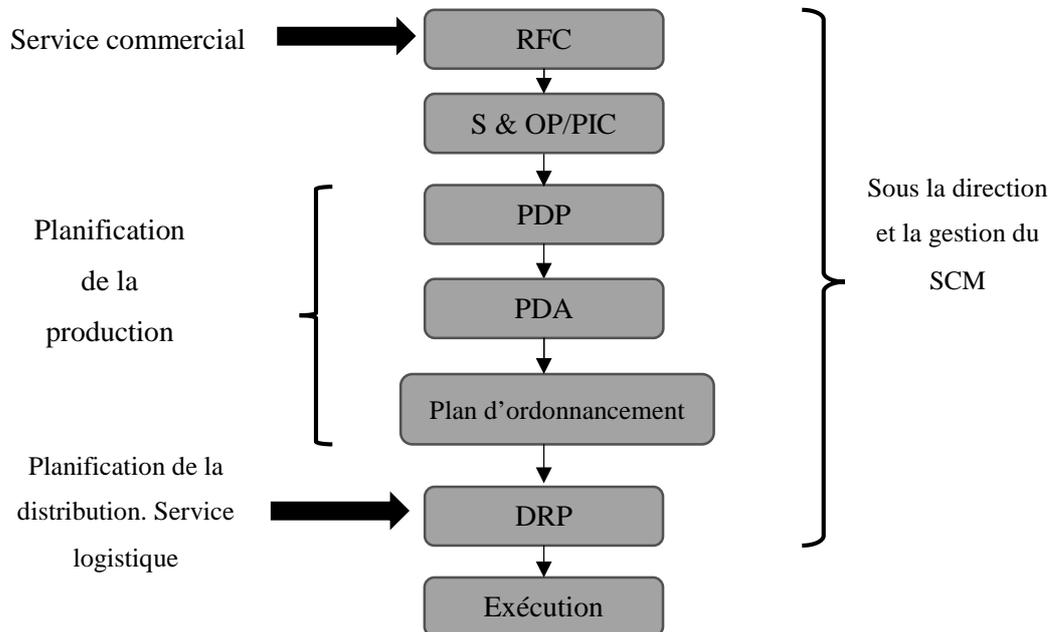
<sup>1</sup>Voir annexe N° 02.

<sup>2</sup>Voir annexe N° 03.

<sup>3</sup>Voir annexe N° 04.

# Chapitre III : enquête sur la contribution de la gestion de production des huiles dans l'amélioration de la supply chain management de Cevital agro-alimentaire

**Figure 18** : La planification de la supply chain et de la production des huiles.



**Source** :élaborerpar nos soins.

### **III. Présentation de la méthodologie de la recherche et les résultats :**

Pour réaliser une enquête du terrain, deux méthodes de recueil de données sont envisageables, il existe l'analyse quantitative et l'analyse qualitative.

Notre objet de recherche est de comprendre la réalité, puis de convertir notre conceptualisation à cette réalité compte tenu de la nature et de l'objet de notre recherche. Ainsi que des multiples unités à analyser nous avons mis en place un dispositif empirique reposant sur l'approche qualitative.

#### **1. La méthodologie de la recherche :**

##### **1.1 Le choix d'une démarche qualitative :**

Pour justifier le choix de notre démarche qualitative, nous appuyons sur les critères de distinction entre les recherches qualitatives et les recherches quantitative.

- L'approche quantitative cherche à identifier les explications causales, les corrélations et les lois fondamentales qui expliquent les phénomènes récurrents observés et le comportement humain le chercheur réalise enquête de description et d'explication de la réalité. Son objectif est de généraliser des phénomènes observés.
- L'approche qualitative préfère donner une interprétation de la structure d'un phénomène, de sa configuration, plus que de causes du phénomène. L'étude qualitative se concentre sur la description de l'individualité d'un certain phénomène, il cherche à comprendre l'objet étudié dans son contexte.

Notre recherche se positionne dans le cadre d'une recherche de compréhension, il ne cherche pas à prédire le phénomène étudié ou à le vérifier, mais à le comprendre en profondeur et à l'expliquer tout en s'appuyant sur certains acquis théoriques. Nous voulons comprendre comment la gestion de production contribue dans l'amélioration de la supply chain management, ainsi qu'expliquer les différentes appropriations des individus.

##### **1.1.1 Présentation de l'étude qualitative :**

L'étude qualitative est une méthode de recueil d'information qui consiste en des entretiens oraux, individuelle ou de groupe, avec plusieurs personnes sélectionnées soigneusement, afin d'obtenir des informations sur des faits ou des représentations, dont on

## Chapitre III : enquête sur la contribution de la gestion de production des huiles dans l'amélioration de la supply chain management de Cevital agro-alimentaire

---

analyse le degré de pertinence, de validité et de fiabilité en regard des objectifs de recueil d'informations.<sup>1</sup>

Bien évidemment, afin de mener au mieux une étude qualitative l'étudiant dispose de plusieurs techniques mises à disposition elles se répartissent en trois catégories :

- Les entretiens individuels permettent de prendre en considération et séparément l'avis de différentes personnes interrogées.
- Entretiens de groupe qui mettent en scène un animateur et des personnes de la cible à interroger.
- Les techniques d'observation.

Pour réaliser cette étude qualitative, la méthode des entretiens individuels a été utilisée.

### 1.1.2 Présentation de la méthode des entretiens individuels :

Le but de l'entretien individuel est de recueillir un maximum d'information auprès des personnes interrogées. Plusieurs types d'entretiens cohabitent et l'étudiant devra choisir entre entretien non directif et entretien semi-directif celui qui lui paraît le plus adéquat.

- *L'entretien non directif* : comme son nom l'indique, le but de cet entretien est de laisser s'exprimer l'interviewé tel qu'il l'entend, en ne le guidant que par des questions qui permettront à la personne interrogée de s'exprimer en toute liberté sans que ces questions n'aient été préétablies.<sup>2</sup>
- *L'entretien semi-directif* : à l'inverse de l'entretien non directif qui laisse à l'interviewé la possibilité de s'exprimer librement sans thème précis à aborder. L'entretien semi-directif a pour objectif de diriger le répondant grâce à un guide d'entretien,<sup>3</sup> lui permet de définir un certain cadre à la conversation et d'orienter la réflexion sur des pistes désirées par l'investigateur cette méthode semblait donc plus appropriée à notre étude.

Ainsi afin de suggérer des thèmes de réflexion et d'orientation de la discussion avec les personnes interrogées, la préparation d'un guide d'entretien a été nécessaire, il permet de garder un fil directeur au travers de différentes questions posées et de maintenir les discussions relativement centrées sur le sujet.

---

<sup>1</sup>Genevière Imbert : « *L'entretien semi directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie* », in *Revue recherche en soins infirmières*, n° 102, 2010, pp. 23-24.

<sup>2</sup>Didier Roche ; *Réaliser une étude de marché avec succès* ; Edition d'organisation ; Paris ; 2009 ; p. 35.

<sup>3</sup> Ibid. ; p. 36.

# Chapitre III : enquête sur la contribution de la gestion de production des huiles dans l'amélioration de la supply chain management de Cevital agro-alimentaire

---

Dans un guide d'entretien quatre phases distinctes sont observées :<sup>1</sup>

1. *La phase d'introduction* : elle permet à l'interviewer de présenter le sujet à l'interviewé, tout en restant assez évasive pour ne pas créer de biais particuliers.
2. *La phase de début d'entretien* : elle a pour but de mettre l'individu en confiance et de le faire s'exprimer sur un sujet et qu'il n'a pas réellement de lien avec le sujet de l'entretien a pour principale vocation de libérer l'interviewé des freins éventuels qui l'empêcheraient de s'exprimer librement.
3. *La phase de réponse* : lors de cette phase, l'interviewé essaie d'obtenir un maximum d'information de la part de l'interviewer. Pour cela, il aborde bien évidemment chacun des thèmes en laissant le répondant s'exprimer librement.
4. *La phase de conclusion ou de fin d'entretien* : a pour but de s'assurer que l'individu n'a aucune autre information complémentaire à apporter et permet également de le ramener doucement à la réalité.

## **1.2 La construction et le déroulement de l'entretien :**

### **1.2.1 La construction du guide d'entretien :**

La construction de guide d'entretien est une étape essentielle de la démarche de recherche. Nous avons construit un seul guide d'entretien qu'on a utilisé avec tous les responsables.

La première phase du guide d'entretien permet de présenter et d'exposer l'objectif de l'entretien. Le but recherché était de favoriser un climat de confiance lors des entretiens avec les acteurs, pour cette raison nous avons demandé l'autorisation d'enregistrer lors de l'entretien. La deuxième phase du guide d'entretien consiste à poser des questions visant à mieux connaître l'interviewé ; son niveau hiérarchique dans l'organisation, sa fonction, son parcours professionnel, etc. La troisième phase est structurée autour de trois axes :

- Le premier axe vise à comprendre le statut de la SCM au sein de Cevital agroalimentaire
- Le deuxième a pour objectif de comprendre l'organisation de la fonction de production au sein de l'entreprise Cevital, ainsi son rôle, et la démarche de planification. Et pour être précis on a choisi d'étudier un seul DAS qu'est la production des huiles.

---

<sup>1</sup>Didier Roche ; op. cit. ; p. 41.

## Chapitre III : enquête sur la contribution de la gestion de production des huiles dans l'amélioration de la supply chain management de Cevital agro-alimentaire

---

- Le troisième axe vise essentiellement à expliquer la contribution de la gestion de production à la réalisation des objectifs de la SCM.

Enfin, la dernière phase consiste à conclure.

### **1.2.2 Le déroulement de l'entretien :**

Dans notre recherche, nous avons choisi l'enregistrement à l'aide d'un magnétophone que la prise de note afin de poser les questions, d'être plus attentive et d'attirer l'attention de la personne en face.

Nous avons mené l'entretien avec 4 acteurs, qui sont cadres dans la direction de la SCM, donc, nous avons interrogé un responsable de la logistique, responsable de la production, responsable de la distribution et un planificateur de la production, avec une durée moyenne d'une heure avec chaque responsable.

## **2. L'analyse des résultats :**

### **2.1 Présentation des résultats :**

Afin d'analyser les résultats obtenus à travers l'enquête réalisée à l'aide d'un guide d'entretien, nous avons choisi l'analyse sémantique qui permet de faire la synthèse de chaque question.

#### **Axe 01 : Supply chain management au sein de l'entreprise Cevital agro-alimentaire.**

##### **Q<sub>01</sub> : *Quelle est la place et le rôle de la direction SCM au sein de Cevital agro-alimentaire ?***

D'après les responsables interviewés, la SCM est une direction qui était récemment créée dans l'entreprise Cevital agro-alimentaire, et elle est directement rattachée à la direction générale. Elle n'est pas opérationnelle à 100 %, mais elle occupe une place primordiale, vu qu'elle regroupe les fonctions stratégiques de l'entreprise (approvisionnement, distribution, etc.) et elle joue un rôle très important, car, elle assure le bon fonctionnement de ces activités et une meilleure collaboration entre eux qu'est basé surtout sur une culture de partage d'information, à savoir aussi l'amélioration de la qualité des produits et/ou des services offerts tel que le transport, la distribution donc, la performance de l'entreprise d'une manière générale.

« La maîtrise de la SCM c'est la maîtrise de la totalité de l'entreprise, parce que le processus le plus complexe et le plus important est celui de la chaîne logistique, en vue de sa contribution directe dans les coûts de revient », bien exprimer par le responsable de la logistique, pour ça, la SCM au sein de l'entreprise Cevital est en perpétuel changement et

## Chapitre III : enquête sur la contribution de la gestion de production des huiles dans l'amélioration de la supply chain management de Cevital agro-alimentaire

---

plusieurs projets d'amélioration sont prévus pour cette direction, afin d'atteindre une meilleure maîtrise de cette dernière.

### **Q<sub>02</sub> : Quels sont les objectifs de la supply chain de Cevital agro-alimentaire ?**

Selon les responsables interrogés, la SCM au sein de l'entreprise Cevital agro-alimentaire poursuit plusieurs objectifs. Mais elle a deux objectifs majeurs, précisés par le responsable de la distribution qui sont ; d'une part la satisfaction des clients en terme de qualité du produit offert, de délais exigés par le client, de qualité attendu et aussi en terme de service ; d'autre part la performance de l'entreprise par l'optimisation, la réduction des coûts, l'élimination de toutes les interfaces et tous types de gaspillages.

La SCM tâche à avoir l'œil sur tous le processus, en commençant par l'approvisionnement en matière première, les unités de production, le niveau de stocks, jusqu'à la distribution et le transport des produits finis, et même jusqu'à l'arrivée du produit au consommateur final.

En résumé, la SCM tâche à satisfaire le client par lui apporté un bon produit, au bon moment, en quantité qu'il a demandé et avec un bon prix, et également à optimiser les coûts de transport, de stockage et l'optimisation de l'outil de production.

### **Q<sub>03</sub> : Quelles sont les caractéristiques de la SC de Cevital agro-alimentaire ?**

Les responsables dans l'entreprise Cevital ont décrit la fonction SC en expliquant qu'elle englobe les activités en amont et en aval par rapport à la fonction de production, donc on parle de la fonction approvisionnement qui s'occupe des achats de la matière première nécessaire à la réalisation du produit fini soit au niveau national ou à l'international.

Egalement la fonction logistique qui englobe la distribution qui prend en charge la rédaction du programme de la distribution, le stockage au niveau des CLR et assure la livraison du produit au client final.

Pour les deux fonctions production et transport, ne sont pas intégrés dans la SC, car, la fonction de transport est confiée à Numilog qu'est une filiale du groupe Cevital. Cette dernière assure l'acheminement et le transport des marchandises, et même pour la matière première. et pour la fonction de production, elle est directement rattachée à la direction générale, et elle assure la transformation des huiles brutes (matière première) en huiles finies prêtes à être consommées. Mais, elle travaille en très forte coordination avec la SC. Ces deux pôles, gestion de production et SCM, travaillent en parallèle, car son la planification de la

### Chapitre III : enquête sur la contribution de la gestion de production des huiles dans l'amélioration de la supply chain management de Cevital agro-alimentaire

---

production le processus de la production ne va être déclenchée, et de même pour assurer un bon résultat.

#### **Q<sub>04</sub> : comment procédez-vous à la gestion de la SC de Cevital agro-alimentaire ?**

Lors de l'entretien, les responsables ont bien précisé que la gestion de la SC au sein de l'entreprise Cevital agro-alimentaire est basée avant tous sur la coordination entre les différents maillons de la chaîne, qui veut dire planifier et préciser les tâches et les responsabilités de chaque fonction.

Tout commence avec les prévisions de vente communiquée par le service commercial, et après vient le rôle de la de service planification de la production, qui met en place un plan de production qui précisera les quantités exactes à produire pour chaque semaine et puis pour chaque jour. Par la suite, il y a la direction de distribution qui planifie les quantités à livrer aux différents CLRs, qui sera transmise à son tour au filiale Numilog, qu'est le responsable du transport, afin d'exécuter et transporter les marchandises. C'est de cet enchaînement que la gestion de SC procède afin de réaliser ces objectifs.

Selon le responsable de la logistique, et en raisonnement de pourcentage, l'entreprise est presque à de 90 % à 95 % de la maîtrise de la chaîne logistique. Car, il y a plusieurs obstacles qui empêchent d'atteindre une maîtrise totale de la chaîne. Et cela, ne revient pas au manque de capacités de l'entreprise, mais ces des obstacles attachés à l'environnement de l'entreprise, la structure du pays, la discipline des clients au niveau des centres de livraison, qui annulent leurs commandes ou abandonnent complètement de récupérer leurs marchandises). Donc, la gestion de la chaîne logistique reste incomplète pour des raisons immatrisables.

#### **Q<sub>05</sub> : Quel système d'information utilisez-vous pour mieux gérer la SC agro-alimentaire ?**

Pour mieux gérer la SC, bien expliqué par les responsables interviewés, Cevital utilise essentiellement le SAGE 1000, qu'est fonctionnel depuis le début de l'année 2000. Il est utilisé pour la gestion de la production, la gestion des différentes opérations de la distribution et de stockage, et qui permet de savoir les niveaux des stocks, le mouvement des marchandises, etc. Il facilite la circulation de l'information entre les différents responsables (partage d'informations), soit pour communiquer les besoins des centres de livraison et l'envoi des OL (ordre de livraison), soit pour les planificateurs de la distribution pour envoyer les OT (ordre de transport) pour les responsables de transport.

Pour la direction de transport, ils utilisent le TMS (logiciel de gestion de transport-Transport Management System), pour gérer le mouvement des camions, le transport des

## Chapitre III : enquête sur la contribution de la gestion de production des huiles dans l'amélioration de la supply chain management de Cevital agro-alimentaire

---

marchandises, la planification des expéditions et il aide les planificateurs de transport à définir les schémas de transport le plus efficace. Il s'intègre aux modules des logiciels de supply chain exécution. Pour les approvisionnements, c'est le logiciel COSWIN, afin de gérer les introns de matière et packaging. Plus l'EXCEL et l'Outlook (la messagerie interne) qu'est utiliser entre les responsables comme utile de communication et même à l'externe avec les fournisseurs.

Actuellement, il y a un projet de mettre en place un logiciel qui s'appelle ERP. C'est un logiciel plus moderne qui va remplacer tous les autres logiciels, et il va permettre une gestion plus générale de la chaîne et plus une maîtrise plus globale de tous les processus.

***Q<sub>06</sub> : Quels sont les apports de la mise en place de la SCM au sein de Cevital agro-alimentaire ?***

D'apprêt les responsables interrogés, avant la mise en place de la SCM dans l'entreprise Cevital agro-alimentaire, il y avait une grande anarchie au niveau de l'entreprise, une planification n'est pas détaillée, des retards de livraison, des clients qui ne sont pas satisfaits, des coûts et des frais inutiles et des gaspillages. Mais, avec le système de la SCM il y a une meilleure visibilité, une meilleure organisation des processus, surtout pour la production, car il y a une projection trimestrielle et même journalière, une meilleure gestion et programmation, moins de ruptures dans les stocks, disponibilité des moyens de transport qui permet une couverture de l'ensemble duterritoire, même à l'échelle internationale. Aussi, une allocationrational des ressources (optimisation d'utilisation des ressources et l'élimination des gaspillages), ce qui donne une réduction des couts à tous les niveaux. Une nette amélioration par rapport au CA.

**Axe 02 : La gestion de production des huiles au sein de l'entreprise Cevital agro-alimentaire ?**

***Q<sub>01</sub> : Quelle est la place de la fonction de production dans l'entreprise Cevital agro-alimentaire ?***

Les responsables de l'entreprise Cevital ont expliqué que la fonction de production est primordiale dans l'entreprise Cevital agro-alimentaire, car c'est le cœur de son métier. Elle gère les unités de production et assure la transformation des matières premières en produits finis, en combinant des ressources matérielles et immatérielles afin de satisfaire les clients de l'entreprise aussi que les différentes parties prenantes. Son objectif est d'assurer la bonne

### Chapitre III : enquête sur la contribution de la gestion de production des huiles dans l'amélioration de la supply chain management de Cevital agro-alimentaire

---

qualité de produits, dans les meilleures conditions de délais et de quantités afin de satisfaire le besoin exprimé par le marché.

Pour la production des huiles, elle est subdivisée en deux pôles principaux, à savoir :

- La raffinerie d'huile, qui assure la transformation des huiles brutes en produits fins.
- Le conditionnement d'huile, qui assure à son tour le conditionnement fini et s'occupe de sa forme finale.

**Q<sub>02</sub> : Quelles stratégies adoptez-vous pour bien gérer la production des huiles de l'entreprise Cevital agro-alimentaire ?**

Selon les responsables interrogés, Cevital agro-alimentaire utilise une stratégie de production sur stocks où la production est pilotée par les historiques de la demande et les prévisions de vente.

**Q<sub>03</sub> : Quelles méthodes de production utilisez-vous pour la production des huiles de l'entreprise Cevital agro-alimentaire ?**

La production des huiles est en continu, 24 h/24 h et 7j/7j, sauf, les arrêts annuels, une fois par an d'une durée de 10 à 15 jours pour faire les révisions et le nettoyage des machines ; et les arrêts hebdomadaires, une fois par semaine pour une durée de 8 h. Et la fabrication se fait par lot.

**Q<sub>04</sub> : Quelle est la technique utilisez-vous pour planifier la production des huiles ? Et quelle est la structure de ce système de planification ?**

Avant d'entamer la phase d'exécution ou la phase de production l'entreprise suit un long processus de planification. Il commence par ce qu'on appelle le RFC (prévision de vente), fourni par le service commercial. Donc, les commerciaux sur le terrain donnent des prévisions annuelles sur la quantité des huiles demandées par le marché, puis ces prévisions sont divisées par trimestre. Par la suite, ces prévisions sont utilisées par le service de planification de la production pour déterminer les quantités d'huiles à prendre pour chaque mois et pour chaque semaine, et tout ça est bien détaillé dans un PDP. A base de ces deux-là, RFC et PDP, les approvisionneurs rédigent un PDA qui contient les quantités de matière première à approvisionner, aussi, les planificateurs rédigent un plan d'ordonnancement qui planifie les quantités d'huiles à produire chaque jour en prenant en considération la capacité de production des unités, les arrêts préventifs et d'autres contraintes. Ensuite, ce dernier est transmis aux planificateurs de la distribution, afin d'établir un DRP qu'est le programme de la distribution, qui sera transmis à son tour à filiale Numilog, pour le transport des produits.

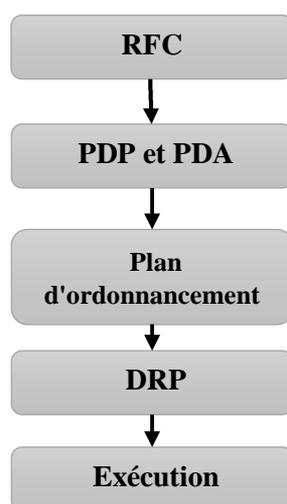
## Chapitre III : enquête sur la contribution de la gestion de production des huiles dans l'amélioration de la supply chain management de Cevital agro-alimentaire

---

Tous ces plans et enchainements d'étapes sont sous la direction, le contrôle et le suivi du directeur de la SCM, afin d'assurer le bon fonctionnement et le déroulement du travail.

La structure de ce système est comme suit :

**Figure 19** : la structure du système de planification ausein de Cevital agro-alimentaire.



**Source** : élaborer par nos soins.

**Q<sub>05</sub>** : *Quelles sont les méthodes de perfectionnement de la production des huiles au sein de l'entreprise Cevital agro-alimentaire ?*

Il y a plusieurs méthodes pour perfectionner la production des huiles au sein de l'entreprise, a compté :

- L'optimisation des ressources matérielles et mettre en place des gens qualifiés qui vont contribuer à l'amélioration et la réalisation des objectifs.
- Formation du personnel
- Etablir un bon système de maintenance et gérer mieux les programmes préventifs
- Mieux gérer les équipements de la production.

**Q<sub>06</sub>** : *Quel système d'information utilisez-vous pour gérer la production des huiles ?*

Pour la gestion de la production des huiles au sein de l'entreprise, ils mettent en place le GMAO pour contrôlé les différentes opérations, l'Excel pour la planification et l'Outlook comme messagerie interne afin de partager les informations entre les responsables et coordonner entre eux pour avoir la bonne marche des opérations.

## Chapitre III : enquête sur la contribution de la gestion de production des huiles dans l'amélioration de la supply chain management de Cevital agro-alimentaire

---

### ***Q<sub>07</sub> : Comment optimisez-vous la gestion de production des huiles au sein de l'entreprise Cevital agro-alimentaire ?***

Pour l'optimisation de la gestion de la production des huiles, les responsables tachent à ;

- Réaliser les plans et ce qu'a été planifié. Produire que les quantités demandées par le marché ni plus pour ne pas avoir des coûts supplémentaires se sur stock, ni moins pour ne pas tomber en rupture et perdre des clients.
- Ils veillent sur le bon déroulement du processus de réalisation de produit, soit par les unités de production (programmation des arrêts), soit par les gens qui exécutent.

### **Axe 03 : la contribution de la gestion de production des huiles dans l'amélioration de la supply chain management de Cevital agro-alimentaire.**

### ***Q<sub>01</sub> : Quelle est la place de la gestion de production des huiles dans la SCM de l'entreprise Cevital agro-alimentaire ?***

La gestion de production est très importante dans la SCM. Dans l'organigramme de l'entreprise, la direction de la production n'est pas attachée à la direction de la SCM, et le responsable de la production n'est pas sous la responsabilité du responsable de la SCM. Mais, c'est deux fonctions travaillent en parallèle et avec une grande coordination entre eux, l'une dépend de l'autre, afin de satisfaire au mieux les clients d'une part et les partenaires de l'entreprise d'autre part. Et cela, dans tout ce que concernent le partage d'information, la planification...

La fonction de production constitue le déclencheur de tous les autres processus, tel que l'approvisionnement en matière première qu'est la base de la fabrication des produits finis, la distribution et l'acheminement des marchandises jusqu'au client final, etc.

### ***Q<sub>02</sub> : Comment la gestion de production des huiles contribue-t-elle à la réalisation des objectifs de la SC de Cevital agro-alimentaire ?***

La gestion de production contribue fortement à la réalisation des objectifs de la SCM. De fait que, tout est basé sur la planification de la production, car elle assure ; l'élimination des coûts supplémentaires et inutiles dû au surstock, soit de matière première ou produits finis, tous types de gaspillages de temps, de déchet, d'efforts ; et une meilleure utilisation des ressources, humaines, matérielles et financières ; donc, on parle de l'optimisation au niveau de toute la chaîne ; également, par le contrôle régulier des unités de production et la succession des étapes de fabrication des huiles, commençant par la transformation des huiles brutes jusqu'à son conditionnement, elle assure une meilleure qualité des produits, dans des

## Chapitre III : enquête sur la contribution de la gestion de production des huiles dans l'amélioration de la supply chain management de Cevital agro-alimentaire

---

délais très courts pour satisfaire les besoins des clients au moment exact. Donc, tout ça résume les impératifs de la SCM.

En d'autres termes, à travers la planification, la gestion de production assure la réalisation des objectifs de la SCM.

**Q<sub>03</sub> : Y'a-t-il une coordination entre la fonction de production et les autres fonctions de la SC ? Quels sont les programmes et les outils utilisez-vous pour faire cette coordination ?**

La SC au sein de Cevital agro-alimentaire est une boucle bien rattachée. La distribution des produits finis est assurée si la production fabrique les quantités demandées au bon moment, et la production est assurée, à son tour, si le service approvisionnement assure la matière première nécessaire et les articles aussi au bon moment, donc un petit problème dans l'une de ces fonctions va influencer sur toute la chaîne.

De ce fait, il y a une large coordination et une interaction des processus entre les fonctions de la chaîne, et surtout avec la fonction de production qui constitue le cœur de la SC, et cela par l'échange d'information, soit à travers le système d'information qui permet la diffusion et la circulation de l'information entre les différentes directions au bon moment, soit, aussi par les réunions mensuelles et hebdomadaires réalisées sous la direction du responsable de la SCM. Ces réunions, sont faites par les responsables de, la distribution, l'approvisionnement et les responsables et les planificateurs de production, où ils présentent leurs tableaux de bord et leurs plans de travail, ils échangent les informations et bien sûr afin d'assurer la réalisation des objectifs de la SCM.

De même, la fonction de production, en tant qu'elle est au cœur du processus de la création du produit, elle est en coordination particulière avec les autres fonctions, car, elle travaille avec le service approvisionnement qui assure les matières premières, donc elle informe cette dernière de ses besoins en articles afin d'assurer la production à temps et pour ne pas tomber en rupture de stock. Par la suite, les approvisionneurs contactent les fournisseurs et planifient l'arrivage des matières premières, soit au niveau national ou international. La même opération avec la direction de la distribution. La direction de production informe sur sa capacité de production et les quantités d'huiles qu'elle peut produire, afin que les planificateurs de la distribution arrivent à organiser la distribution des produits finis, de sa part, la direction transport sur le nombre des camions qu'elle va fournir pour éviter les charges supplémentaires, et aussi organiser les stocks au niveau des CLR, pour satisfaire le consommateur.

### Chapitre III : enquête sur la contribution de la gestion de production des huiles dans l'amélioration de la supply chain management de Cevital agro-alimentaire

---

**Q<sub>04</sub> : *Quels axes d'amélioration proposez-vous afin d'atteindre une meilleure collaboration entre la gestion de production des huiles et les différents maillons de la SC des huiles de Cevital agro-alimentaire ?***

Selon les responsables ; même si la SCM a apporté plusieurs avantages à l'entreprise, mais il y a toujours plusieurs améliorations susceptibles d'y porter sur cette direction afin d'atteindre une maîtrise totale de cette dernière et enrichir la coordination entre les fonctions d'une part, et surtout avec la fonction de production en particulier :

- L'amélioration du système d'information, par l'installation d'un système fiable et capable de gérer l'ensemble de la chaîne, et qui permettra une circulation facile de l'information sur l'état d'avancement de la production des huiles, lors des pannes des machines, les problèmes techniques, détérioration du produit ou encore un manque dans les stocks, etc., également, le suivi régulier du déroulement des activités.
- La création d'une grande interaction entre les fonctions de la chaîne.

**Q<sub>05</sub> : *Concernant la production des huiles, quels sont les obstacles rencontrez-vous lors de la gestion de la chaîne logistique ?***

Il y a plusieurs obstacles, certains sont maîtrisables et d'autres sont en dehors du pouvoir de l'entreprise :

- Le blocage des bateaux, soit par le mauvais temps ou à cause des obstacles douaniers
- Les coupures d'électricité et les pannes des machines (les arrêts imprévus)
- Les délais de route longue, soit pour avoir la matière première ou pour la livraison des produits finis (à cause des coupures de routes et l'encombrement qui cause des retards)
- Le retard de la transmission de l'information.

**Q<sub>06</sub> : *Quelles sont les solutions envisageables proposez-vous aux obstacles rencontrés ?***

Il y a plusieurs solutions envisageables afin de faire face aux obstacles :

- La formation des employés et les responsables sur la nécessité de la transmission de l'information au bon moment et à la bonne personne, afin d'agir rapidement et de limiter les dégâts
- Etudier les fréquences des imprévus pour faire face et les résoudre au maximum
- Une plus grande anticipation par aux prévisions de vente.

## Chapitre III : enquête sur la contribution de la gestion de production des huiles dans l'amélioration de la supply chain management de Cevital agro-alimentaire

---

- Installation d'un système d'équipement efficace afin de limiter les pannes des machines.

### 2.2 Présentation des limites :

A l'issue de notre stage nous avons constaté des insuffisances relatives au management de la supply chain de Cevital et de la gestion de production qui tourne autour les éléments suivants :

- La planification de la SC et de la production est à court terme (1mois, semaine).
- L'intégration en amont est moyennement présente.
- L'intégration en aval est faible, car elle a externalisé la grande distribution à un prestataire (Numidis).
- Le système d'information mis en place n'est pas en mesure d'assurer l'intégration de toutes les activités.
- Le progiciel de gestion intégré (sage1000) est limité à la direction logistique, production et distribution. Il n'intègre pas la direction approvisionnement, car, elle est gérée par un autre logiciel qu'est COSWIN.
- Le manque de partage d'informations entre les différents services.

### 2.3 Présentation des recommandations :

Pour éliminer ces insuffisances, qui empêchent l'entreprise Cevital de tirer profit de la SCM, elle doit agir sur l'amélioration de la gestion de chaîne logistique, et de la gestion de production, ce qui requiert la prise en compte des considérations suivantes :

- Des configurations au niveau de la structure de l'entreprise : intégrer la fonction de production dans la supply chain.
- Définir les outils et les procédures à suivre afin d'aboutir à une meilleure gestion de la chaîne logistique.
- La gestion de la chaîne doit s'inscrire à tous les niveaux : le niveau stratégique, tactique et opérationnel.
- Il faut améliorer les liaisons qui existent entre les différents services (un meilleur partage d'informations, une meilleure coopération) et ce pour plus flexibilité, et de réactivité.
- Renouveler l'équipement de production des huiles, afin de limiter les pannes et les arrêts imprévus.

## Chapitre III : enquête sur la contribution de la gestion de production des huiles dans l'amélioration de la supply chain management de Cevital agro-alimentaire

---

- Lancer des programmes de formations pour les employés, qu'il s'agit des cadres ou de simples employés, sur la nécessité de transmettre toutes les informations au bon moment et à la bonne personne.
- Investir dans l'acquisition d'un ERP performant, qui permet l'intégration de toutes les activités internes de l'entreprise, et dans d'autres logiciels susceptibles d'en apporter un surplus (APS).

### **Conclusion du chapitre :**

L'objet de ce chapitre est de présenter l'organisme d'accueil et les résultats de la recherche. Cette recherche a fait l'objet d'une étude qualitative menée chez l'entreprise Cevital agro-alimentaire. Durant notre stage nous avons constaté, que la SC et la fonction de production ont la même importance et qui sont directement attaché à la direction générale. Au sein de l'entreprise Cevital agro-alimentaire ces deux fonctions travaillent en forte interaction, car, l'une dépend de l'autre. La SCM couvre deux fonctions à savoir l'approvisionnement et la distribution, et la fonction de production assure plusieurs tâches (planification, ordonnancement, contrôle qualité, maintenance, etc.). Afin de gérer la SC et la production, Cevital utilise une technique, pertinente pour les entreprises qui fabriquent des produits standardisés et en grandes séries pour se bénéficier des économies d'échelles, qu'est le MRP.

# CONCLUSION GÉNÉRALE

## Conclusion générale

---

Dans un climat de compétitivité, la SCM cherche à améliorer de façon permanente la qualité des produits, améliorer le niveau de service, réduire les coûts et les délais. Dans cette optique la SCM apparaît comme le moyen de développer un avantage concurrentiel et qui vise à créer plus de valeur à la fois pour le client et pour l'entreprise.

Afin d'atteindre ces objectifs tous les maillons impliqués dans la supply chain doivent participer par une meilleure coordination entre eux. La fonction de production comme acteur essentiel dans la supply chain, et qui joue un rôle d'interface entre les autres fonctions telles que les approvisionnements et la distribution, contribue fortement à la réalisation des impératifs de la SC.

Dans cette perspective, notre travail de recherche avait pour objectif de faire un état des lieux sur les apports de la gestion de production des huiles dans l'amélioration de la supply chain de Cevital agro-alimentaire.

Afin de collecter des informations, nous avons choisi la méthode qualitative. A l'aide d'un guide d'entretien, nous avons pu interroger 4 responsables au sein de Cevital agro-alimentaire, à savoir le responsable de la logistique, le responsable de la production, planificateur de production et responsable de distribution, et nous sommes arrivés aux résultats suivants :

- Pour gérer la production des huiles, Cevital adopte un système du type MRP c'est-à-dire elle travaille sur la base des anticipations, qui nous a permis de confirmer la première hypothèse : « La production des huiles au sein de l'entreprise est basée sur les prévisions de vente. »
- D'après les responsables interrogés, nous avons pu constater que la fonction de production n'est pas encore intégrée dans la SC sur plan structurel ce qui infirme l'hypothèse N° 2 : « la fonction de production fait partie intégrante de la SCM ». Toutefois, d'après les responsables interrogés, en termes de fonctionnement, ces deux directions sont fortement liées, car, le fonctionnement de la SCM au sein de Cevital agro-alimentaire découle de la planification de la production et le bon déroulement de l'exécution des plans rédigés.
- Nous avons pu confirmer la dernière hypothèse : « l'optimisation de la gestion de production à un impact positif sur la SCM », car, la gestion de production participe directement dans l'amélioration de la SC du fait qu'elle permet :
  - Fabriquer ce que l'on a prévu, dans les délais prévus.
  - Réduire les coûts de production par une utilisation optimale des ressources disponible en main d'œuvre et équipement.

## Conclusion générale

---

- Réduction des niveaux de stocks qu'il s'agit de matières premières ou de produits finis.
- La réduction des coûts logistique en amont et en aval.
- Limitation du gaspillage (temps d'attente inutile...).

Durant notre stage au sein de l'entreprise Cevital agro-alimentaire, nous avons constaté des insuffisances liées au management de la supply chain et de la gestion de production des huiles. Dont le premier est que la fonction de production n'est pas intégrée dans la SC ce qui rend la collaboration difficile et ce qui empêche le partage d'informations au bon moment, et même que le progiciel (SAGE 1000) utilisé n'englobe pas toutes les fonctions de la SCM.

L'entreprise Cevital est leader<sup>1</sup> dans son domaine au niveau national, cela ne demeure pas suffisant pour maintenir sa position. De ce fait, elle est censée fournir plus d'efforts afin d'améliorer davantage sa performance globale, car il n'est jamais possible de garder sa position si elle ne s'adapte pas aux changements que connaît l'environnement à tous les niveaux. Pour cela, afin d'améliorer la SCM, nous recommandons aux responsables de revoir la structure de la SCM et d'intégrer la fonction de production afin d'avoir une maîtrise totale de toutes les fonctions de chaîne. Investir dans l'acquisition des progiciels de gestion indispensables pour un meilleur partage d'information et une meilleure coopération et cela pour plus de flexibilité, et de réactivité.

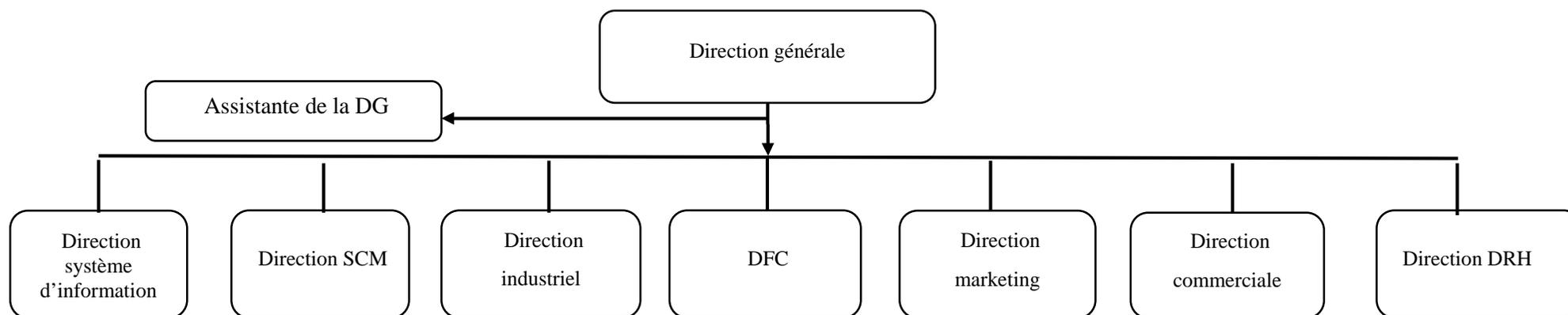
Vu que l'entreprise Cevital envisage de mettre en place un progiciel ERP qui vise à englober toutes les fonctions de la SCM, approvisionnement, production, distribution, transport, et qui permet une meilleure gestion de la chaîne logistique. A cet effet, on recommande d'autres travaux de recherche sur le processus de mise en place de ce progiciel et l'impact de sa mise en place sur la SCM.

---

<sup>1</sup> Selon office national des statistiques, la PDM de CEVITAL agro-alimentaire sur le marché des huiles est de 70%, 2015.

# **LISTE DES ANNEXES**

**Annexe 01 : l'organigramme de ce vital agro-alimentaire**



**Source :**document interne de l'entreprise, 2014.

UM: TONNE

Produit /SKU	Code sage	cum ms	Δ/p	Stocks début du mois	stocks fin					TOTAL S5
					TOTAL S1	TOTAL S2	TOTAL S3	TOTAL S4	TOTAL S5	
Elio 1L	HLLI001	6 500,00	-14%	1 991	1 258	1 468	1 468	1 468	1 468	839
		5 600,00			1 783	1 565	1 347	1 130	1 091	1 399
Elio 2L	HLLI02R	8 000,00	0%	2 432	1 050	1 250	1 250	1 250	1 250	800
		8 000,00			1 548	1 806	1 806	1 806	1 032	2 946
Elio 5L	HLLI005	17 000,00	-12%	4 738	2 483	2 477	2 471	2 464	2 432	2 738
		15 000,00			1 600	1 800	1 800	1 800	1 000	3 556
Fleurial 5L MDN	HLLI005	-	-	-	3 290	3 839	3 839	3 839	3 839	2 194
		-			5 747	3 709	1 670	2 031	2 738	3 556
Fleurial 1,8L	B9805Y0014	350,00	43%	667	68	79	79	79	79	45
		500,00			759	860	941	862	817	1 031
Fleurial 1,8L Export		-	-	-	160	180	160	-	-	-
		-			67	76	83	76	72,9	-
Fleurial 1L	HLFL001	50,00	-100%	251	10	11	11	11	11	6
		-			241	230	219	207	201	243
Fleurial 4L	HLFLPB004	1 100,00	-5%	205	150	143	136	129	94,2	176
		1 050,00			213	248	248	248	142	176
Total (tonne)		30 150,00	-9%		7 360	5 230	5 260	7 450	4 850	9 351
		33 000,00			6 387	7 452	7 452	7 452	4 258	





## PROGRAMME DE DISTRIBUTION J+1

N°	DONNEUR D'ORDRE	Bon affectation / BT REF CODE	POINT DE CHARGEMENT	POINT DE LIVRAISON	merchandise	quantité	unité	Date chargement	Heure Chargement	Plan distrib
01	CEVIFOOD		BEJIAUSINE	1101027	HUILE	26	PLT	01/03/2016	0:00	au plus tôt
02	CEVIFOOD		BEJIAUSINE	2100848	HUILE	26	PLT	01/03/2016	0:00	au plus tôt
03	CEVIFOOD		BEJIAUSINE	4201856	HUILE	26	PLT	01/03/2016	0:00	au plus tôt
04	CEVIFOOD		BEJIAUSINE	1100928	HUILE	26	PLT	01/03/2016	0:00	au plus tôt
05	CEVIFOOD		BEJIAUSINE	4201859	HUILE	24	PLT	01/03/2016	0:00	au plus tôt
06	CEVIFOOD		BEJIAUSINE	4201859	HUILE	24	PLT	01/03/2016	0:00	au plus tôt
07	CEVIFOOD		BEJIAUSINE	2101099/BEJIA	HUILE	24	PLT	01/03/2016	0:00	au plus tôt
08	CEVIFOOD		BEJIAUSINE	2101099/BEJIA	HUILE/SMEN	24	PLT	01/03/2016	0:00	au plus tôt
09	CEVIFOOD		BEJIAUSINE	1204151	HUILE	26	PLT	01/03/2016	0:00	au plus tôt
10	CEVIFOOD		BEJIAUSINE	1204151	HUILE	26	PLT	01/03/2016	0:00	au plus tôt
11	CEVIFOOD		BEJIAUSINE	1100730	HUILE	24	PLT	01/03/2016	0:00	au plus tôt
12	CEVIFOOD		BEJIAUSINE	1100730	HUILE	24	PLT	01/03/2016	0:00	au plus tôt
13	CEVIFOOD		BEJIAUSINE	1100730	HUILE	24	PLT	01/03/2016	0:00	au plus tôt
14	CEVIFOOD		PHASSIA	CLR22SBA	HUILE	24	PLT	01/03/2016	0:00	au plus tôt
15	CEVIFOOD		BEJIAUSINE	CLR27MOSTA	HUILE	24	PLT	01/03/2016	0:00	au plus tôt
16	CEVIFOOD		BEJIAUSINE	CLR25CONSTANTINE	HUILE	24	PLT	01/03/2016	0:00	au plus tôt
17	CEVIFOOD		BEJIAUSINE	CLR19SETIF	HUILE	24	PLT	01/03/2016	0:00	au plus tôt

Annexe 05 :

### **GUIDE D'ENTRETIEN**

- **Nom de l'entreprise :**
  - **Etat juridique :**
  - **Implantation :**
- 

- **Nom :**
  - **Prénom :**
  - **Fonction :**
- 

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin cycle et en vue de l'obtention du diplôme de master, nous avons l'honneur de solliciter votre contribution et votre amabilité afin de bien vouloir répondre à nos questions.

Je vous demande l'autorisation d'enregistrer la discussion, afin de faciliter le déroulement de l'entretien et éviter les erreurs dans notre prise de note, et on vous assure que tout ce qui sera dit au cours de cet entretien reste absolument confidentiel.

**Axe 01 : Supply chain management au sein de l'entreprise CEVITAL agro-alimentaire.**

- Quelle est la place et le rôle de la direction supply chain au sein de CEVITAL agro-alimentaire ?
- Quels sont les objectifs de la supply chain de CEVITAL agro-alimentaire ?
- Quelles sont les caractéristiques de la supply chain de CEVITAL agro-alimentaire ?
- Comment procédez-vous à la gestion de la supply chain de CEVITAL agro-alimentaire ?
- Quel système d'information utilisez-vous pour mieux gérer la supply chain de CEVITAL agro-alimentaire ?
- Quels sont les apports de la mise en place de la supply chain management au sein de CEVITAL agro-alimentaire ?

### **Axe 02 : la gestion de production des huiles au sein de l'entreprise CEVITAL agro-alimentaire.**

- Quelle est la place de la fonction de production dans l'entreprise CEVITAL agro-alimentaire ?
- Quelles stratégies adoptez-vous pour bien gérer la production des huiles de l'entreprise CEVITAL agro-alimentaire ?
- Quelles sont les méthodes de production utilisées pour la production des huiles de l'entreprise CEVITAL agro-alimentaire ?
- Quelle est la technique que vous utilisez pour planifier la production des huiles ? Et quelle est la structure de ce système de planification ?
- Quelles sont les méthodes de perfectionnement de la production des huiles au sein de l'entreprise CEVITAL agro-alimentaire ?
- Quel système d'information utilisez-vous pour gérer la production des huiles ?
- Comment optimisez-vous la gestion de production des huiles au sein de l'entreprise CEVITAL agro-alimentaire ?

### **Axe 03 : la contribution de gestion de production des huiles dans l'amélioration de la supply chain management de CEVITAL agro-alimentaire.**

- Quelle est la place de la gestion de production des huiles dans la supply chain management de l'entreprise CEVITAL agro-alimentaire ?
- Comment la gestion de production des huiles contribue-t-elle à la réalisation des objectifs de la supply chain de CEVITAL agro-alimentaire ?
- Y'a-t-il une coordination entre la fonction de production et les autres fonctions de la supply chain ? Quels sont les programmes et les outils utilisez-vous pour faire cette coordination ?
- Quels axes d'amélioration proposez-vous afin d'atteindre une meilleure collaboration entre la gestion de production des huiles et les différents maillons de la supply chain des huiles de CEVITAL agro-alimentaire ?
- Concernant la production des huiles, quels sont les obstacles rencontrez-vous lors de la gestion de la chaîne logistique (c'est-à-dire depuis les fournisseurs de la matière première nécessaire à la production des huiles jusqu'au consommateur final) ?
- Quelles sont les solutions envisageables proposez-vous aux obstacles rencontrés ?

## **La bibliographie :**

### **Ouvrage :**

- Alain CPURTOIS et alii ; *Gestion de production* ; Edition d'organisation ; 4<sup>e</sup> Edition ; Paris ; 2003.
- Alexandre K. Samii ; *Stratégies logistique : fondement, méthodes, application* ; Edition DUNOD ; 2<sup>e</sup> Edition ; Paris ; 2001.
- André BOYER et autre ; *Panorama de la gestion : marketing, production, finance, ressources humaines, stratégie* ; Edition d'organisation, 2<sup>e</sup> Edition ; Paris ; 2001.
- André Marchal ; *Logistique globale : supplychain management* ; Edition ellipses ; Paris ; 2006.
- Anne Gratacap et Pierre Médan ; *Management de la production : conception, méthodes, cas* ; Edition DUNOD ; Paris ; 2001.
- Anne Gratacap ; *La gestion de production* ; Edition DUNOD ; 2<sup>e</sup> Edition ; Paris ; 2002.
- Anne Gratacap et Pierre Médan ; *Management de la production : concepts, méthodes, cas* ; Edition DUNOD ; 3<sup>e</sup> Edition ; Paris ; 2009.
- BAGLAN Gérard et autres ; *Management industrielle et logistique : conception et pilotage de la supplychain* ; Edition ECONOMICA ; 3<sup>e</sup> Edition ; Paris.
- BAGLIN Gérard et alii ; *Management industriel et logistique : concepts et pilotage de la supplychain* ; Edition ECONOMICA ; 4<sup>e</sup> Edition ; Paris ; 2005.
- BALLAN Stéphane et BOOVIER Anne-Marie ; *Management des entreprises en 24 fiches* ; Edition DUNOD ; Paris ; 2008.
- Christiane Hohman ; *Guide pratique des 5 S et du management visuel : l'outil de base de la performance* ; Edition d'organisation ; 2<sup>e</sup> Edition ; Paris ; 2010.
- Claude Demeur ; *Aide-mémoire marketing* ; Edition DUNOD ; 6<sup>e</sup> Edition ; Paris ; 2008.
- David Doriol et Thierry Sauvage ; *Management des Achats et de la supplychain* ; Edition Vuibert ; Paris ; 2010.
- DONIER Philippe Pierre et Michel FENDER ; *La logistique globale : enjeux, principes, exemples* ; Edition d'organisation ; Paris ; 2002.
- Didier Roche ; *Réaliser une étude de marché avec succès* ; Edition d'organisation ; Paris ; 2009.
- Françoise Giraud et alii ; *Contrôle de gestion et pilotage de la performance* ; Edition Gualino éditeur ; 2<sup>e</sup> Edition ; Paris ; 2004.

- Georges Javel ; *Organisation et gestion de la production* ; Edition DUNOD ; 4<sup>e</sup> Edition ; Paris ; 2004 ; p. 2.
- Gérard Cliquet et alii ; *Management de la distribution* ; Edition DUNOD ; 2<sup>e</sup> Edition ; Paris ; 2006.
- Gérard Landy ; *AMDEC : guide pratique* ; Edition AFNOR ; 2<sup>e</sup> Edition ; Saint-Denis ; 2007.
- Jean Bénary ; *La gestion de production* ; Edition HERMES ; 3<sup>e</sup> Edition ; Paris ; 1998.
- Jean Chalvidant et alii ; *Le guide pratique de la réduction des coûts* ; Edition DEMOS ; Paris ; 2003.
- Joëlle Morana ; *De la logistique au supplychain management : vers une intégration des processus* ; Edition-thèque ; 2003.
- Kotler Philip et alii ; *Marketing management* ; Edition PERSONE ; 13<sup>e</sup> Edition ; France ; 2009.
- Pierre Médan et Anne Gratacap ; *Logistique et supplychain management : intégration, collaboration et risque dans la chaîne logistique globale* ; Edition DUNOD ; Paris ; 2008.
- Rémy Le Moigne ; *Supplychain management : Achat, production, logistique, transport, vente* ; Edition DUNOD ; Paris ; 2013.
- Roger Ernoul ; *Le grand livre de la qualité : management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthodes* ; Edition AFNOR ; Saint-Denis ; 2010.
- Stephen Robbins et alii ; *Management : l'essentiel des concepts et des pratiques* ; Edition Pearson éducation ; 6<sup>e</sup> Edition ; Paris ; 2008.
- Thierry Leconte ; *La pratique du SMED* ; Edition d'organisation ; Paris ; 2008.
- YVES Pimor et Michel Fender ; *Logistique : production, distribution, soutien* ; Edition DUNOD ; 5<sup>e</sup> Edition ; 2008 ; Paris.

### **Revues et périodiques :**

- *Encyclopédie de la gestion et du management*, sous la direction Robert Le DUFF, édition DALLOZ, Paris, 1999,
- Franck BRULHART et Btissam MONCEF : « *L'impact des pratiques de la supplychain management sur la performance de l'entreprise* », in finance contrôle stratégie-volume 13, n° 1, mars 2010, pp. 33-60.
- John. T MENTZER et alii : « Définir le supplychain management », in journal of business logistics, vol. 9, N° 2, 2001, pp. 3-16.

- John Paul et Jean-Jacques LAVILLE : « *Le modèle SCOR, vecteur d'excellence de la supplychain* », in *Supply Chain magazine*, n° 13, mars 2007, pp. 96-98.
- Genevière Imbert : « *l'entretien semi directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie* », in *Revus recherche en soins infirmières*, n° 102, 2010, pp. 23-24
- SofianAyadi : « *Externalisation et création de valeurs au sein de la supplychain : entreprise étendue* », in *Revue des sciences de gestion*, n° 236, 2009, pp. 85-93.

### **Travaux universitaires :**

- MOULOUA Zerouk ; *Ordonnancement coopératif pour les chaînes logistiques ; Doctorat ; Institut national Polytechnique de Lorraine ; 2007.*
- SALAH EDDINE Merzouk ; *Problème de dimensionnement de lot et de livraison : application en cas d'une chaîne logistique ; Doctorat, l'université de technologie de Belfort-Montbéliard et de l'université de Franche-Comté ; 08 novembre 2007.*

### **Sites web :**

- [www.cevital-agro-industrie.com](http://www.cevital-agro-industrie.com)
- <http://www.cosob.org>
- [www.cevital.com](http://www.cevital.com)
- [www.cevital.com](http://www.cevital.com)

# Table des matières

Résumé en français

Résumé en anglais

Les dédicaces

Les remerciements

La liste des tableaux

La liste des abréviations

Le sommaire

Introduction générale.....	5
Chapitre I: généralités sur la supply chain management.....	5
Introduction du chapitre.....	5
<b>I. Evolution et définition de la supply chaine management.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Les stades d'évolutions de la Supply chain management.....</b>	<b>5</b>
1.1 Les origines militaires de la logistique.....	5
1.2 De la logistique à la supply chain management.....	6
<b>2. Définitions des concepts de base.....</b>	<b>7</b>
2.1 Définitions de la logistique.....	7
2.2 Définitions de la supply chain.....	7
2.3 Définitions de la supply chain management.....	8
<b>3. Les intervenants dans la SCM.....</b>	<b>10</b>
3.1 Le fournisseur.....	10
3.2 Le producteur.....	11
3.3 Les grossistes.....	11
3.4 Les détaillons.....	11
3.5 Le client final.....	11

<b>4.</b>	<b>Les apports de la Supply Chain management pour l'entrepris .....</b>	<b>11</b>
4.1	<i>Les apports financiers .....</i>	11
4.2	<i>Les apports opérationnels.....</i>	12
4.3	<i>La satisfaction du client.....</i>	12
<b>II.</b>	<b>L'organisation de la SCM .....</b>	<b>12</b>
<b>1.</b>	<b>Les fonctions de la Supply Chain management .....</b>	<b>12</b>
1.1	<i>Achat et approvisionnement .....</i>	12
1.2	<i>La production .....</i>	13
1.3	<i>Le stockage .....</i>	13
1.4	<i>La distribution .....</i>	13
1.5	<i>Le transport .....</i>	14
1.6	<i>La vente .....</i>	14
<b>2.</b>	<b>Les flux de la Supply Chain management.....</b>	<b>15</b>
2.1	<i>Les flux physiques.....</i>	15
2.2	<i>Les flux d'informations.....</i>	15
2.3	<i>Les flux financiers.....</i>	16
<b>3.</b>	<b>Les processus de la Supply Chain management.....</b>	<b>16</b>
3.1	<i>Processus de planification.....</i>	17
3.2	<i>Processus Achat/approvisionnement .....</i>	17
3.3	<i>Processus de fabrication .....</i>	17
3.4	<i>Processus de livraison .....</i>	18
3.5	<i>Processus de retours.....</i>	18
<b>4.</b>	<b>Les décisions et les stratégies dans la Supply Chain management.....</b>	<b>18</b>
4.1	<i>Les décisions stratégiques .....</i>	19
4.1.1	<i>Stratégies Achat .....</i>	20
4.1.2	<i>Stratégies de production .....</i>	20
4.1.3	<i>Stratégies de distribution .....</i>	20
4.2	<i>Les décisions tactiques .....</i>	21

4.3	<i>Les décisions opérationnelles .....</i>	21
<b>III.</b>	<b>l'optimisation de la Supply Chain management .....</b>	<b>22</b>
<b>1.</b>	<b>Coordination des flux et collaboration dans la Supply Chain management.....</b>	<b>22</b>
1.1	<i>Collaborative planning, forecasting and replenishment.....</i>	22
1.2	<i>Gestion partagée des approvisionnements .....</i>	23
1.3	<i>Le réapprovisionnement continu .....</i>	23
1.4	<i>Efficient consumer response .....</i>	23
1.5	<i>Le management de la demande par catégorie de produit.....</i>	24
<b>2.</b>	<b>La Supply Chain Management et les Techniques Informations et de Communications.....</b>	<b>24</b>
2.1	<i>Les progiciels de gestion dans la supply chain.....</i>	24
2.1.1	<i>Les entreprise ressource planning .....</i>	25
2.1.2	<i>Advanced planning and scheduling.....</i>	25
2.1.3	<i>Le supply chain excution.....</i>	25
2.1.4	<i>Manufacturing excution system .....</i>	25
2.2	<i>Echange de donnée informatisé.....</i>	26
<b>3.</b>	<b>Mesurer et piloter la performance de la Supply Chain Mangement.....</b>	<b>26</b>
3.1	<i>Les approches de la mesure des performances supply chain .....</i>	27
3.1.1	<i>Les balanced scorecards .....</i>	27
3.1.2	<i>L'approche ABC .....</i>	28
3.1.3	<i>Le modèle SCOR .....</i>	28
3.1.4	<i>Le tableau de bord.....</i>	29
	<b>Conclusion de chapitre.....</b>	<b>30</b>
	<b>Chapitre II : L'importance de la gestion de production dans la supply chain management.....</b>	<b>31</b>
	<b>Introduction de chapitre.....</b>	<b>31</b>
<b>I.</b>	<b>L'organisation de la production.....</b>	<b>31</b>
<b>1.</b>	<b>L'évolution de la production.....</b>	<b>31</b>
1.1	<i>La première phase .....</i>	32

1.2	<i>La deuxième phase.....</i>	32
1.3	<i>La troisième phase.....</i>	32
<b>2.</b>	<b>Définitions de la production et la gestion de la production.....</b>	<b>32</b>
2.1	<i>Définition de la production.....</i>	32
2.2	<i>Définition de la gestion de production .....</i>	33
<b>3.</b>	<b>Les types de la production et les modèles de gestion des flux en production.....</b>	<b>33</b>
3.1	<i>Les types de la production.....</i>	33
3.1.1	La production en continu.....	33
3.1.2	La production en discontinu .....	34
3.1.3	La production par projet.....	34
3.2	<i>Les modèles de gestion des flux en production.....</i>	34
3.2.1	Production sur stock ou par anticipation totale .....	34
3.2.2	Production à la commande .....	35
3.2.3	Production par anticipation partielle .....	36
4.	<i>Les fonctions de la production.....</i>	37
4.1	La fonction étude.....	38
4.2	La fonction méthode.....	38
4.3	L'ordonnancement .....	38
4.4	Le lancement .....	39
4.5	La gestion des stocks.....	39
4.6	Contrôle de fabrication.....	40
<b>II.</b>	<b>Les techniques de gestion de la production.....</b>	<b>40</b>
<b>1.</b>	<b>Gestion fondée sur la prévision et la planification : Material Requirement Planning</b>	
<b>(MRP).....</b>		<b>40</b>
1.1	<i>Le principe de base d'un système MRP.....</i>	40
1.2	<i>Le fonctionnement d'un système MRP.....</i>	43
1.2.1	Prévision commercial .....	43
1.2.2	Plan industriel et commercial .....	43
1.2.3	Plan directeur de production.....	44
1.2.4	L'ordonnancement de la production.....	44
1.2.5	Distribution ressource planning.....	45
<b>2.</b>	<b>Gestion par les flux : Just A temps (JAT) .....</b>	<b>47</b>

2.1	<i>Définition</i> .....	47
2.2	<i>Les instruments de JAT (les moyens de lutte contre le gaspillage)</i> .....	48
2.2.1	Le total productive maintenance .....	48
2.2.2	Les 5S.....	49
2.2.3	Analyse des modes de défaillances de leur effet et de leur criticité .....	51
2.2.4	Single minute exchange of die .....	51
2.2.5	La méthode KANBAN.....	51
3.	<i>Pilotage centré sur les goulots : Optimized Production Technology (OPT)</i> .....	52
<b>III.</b>	<b>le rôle de la gestion de la production dans la SCM</b> .....	<b>53</b>
<b>1.</b>	<b>La place de la gestion de la production dans la SCM</b> .....	<b>53</b>
<b>2.</b>	<b>Coordination entre la gestion de production et les autres fonctions de SCM</b> .....	<b>55</b>
2.1	<i>Coordination production/Achat</i> .....	55
2.2	<i>Coordination production/distribution</i> .....	56
2.3	<i>Coordination production/stockage</i> .....	56
2.4	<i>Coordination production/commercial</i> .....	57
<b>3.</b>	<b>La fonction de la production et la création de la valeur</b> .....	<b>57</b>
	<b>Conclusion de chapitre</b> .....	<b>60</b>
	<b>Chapitre III : l'enquête sur la contribution de la gestion de production des huiles dans l'amélioration de la supply chain management de l'entreprise Cevital agro-alimentaire</b> .....	<b>61</b>
	<b>Introduction du chapitre</b> .....	<b>61</b>
<b>1.</b>	<b>Présentation de l'organisme d'accueil</b> .....	<b>61</b>
1.1	<i>Présentation de l'entreprise</i> .....	61
1.1.1	Les activités et les gammes de production .....	63
a.	Les activités de l'entreprise .....	63
b.	Les gammes de produits .....	63
1.2	<i>L'expérience internationale</i> .....	64
1.3	<i>Objectifs, missions et les facteurs clés de succès de l'entreprise</i> .....	65
1.3.1	Objectifs et missions .....	65
1.3.2	Facteurs clés de succès .....	65
1.4	<i>L'organigramme de l'entreprise</i> .....	66

1.4.1	La direction générale.....	66
1.4.2	Direction commerciale et vente.....	66
1.4.3	Direction marketing.....	66
1.4.4	Direction finance et comptabilité.....	67
1.4.5	Direction ressources humaines.....	67
<b>2.</b>	<b>Présentation de la fonction de la supply chain management et de la production au sein de Cevital agro-alimentaire.....</b>	<b>67</b>
2.1	<i>La fonction de la supply chain management au sein de Cevital agro-alimentaire.....</i>	67
2.1.1	La présentation de la direction supply chain management.....	67
2.1.2	L'organisation de la direction.....	68
a.	Direction approvisionnement.....	69
b.	Direction logistique.....	69
c.	Direction supply planning.....	72
2.2	<i>La fonction de la production au sein de Cevital agro-alimentaire.....</i>	73
2.2.1	présentation de la production.....	73
2.2.2	l'organisation de la fonction de production.....	73
a.	département technique.....	74
b.	département méthode.....	74
c.	Département fabrication.....	74
2.3	<i>Le management de la supply chain et de la production des huiles au sein de Cevital.....</i>	76
<b>III.</b>	<b>Présentation de la méthodologie de la recherche et les résultats de l'entretien.....</b>	<b>79</b>
1.	<i>La méthodologie de la recherche.....</i>	79
1.1	Le choix d'une démarche qualitative.....	79
1.1.1	Présentation de l'étude qualitative.....	79
1.1.2	Présentation de la méthode des entretiens individuels.....	80
1.2	Construction et le déroulement du guide d'entretien.....	80
1.2.1	La construction du guide d'entretien.....	80
1.2.2	Le déroulement des entretiens.....	81
2.	<i>L'analyse des résultats.....</i>	82
2.1	Présentation des résultats.....	82
2.2	Présentation des limites.....	91
2.3	Présentation des recommandations.....	91
	<b>Conclusion du chapitre.....</b>	<b>92</b>

**Conclusion générale ..... 93**

**La bibliographie.**

**Les annexes.**

**Table des matières.**